

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Специальность/направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа «Стратегический менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Стратегия управления конфликтами в организации

Автор:

обучающийся группы МН-3-16-01
очной формы обучения

_____/Хоролец Никита Александрович
(подпись) (ФИО)

Руководитель:

Доцент, кандидат экономических
наук

_____/Кучина Ольга Владимировна
(подпись) (ФИО)

Санкт-Петербург 2020г.

Содержание

Введение	3
Глава 1 Понятие конфликта и его протекания в организации.....	6
1.1 Сущность и классификация конфликтов	6
1.2 Основные этапы развития конфликтов в организации. Потенциальные последствия конфликтной ситуации в организации	15
1.3 Основные стратегии поведения в конфликтной ситуации.....	20
Глава 2 Исследование системы управления конфликтами в организации ЦНТИ "Прогресс".....	26
2.1 Общая характеристика объекта исследования	26
2.2 Сущность исследования системы управления конфликтами в ЦНТИ "Прогресс"	32
2.3 Недостатки действующей системы управления конфликтами.....	50
Глава 3 Способы совершенствования действующей системы управления конфликтами в ЦНТИ "Прогресс"	54
3.1 Методы предупреждения конфликтов в организации. Формирование модели "бесконфликтной среды" в ЦНТИ "Прогресс".....	54
3.2 Стратегия управления протекающими конфликтами в ЦНТИ "Прогресс"	64
3.3 Обоснование экономической эффективности предлагаемой стратегии управления конфликтами.....	70
Заключение	78
Библиографический список	82
Приложение 1	89
Приложение 2	94

Введение

Человечество неумолимо прогрессирует в области технологического оборудования, машиностроения и даже роботостроения, но во главе всего по-прежнему стоит человек. Людей частично заменяют роботами и автоматизированными системами в сферах производства, банковского дела и т.д., но автономно, то есть без участия человека даже самое продвинутое изобретение не сможет работать полноценно. Есть сферы, в которых невозможно представить исключение человека из рабочего процесса: сфера здравоохранения, сфера образования, любая социальная сфера где происходят постоянные коммуникации между людьми.

Человек, в отличие от машины – социален и обладает набором субъективных взглядов на окружающие вещи, так, взглянув на один и тот же предмет у разных людей может сложиться контрастное мнение. На стыке контрастных взглядов на привычные вещи рождается конфликт.

Конфликт в организации между двумя сотрудниками может привести к сбою в работе всего предприятия. Следовательно, управляющий менеджер, в рамках своего отдела, должен уметь грамотно предотвращать и минимизировать последствия конфликтов.

Сам факт существования конфликтов не является проблемой, ведь это естественный процесс и конфликты приносят не только негативные, но и положительные последствия. Проблемой является неумение большинства отечественных менеджеров грамотно предотвращать конфликты, снижать потери от их появления и осуществлять бесконфликтное управление.

Причинами вышеназванной проблемы являются: отсутствие теоретических знаний и практического опыта в области конфликтологии у менеджеров; отсутствие на предприятиях готовых стратегий управления конфликтами.

В подтверждение актуальности, корпоративным порталом Head Hunter, было проведено исследование, согласно которому¹ – 47% конфликтов на предприятии менеджеры просто замораживают до дальнейшего обострения. Согласно другому исследованию Headhunter² – около 80% респондентов привыкли решать все возникающие конфликты без помощи менеджера, или HR-специалиста. Исследование Head Hunter показало, что 70% сотрудников сталкиваются с конфликтами на предприятии один раз в месяц и чаще. Тема работы особенно актуальна на фоне мировой пандемии и текущего кризисного времени для отечественного бизнеса, когда менеджеры вынуждены принимать непопулярные решения, провоцирующие конфликты.

Цель данной работы – построение универсальной стратегии управления конфликтами в организации и формирование модели бесконфликтной среды, позволяющей предупреждать конфликты.

Для достижения цели предлагается решить ряд задач:

1. Дать необходимые определения из конфликтологии и классифицировать конфликты
2. Изучить этапы конфликтов и потенциальные последствия от их протекания в организации
3. Изучить стратегии поведения в конфликте, согласно матрице, К. Томаса
4. Провести исследования в организации, на предмет изучения действующей системы управления конфликтами и выявления конфликтогенных факторов
5. Составить и обосновать эффективность модели бесконфликтной среды и стратегии управления текущими конфликтами в организации

Объектом исследования является образовательная организация ЦНТИ “Прогресс”. Предметом являются конфликтные процессы, протекающие в ЦНТИ “Прогресс”.

¹ HeadHunter “Каждый второй конфликт на работе – следствие неотлаженных бизнес-процессов” [Электронный ресурс] URL: <https://gtmarket.ru/blog/headhunter/2013/02/06/5386> (дата обращения 15.01.2020)

² HeadHunter “Из-за чего возникают конфликты на работе” [Электронный ресурс] – URL: <https://spb.hh.ru/article/13307> (дата обращения 15.01.2020)

Теоретическая значимость данной работы заключается в обобщении теоретической информации о конфликтах с учетом специфики трудовых конфликтов. Работа рекомендуется менеджерам и HR-специалистам для ознакомления.

Практическая значимость данной работы заключается в создании модели бесконфликтной среды в организации и стратегии управления текущими конфликтами.

Методологической основой данной работы является анализ и изучение научной отечественной и зарубежной литературы в области конфликтологии и социальной психологии, HR-порталов, нормативно-правовых актов. Методологическую основу исследования составят: анализ и изучение документов, наблюдение, анкетирование, опрос, тестирование, синтез и анализ полученных результатов.

Глава 1 Понятие конфликта и его протекания в организации

1.1 Сущность и классификация конфликтов

В бытовом сознании конфликт вызывает отрицательные эмоции и неприятные ассоциации. Люди связывают конфликт с угрозами, обидами и враждебностью. В обществе сложилось мнение, что конфликта всегда стоит избегать, а для менеджера или директора организации, конфликт – это то, что мешает нормальному функционированию компании.

Неправильное отношение к конфликтам зародилось давно, еще сторонники школы человеческих отношений говорили, что наличие конфликтов – это признак неэффективного менеджмента на предприятии³. Большое количество конфликтов на предприятии – это действительно один из показателей неправильного управления конкретным отделом или даже предприятием в целом. Но современные теоретики и практики наоборот отмечают, что в грамотных дозировках конфликты нужны на предприятии⁴, здесь появляется такое понятие как конструктивный конфликт, который призван не испортить ход работы, а принести положительные изменения⁵.

По своей природе большинство конфликтов изначально деструктивны, а потому основной задачей менеджера является идентификация конфликтной ситуации и дальнейшее управление конфликтом, чтобы даже деструктивный конфликт нанес минимальный ущерб организации или был перекалифицирован в конструктивный, решение которого напротив приносит ряд положительных эффектов в работу организации⁶.

³ Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Дело. 1997. – С. 46-49

⁴ Кашапов М.М. Психология конфликта. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Кашапов М.М. – М.: Юрайт, 2018. – С. 8-9

⁵ Федорова А.В. Конфликтология. Для экономистов и менеджеров: учебное пособие / Федорова А.В. - М.: КноРус, 2019. С. 155-170

⁶ Марков Г. Н. Справочник по конфликтологии, общению и менеджменту / Марков Г. Н. – СПб: Альфа, 2008. – С. 55

Роль конфликтов всегда была велика, в связи с этим во второй половине 20 века появилась отдельная наука – конфликтология, призванная изучать конфликты и поведение людей в их ходе⁷.

Слово “конфликт” произошло от латинского *conflictus*⁸, или столкновение и практически во всех определениях фигурирует это слово.

Согласно “Большому психологическому словарю” конфликт – это актуализированное противоречие, столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов оппонентов и даже столкновения самих оппонентов⁹.

В “Философском энциклопедическом словаре” конфликт определяется как столкновение двух или более мотивов, которые не могут быть удовлетворены одновременно¹⁰.

В “Кратком словаре по социологии” конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил, высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп и институтов, общества в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов¹¹.

Во всех вариантах определений, конфликт – это столкновение и противоречие, при этом ни в одном из определений нет эпитетов, придающих конфликту сугубо отрицательный характер. На основе приведенных выше определений можно составить синтезированное определение.

Конфликт – резкое обострение противоречий, ведущее к столкновению двух, а иногда и большего количества сторон (субъектов конфликта) на почве разногласия их идей, целей, взглядов, возникающего в процессе решения проблемы, имеющей для обеих сторон деловую или личную значимость.

⁷ Волков Б.С. Конфликтология: учебное пособие / Волков Б.С., Волкова Н.В. – М.: Кнорус, 2018. – С. 7-8

⁸ Лопарев А.В. Конфликтология: учебник для СПО / Лопарев А.В., Знаменский Д.Ю. – М.: Юрайт, 2019. – С. 30-31

⁹ Мещериков Б.Г. Большой психологический словарь / Мещериков Б.Г., Зинченко В.П. – М.: Прайм-Еврознак, 2007. – С. 213

¹⁰ Губский Е.Ф. Философский энциклопедический словарь / Губский Е.Ф., Окулич Н.И. – М.: Инфра-М, 2015. – С. 201

¹¹ Кулаков П.А. Краткий словарь основных понятий по социологии / Кулаков П.А. – Новосибирск: НГАСУ, 2009 – С. 17-18

Последнее определение является наиболее полным и включает в себя все составляющие конфликта:

1. **Конфликтная ситуация** – это резкое обострение противоречий, или коммуникация субъектов, обладающих несовместимыми целями или способами достижения этих целей¹².
2. **Инцидент** – это происшествие или “столкновение”¹³. Если “конфликтную ситуацию” можно сравнить с подготовкой к наступлению, то инцидент – это конкретные действия участников конфликта с целью овладения объектом конфликта.
3. **Субъекты конфликта** – это участники конфликта, имеющие, разные точки зрения, разные взгляды, убеждения¹⁴ и т.п. Чаще всего субъектов конфликта двое, но возможны случаи, когда их больше и не всегда контрарные стороны конфликта будут разделены в одинаковых долях.
4. **Объект конфликта** – это конкретная материальная или нематериальная ценность к обладанию или использованию которой стремятся субъекты конфликта¹⁵.
5. **Предмет конфликта** – это объективно существующая, а иногда воображаемая проблема, которая служит источником конфликта¹⁶.

Для лучшего понимания различий между предметом и объектом конфликта приведем пример конфликта: в фирме ввели новый график с увеличенной продолжительностью рабочего дня. Данную тему подняли на собрании, нашлись как защитники увеличенного рабочего дня, так и оппоненты нового графика. Объект для всех один – новый график работы, а предмет – это мотивация каждого человека, отстаивающего точку зрения защитников или противников нового графика. Объект конфликта одинаков не

¹² Светлов В. А. Конфликтология. Учебник для бакалавриата и магистратуры / Светлов В. А. – М.: Юрайт, 2019. – С. 318

¹³ Сайт Академик “Современная энциклопедия” [Электронный ресурс] – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/19994> (дата обращения 03.02.2020)

¹⁴ Гасиев В.И. Конфликтология: учебное пособие // Терек. 2013. URL: <https://studfile.net/preview/3001812/> (дата обращения 03.02.2020)

¹⁵ Сайт Академик “Энциклопедический словарь по психологии и педагогике” [Электронный ресурс] – URL: https://psychology_pedagogy.academic.ru/ (дата обращения 03.02.2020)

¹⁶ Там же.

только для участников одной стороны, но и для их оппонентов, а предмет - разный для каждого человека, даже внутри одной стороны.

Структура конфликта – это совокупность элементов конфликтного столкновения¹⁷. Элементы структуры были изучены выше. Шаблон структуры конфликта выглядит следующим образом:

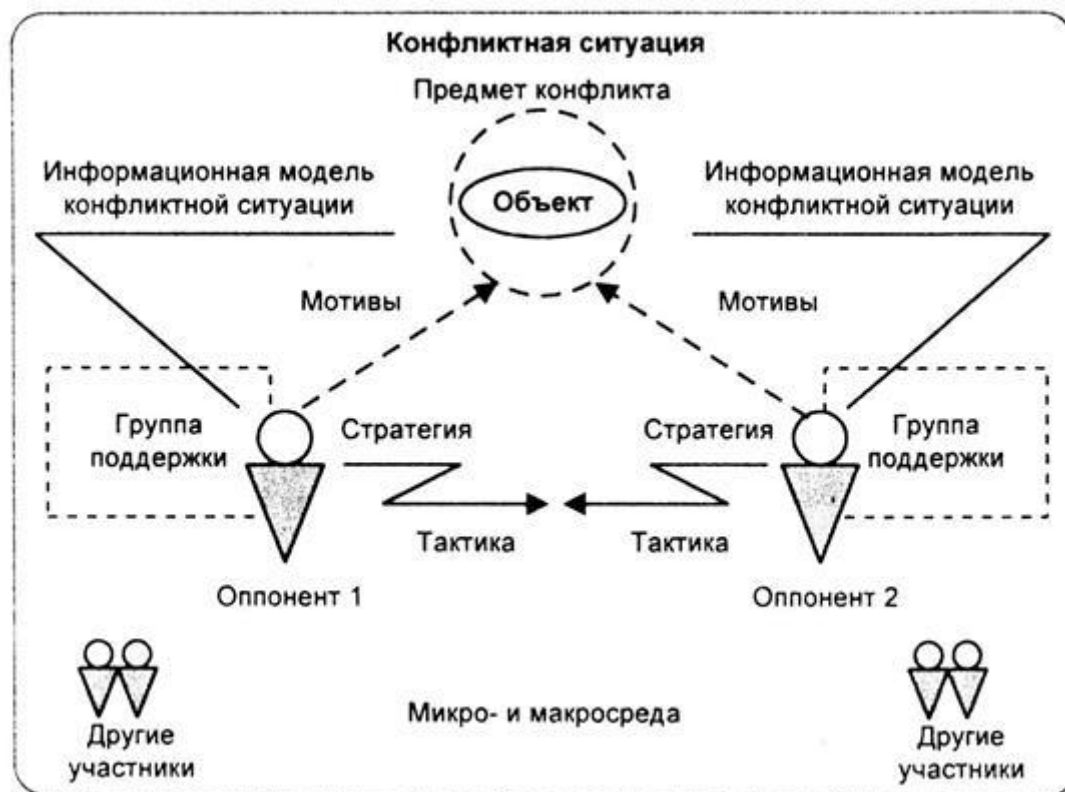


Рис. 1 – Структура конфликта¹⁸ (конфликтной ситуации)

Представленная структура универсальна и подходит для любого вида конфликта. Каждый конфликт индивидуален из-за ряда факторов: различий среды, в которой он протекает; различий между субъектами конфликта, его объектом и т.п. Но мы можем выделить несколько групп конфликтов по тем или иным признакам.

¹⁷ Овсянникова Е.А. Конфликтология // Флинта. 2015. URL: <https://educ.wikireading.ru/7595> (дата обращения 10.02.2020)

¹⁸ Обухов А.С. Психолого-педагогическое взаимодействие участников образовательного процесса // Юрайт. 2018. URL: https://studme.org/191522/pedagogika/struktura_funktsii_dinamika_konflikta (дата обращения 10.02.2020)

Организационные конфликты классифицируются на основании следующих признаков: по степени значения для организации, по направленности, по степени проявления, по характеру причин, по разрешению¹⁹.

По степени значения для организации выделяют конструктивные, деструктивные и стабилизирующие конфликты.

Конструктивный конфликт. В ходе конструктивного конфликта соперники не выходят за рамки моральных и этических норм, ведут себя вежливо и учтиво по отношению друг к другу, приводя разумные аргументы²⁰. Конструктивный конфликт не вредит организации, а напротив идет ей на пользу. Такой конфликт не ухудшает дальнейшее общение между людьми, а напротив способствует ему и позволяет прийти к обоснованному решению проблемы. При управлении конфликтами, задача менеджера - превратить любой конфликт в конструктивный.

Деструктивный конфликт необходимо правильно предупреждать, устранять, или научиться переводить такой вид конфликта в конструктивный. Деструктивный конфликт рождается, когда одна из сторон настаивает на своем и не готова слушать доводы оппонента²¹. Такая ситуация выходит за рамки этики в ходе спора (давление, ругательства, переход на личности, вплоть до физического насилия). Деструктивный конфликт опасен тем, что проблема не решается или приводит к ссоре оппонентов, откладывая решение проблемы. Причиной такого конфликта всегда выступают субъективные причины.

Стабилизирующий конфликт является промежуточным вариантом между конструктивным и деструктивным. В стабилизирующем конфликте важнее не победить, а сохранить отношения с оппонентом на текущем уровне.

¹⁹ Кибанов А.Я. Конфликтология // ИНФРА-М. 2014. URL: <https://studref.com/300709/sotsiologiya/konfliktologiya> (дата обращения 10.02.2020)

²⁰ Кузин В.А. Культура делового общения // Ось. 2002. URL: https://studopedia.ru/6_30320_ot-avtora.html (дата обращения 11.02.2020)

²¹ Там же.

По направленности конфликтов выделяют: горизонтальные, вертикальные и смешанные конфликты.

Горизонтальный конфликт – вид конфликта в котором задействованы сотрудники одного иерархического уровня²², например, конфликт между сотрудниками внутри одного отдела.

Вертикальный конфликт - конфликт между сотрудником и руководителем²³. В деструктивном формате такой вид конфликтов часто встречается в российских фирмах. Неправильное поведение в ходе вертикального конфликта подрывает доверие всего коллектива к руководителю.

У смешанных конфликтов представлены и “вертикальные” и “горизонтальные” составляющие.

От степени проявления конфликта зависит способ его выявления и возможность предотвращения. По данному признаку выделяют:

Открытые конфликты – они лежат на поверхности²⁴, и даже не опытный менеджер сможет выявить, что перед ним реально существующий конфликт.

Скрытые конфликты практически не различимы для стороннего наблюдателя²⁵, выявить их можно по косвенным признакам или в ходе углубленного исследования. Если своевременно не выявить скрытый конфликт, он может долгое время мешать нормальной работе отдела. Задача руководителя выявить конфликт и предотвратить его дальнейшее развитие, или перевести в конструктивный формат.

Конфликты по сфере их разрешения. По данному критерию выделяют деловые и личностно-эмоциональные конфликты. **Деловой конфликт**

²² Котлер Ф. Маркетинг менеджмент // ПИТЕР. 2001. URL: <https://economy.ru/info/page/118154228122071007009093111213229019007153040112/> (дата обращения 11.02.2020)

²³ Там же.

²⁴ Фролов С.С. Социология организаций // Гардарика. 2002. URL: https://lawbooks.news/sotsiologiya_910_912/otkryityie-skryityie-konfliktyi-40152.html (дата обращения 12.02.2020)

²⁵ Там же.

помогает решить проблему, носит конструктивный, рациональный характер²⁶. Объектом такого конфликта выступают важнейшие стороны организации работы сотрудников и самого предприятия. Деловые конфликты помогают выявить разнообразие точек зрения, дают возможность выявить больше скрытых проблем, а также выдвинуть большее количество путей решения проблемной ситуации.

Личностно-эмоциональные конфликты носят деструктивный, эмоциональный характер и связаны не с решением объективно существующей проблемы, а с выяснением личностных отношений между соперниками²⁷.

В зависимости от субъекта конфликта можно выделить 4 вида²⁸: межгрупповой, между группой и личностью, внутриличностный и межличностный который в свою очередь делится еще на четыре подвида.

Межгрупповой конфликт. В любой организации существуют как формальные, так и неформальные группы. Менеджеры должны уметь выявлять неформальные группы, воздействовать на них и избегать конфликтов с ними, в ходе которых неформальная группа может сплотиться против руководства. Распространенный пример межгруппового конфликта - конфликт между отделом продаж и производственным отделом. Данный конфликт может быть, как деструктивным, так и конструктивным, например, если менеджер соберет всех за столом переговоров и сообща найдет решение разногласий.

Любой групповой конфликт опасен тем, что в процессе его протекания в обеих группах можно наблюдать негативные групповые эффекты: деиндивидуализацию взаимного восприятия; необъективное отношение к предложениям контрарной группы; групповую атрибуцию и т.п.

²⁶ Кафтан В.В. Деловая Этика // Юрайт. 2016. URL: https://studme.org/41199/etika_i_estetika/konflikty_delovyh_otnosheniyah_etika_povedeniya_konfliktnoy_situatsii (дата обращения 12.02.2020)

²⁷ Там же.

²⁸ Блюм М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности // Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ». 2011. URL: <https://eclib.net/19/13.html> (дата обращения 14.02.2020)

Конфликт между личностью и группой. Такой конфликт возникает из-за разности видения ситуации между конкретным сотрудником и группой, в следствие чего личность отделяется от группы. Иногда этот конфликт выражается в условном разделении внутри отдела или целой организации на “мы-работники” и “он-руководитель”. Особенно если в отделе руководителю пришлось уволить сотрудника или озвучить непопулярное решение – остальные сотрудники в отделе могут сплотиться против него и снизить свою производительность в знак протеста. Сотрудники зачастую изначально предвзято негативно относятся к своему руководителю, это также важно учитывать.

Внутриличностный конфликт – конфликт, в котором участвует всего один человек. Такой конфликт протекает внутри одного человека. Конфликт выражается в повышенной агрессии сотрудника, в постоянном психологическом напряжении и в эмоциональной неудовлетворенности. По своей природе такой конфликт обычно делится на конфликт целей и конфликт взглядов.

Конфликт целей возникает, когда сотрудник пытается одновременно выполнить взаимоисключающие цели.

При конфликте взглядов сотрудник ощущает свою профессиональную несостоятельность, или несостоятельность своих мыслей, ценностей и в целом своего поведения. Конфликт взглядов возникает, когда работник не доволен своей работой, когда он не уверен в себе от постоянного влияния различных факторов стресса.

Межличностные конфликты. Конфликты, происходящие между двумя сотрудниками. Так как данный вид конфликта встречается наиболее часто и каждый случай всегда индивидуален – предлагается выделить 4 дополнительных подвида межличностных конфликтов²⁹:

²⁹ Немов Р.С. Психология. Книга 1 // ВЛАДОС. 1995. URL: <https://uchebnik.biz/book/210-psixologiya-kniga-1/128--konflikty-bezysxodnosti/> (дата обращения 16.02.2020)

1. “Конфликт безысходности”. Для оппонентов не существует удовлетворительного решения и выхода из конфликта, их взаимоотношения непримиримы и глубоко отрицательны. Решить такой конфликт можно только полным разрывом отношений между сотрудниками.
2. “Конфликт несовместимости”. Оппоненты испытывают противоположные чувства друг к другу. Один относится к оппоненту крайне негативно, а оппонент наоборот - положительно.
3. “Конфликт неопределенности”. Оба сотрудника, или один из них - не испытывают никаких чувств к коллеге. В данном случае отношения между ними натянуты и на длительное время могут остаться в неопределенном положении.
4. “Конфликт влечения-боязни”. Руководитель заставляет окружающих испытывать к себе одновременно положительные и негативные чувства. Подчиненный одновременно стремится к такому человеку и вместе с тем опасается его, сохраняя определенную психологическую дистанцию.

1.2 Основные этапы развития конфликтов в организации.

Потенциальные последствия конфликтной ситуации в организации

Для понимания того как управлять конфликтом, необходимо знать из каких этапов он состоит. В научной литературе³⁰ выделяют следующие этапы конфликта:

- Предконфликтный (менеджер должен распознать конфликт на этом этапе)
- Конфликтный (непосредственно само столкновение сторон)
- Постконфликтный (на этом этапе мы можем оценить успешность решения конфликта)

Каждый из этих этапов имеет еще стадии внутри себя и шаги, которые участники конфликта проходят от его начала и до завершения. Рассмотрим каждый этап в отдельности.

Предконфликтный этап. Конфликт не рождается мгновенно на пустом месте. Началу конфликта всегда предшествуют события, из которых состоит предконфликтный этап.

В ходе предконфликтного этапа субъекты аккумулируют в себе эмоциональное напряжение, или агрессию в сторону своего потенциального оппонента³¹. Этот этап характеризуется процессом накопления и обострения противоречий, что усиливает чувство неудовлетворенности, но в тоже время стороны конфликта еще сохраняют дистанцию.

На предконфликтном этапе стороны присматриваются к оппоненту, оценивают свои ресурсы и возможности, с целью принятия решения о содержании дальнейших действий и целесообразности вступления в конфликт. В это время происходит процесс консолидации – стороны находят новых союзников. Процесс консолидации на предприятии проходит в

³⁰ Живага А.Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации: учебное пособие / Живага А.Ю. – Южно-Сахалинск: СахГУ, 2019. – С. 13

³¹ Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учебное пособие // ВЛАДОС. 2001. URL: <https://lib.sale/otnosheniya-konfliktologiya/predkonfliktnaya-stadiya-37397.html> (дата обращения 18.02.2020)

упрощенной форме, группы формируются автоматически на основании общего отрицания ценностей второй стороны или наличия неформальных связей внутри коллектива.

Стороны ищут путь удовлетворения своих потребностей без применения рычагов активного воздействия на вторую сторону до стадии идентификации, когда одна из сторон понимает, что выбранная цель не будет достигнута, без ущерба оппоненту. Идентификация не исключает субъективный фактор и человек может принять ошибочное решение, начав конфликт с оппонентом, который к объекту его интересов имеет лишь косвенное отношение и не является реальной причиной невозможности удовлетворения своих потребностей.

На этом этапе стороны конфликта формируют стратегию своего дальнейшего поведения, с учетом важности объекта конфликта и ресурсов которыми сторона располагает. На предконфликтном этапе менеджеру необходимо идентифицировать конфликт и предотвратить его полностью или частично.

Предконфликтный этап включает в себя две стадии:

Депривация – стадия, характеризующаяся ощущением неудовлетворенности своих потребностей у одного из оппонентов³².

Напряженность – возбудимость, повышенная агрессия в сторону будущего оппонента. Именно вторая сторона видится причиной неудовлетворения потребностей одной из сторон, из-за чего наступает следующий этап³³.

Конфликтный этап вытекает из предконфликтного этапа и также делится на несколько стадий: инцидент, эскалация, сбалансированное противодействие и завершение конфликта.

³² Соколов С.В. Социальная конфликтология // Юнити. 2002. URL: https://uchebnikfree.com/sotsialnaya-konfliktologiya_1346/deprivatsiya-sotsialnom-konflikte-43497.html (дата обращения 18.02.2020)

³³ Бородкин Ф.М. Социальная напряженность и агрессия // Изд-во НИУ ВШЭ. 1997. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-napryazhennost-i-agressiya> (дата обращения 18.02.2020)

Инцидент - непосредственное столкновение двух сторон³⁴, та стадия конфликта, на которой его легче всего распознать. Обе стороны активно пытаются решить конфликт в свою пользу в самом его начале. В ходе инцидента одна из сторон может одержать верх, так происходит если одна из сторон располагает большим количеством ресурсов, нежели оппонент. Конфликт может состоять из одних лишь инцидентов, то есть из череды конфликтных событий.

Эскалация характеризуется резкой интенсификацией борьбы между оппонентами³⁵, наращиванием напряженности, что в конечном итоге ведет к ложному восприятию действительности конфликтующими сторонами. Во время эскалации наблюдается большинство негативных групповых эффектов.

Сбалансированное противодействие. Данная стадия является переходной, стороны продолжают противодействовать, понимают, что силовыми методами проблему решить не удастся, но еще не принимают усилий, чтобы прийти к общему согласию³⁶. На стадии сбалансированного противодействия конфликт продолжается в инертном формате.

Завершение. Обе стороны начинают вести диалог, стороны садятся за стол переговоров, находят решение проблемы, которое устраивает обе стороны, либо конфликт затухает сам собой³⁷. В редких случаях он перерастает в другой конфликт и все повторяется с начала, но без предконфликтного этапа.

Постконфликтный этап является лишь сопутствующим самому конфликту. На этом этапе выявляется эффективность решения конфликта, степень его устранения и оценка конструктивного или деструктивного влияния. Для данного этапа характерны две стадии³⁸:

³⁴ Академик “Современная энциклопедия” [Электронный ресурс] – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/19994> (дата обращения 03.02.2020)

³⁵ Моргунов Е.Б. Управление персоналом // Юрайт. 2015. URL: https://studme.org/1785080323196/menedzhment/upravlenie_personalom (дата обращения 19.02.2020)

³⁶ Там же.

³⁷ Лукаш Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или трудовая конфликтология в бизнесе // Юстицинформ. 2014. URL: https://ozlib.com/806992/pravo/razvitie_zavershenie_konflikta (дата обращения 19.02.2020)

³⁸ Там же.

– Частичная нормализация отношений между оппонентами возможна, когда вопрос был решен, но негативные эмоции от конфликта не угасли. Конфликт закончен, но участники помнят о нем, переосмысливают свою позицию и свое поведение в его ходе конфликта. После особо крупных и серьезных конфликтов остается осадок в виде негативных установок к оппоненту.

– Полная нормализация отношений между оппонентами возможна по прошествии определенного временного периода (зависит от продолжительности конфликтных действий), обе стороны приходят к осознанию необходимости дальнейшего сотрудничества, что окончательно закрывает прошедший конфликт.

Данное разделение конфликта по этапам характерно для затянутых конфликтов. На практике бывает так, что количество этапов или стадий сокращено. Например, деструктивный конфликт состоит из одних лишь инцидентов и постоянной эскалации, такие конфликты необходимо прерывать еще до первого или второго инцидента, пока оппоненты еще готовы к диалогу. Конструктивный конфликт напротив происходит без стадии эскалации, ведь для такого вида конфликтов не свойственно проявление эмоций с обеих сторон. Разделение конфликта по этапам на практике необходимо, чтобы менеджер мог подобрать грамотный функционал работы с конфликтом, подходящий индивидуально для этапа протекания конфликта.

На постконфликтном этапе менеджер должен оценить последствия конфликта. Последствия можно разделить на функциональные (позитивные) и дисфункциональные (негативные)³⁹.

Функциональные последствия конфликта характерны для конструктивных конфликтов. К ним относят:

– Конфликт может послужить примером, или шаблоном, если он решен путем открытого обсуждения обеих сторон. Даже если конфликт был

³⁹ Пугачев В. Позитивные и негативные последствия конфликтов // Klerk. 2012. URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/266926/> (дата обращения 16.02.2020)

деструктивным - он может оказать положительное воздействие, послужив отрицательным примером.

– В коллективе улучшается социально-психологический климат, люди проникаются взаимопониманием.

– Сотрудники с большим рвением будут стремиться решить общую проблему, что позитивно скажется на их работоспособности.

– В ходе конфликта каждый должен быть услышан и тогда в ходе обсуждения появляется синтезированное решение, которое каждый из участников не смог бы придумать самостоятельно.

– Сотрудники чувствуют причастность к решению проблемы.

– Грамотно решенный конфликт между сотрудником и руководителем может привести в дальнейшем к тому, что подчиненные будут с большим уважением относиться к менеджеру, станут чаще предлагать свои идеи и свободнее выражать мысли.

– Конфликт, переросший в групповое противостояние сотрудников дает возможность руководителю отчетливо увидеть неформальные группы и выделить неформальных лидеров.

Дисфункциональные последствия конфликтов характерны для деструктивных конфликтов⁴⁰. К ним относят:

– Усиление психологической напряженности в коллективе, со временем сотрудники будут копить недовольство по отношению друг к другу.

– У субъектов конфликта не будет желания сотрудничать, каждый из оппонентов будет относиться враждебно к бывшему оппоненту.

– Конфликты могут привести к низкой работоспособности сотрудников и к постоянной текучке кадров

– Победившая сторона больше внимания будет уделять своей победе, в ущерб дальнейшим действиям по выполнению задач.

⁴⁰ Дыкина С.З. Управление трудовыми конфликтами в производственной деятельности организации // Сочинский Государственный Университет. 2018. URL: https://sutr.ru/about_the_university/science/dissertation/dissovet-economic/soiskateli/dykina-svetlana-zakharovna/ (дата обращения 17.02.2020)

1.3 Основные стратегии поведения в конфликтной ситуации

Классификация стратегий поведения в конфликте, предложенная К. Томасом, включает в себя следующие стратегии: соревнование, приспособление, избегание, компромисс и сотрудничество. Каждая стратегия идентифицируется по уровню внимания к собственным интересам и к интересам оппонента в ходе конфликта:



Рис. 2 – Матрица К. Томаса⁴¹

Соперничество (соревнование). Соперничество является одной из наименее действенных стратегий поведения в конфликте, но наиболее популярной на практике. В данном случае одна сторона пытается удовлетворить только свои интересы, в ущерб интересам оппонента⁴². Субъект конфликта использующий стратегию соперничества не готов слушать оппонента и сотрудничать с ним, он будет всеми силами оказывать давление на оппонента.

Существуют случаи, когда использование данной стратегии обоснованно. Например, при защите интересов общего дела, от посягательств на них со стороны заведомо конфликтной личности. Если не использовать

⁴¹ Китаева Г. Пять стратегий поведения в конфликте. Методика Томаса-Килмана // Nevrozovnet. 2014. URL: <https://www.nevrozovnet.ru/osnova/5-pyat-strategij-povedeniya-v-konflikte-metodika-tomasa-kilmana.html> (дата обращения 21.02.2020)

⁴² Демишев И. Как эффективно решать конфликты // Vc.ru. 2020. URL: <https://vc.ru/hr/125152-kak-effektivno-reshat-konflikty-razbor-strategiy-izvestnogo-konfliktologa-na-lichnom-opyte> (дата обращения 21.02.2020)

соперничество возникнет ситуация, угрожающая существованию организации или общему делу. Также стратегия соперничества полезна в экстренных, чрезвычайных ситуациях.

Стратегия соперничества необходима, когда руководителю в короткие сроки надо взять инициативу в свои руки ради общего блага. Стратегия соперничества может приносить результат, но в краткосрочной перспективе. Соперничество недопустимо для долгосрочных проектов, со временем проигравшая сторона почувствует себя ущемленной, что приведет к расколу внутри коллектива.

Характерные черты человека, использующего стратегию соперничества:

1. Жесткий контроль действий оппонента
2. Давление на соперника, из-за чего он вынужден принимать поспешные решения, идти на необдуманные шаги и ошибаться
3. Обман, хитрость и всевозможные способы для достижения желаемого результата
4. Выражение нежелания вступать в конструктивный диалог
5. Властность и нетерпимость к инакомыслию. Такой человек боится нововведений и аргументированной критики своей точки зрения

Оппонент, придерживающийся стратегии соперничества, боится открытого обсуждения проблемы, поэтому при столкновении с ним стоит организовать открытые дебаты. Главное не поддаваться эмоциям и не обращать внимание на активное давление таких людей.

Приспособление. Противоположной соперничеству является стратегия приспособления. Приспособленец подстраивается под все запросы оппонента, даже если они противоречат его интересам. Лозунгом такой стратегии является фраза: “Все, что Вы хотите – только давайте жить дружно”. Приспособленец пытается сохранить отношения с оппонентом, в ущерб своим интересам⁴³. Такую позицию занимают люди с заниженной самооценкой,

⁴³ Ковалева О.В. 5 стратегий поведения в конфликтной ситуации // b17. 2013. URL: <https://www.b17.ru/article/9910/> (дата обращения 22.02.2020)

считая, что их интересы и цели не должны восприниматься всерьез окружающими. Как и в случае с соперничеством использование приспособления может быть целесообразно в редких случаях.

Если предмет спора действительно не стоит обострения отношений и усугубления конфликтной ситуации, лучше дать выиграть оппоненту. Если предмет спора является ценным для обеих сторон – стратегия приспособления становится недопустимой.

Частичная уступка полезна в затяжных конфликтах. Стоит уступить оппоненту, если это поможет решить основную проблему конфликта в Вашу пользу. В таком случае уступка – тактический шаг на пути к достижению стратегически важной цели.

Приспособление полезно как временное решение проблемы, оно позволяет установить временное перемирие.

Характерные черты человека, использующего стратегию приспособления:

1. Бездумное согласие со всем, что говорит оппонент. Потакание и лесть со стороны приспособленца
2. Демонстрация отсутствия нацеленности на победу в конфликте
3. Подверженность влиянию окружающих, особенно неформальных лидеров

Избегание. На схеме К. Томаса избегание - самый нежелательный тип поведения в конфликтной ситуации. В данном случае не удовлетворяются интересы ни одной из сторон⁴⁴. Для избегающего характерно отсутствие стремления к кооперации и отсутствие стремления к удовлетворению своих потребностей по итогам конфликта. Избегание может происходить разными способами: отсрочка, перевод темы, смена ответственного лица и т.п.

Данная стратегия полезна в некоторых случаях. Если предмет конфликта не важен для обеих сторон есть смысл использовать стратегию избегания.

⁴⁴ Гришина Н.В. Методика Томаса-Килманна на выявление ведущего поведения в конфликтной ситуации // Nekrasovspb. 2019. URL: <https://nekrasovspb.ru/doc/18tomas-kilmen.pdf> (дата обращения 23.02.2020)

Если для оппонентов их длительные взаимоотношения не кажутся ценными – есть смысл использовать стратегию избегания, но надо быть готовым к тому, что после нее наладить доверительные, долгосрочные отношения не удастся. Важно при долгосрочном партнерстве не использовать данную стратегию, так как накопление нерешенных конфликтов в конечном итоге может эволюционировать в более крупные и губительные процессы в организации.

Если конфликт не затрагивает прямых интересов человека и вовлеченность в нем никаким образом не сыграет человеку на руку – лучше всего выбрать избегание. Стратегия избегания полезна и в случаях, когда необходимо выиграть время для принятия важного решения.

Избегание – нельзя назвать полноценной стратегией поведения в конфликте, так как оппонент даже не вступает в конфликтный процесс. Избегание опасно тем, что конфликт не решается и со временем может развиваться в более глубокий и сложный конфликт.

Характерные черты человека, использующего стратегию избегания:

1. Уход от обсуждения и избегание оппонента
2. Отрицание важности конфликта, или отрицание его существования
3. Игнорирование позиции оппонента, фактов и аргументов, которые он приводит в подтверждение своей точки зрения
4. Боязнь ответного хода и оттягивание обсуждения до последнего
5. Застенчивость в общении с людьми, боязнь критики и ее отрицание, боязнь принятия любого решения

Компромисс. Компромисс в матрице К. Томаса изображен по центру, при такой стратегии каждый оппонент с одинаковым интересом защищает свою точку зрения и прислушивается к просьбам коллеги. Обе стороны идут на небольшие уступки, жертвуя второстепенными интересами, ради главной цели⁴⁵.

⁴⁵ Емельянов С.М. “Практикум по конфликтологии”: учебное пособие // Питер. 2009. URL: <https://www.bestreferat.ru/referat-256976.html> (дата обращения 23.02.2020)

Компромисс не предполагает исследования скрытых интересов. Причины конфликта при компромиссе также не затрагиваются, обе стороны просто ищут возможности решить текущую проблему и удовлетворить свои срочные потребности, не углубляясь в содержание конфликта. Компромисс – это лишь обоюдный шаг навстречу, с целью дальнейшего решения конфликта, но компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию, если она не является сложной и масштабной.

Существует две формы компромисса:

- Пассивный компромисс. Отказ от активной формы действий в отношении оппонента.
- Активный компромисс. Выражается в заключенных договорах, принятии обязательств с одной из сторон и т.п.

Характерные черты человека, использующего стратегию компромисса:

- Использование частичного обмана или легкой лести
- Ориентация на распределение благ в равных долях между людьми
- Осторожность в высказывании своего мнения, избегание критики оппонента. Предпочтение комфортного, конструктивного диалога

Сотрудничество является наиболее продвинутой стратегией согласно матрице К. Томаса. Если компромисс – это взаимные уступки с целью дальнейшего выигрыша обеих сторон, то сотрудничество – это поиск и нахождение альтернативы, которая полностью удовлетворит интересы обеих сторон без уступок в своих интересах⁴⁶. Сотрудничество затягивает конфликт, ведь необходимо идентифицировать реальные нужды и интересы обеих сторон. Сотрудничество считается одновременно самой сложной, и самой эффективной стратегией.

Данная стратегия включает в себя несколько этапов:

⁴⁶ Там же.

1. Обе стороны конфликта должны признать его существование, признать наличие противопоставленных целей, методов и других причин, послуживших причиной возникновения конфликта.
2. Согласование процедуры переговоров. Оба участника должны договориться где, когда и при каких условиях состоятся переговоры.
3. На переговорах выявляется круг вопросов, которые составляют предмет конфликта, а также вскрываются истинные взгляды сторон на причину конфликта.
4. Разработка вариантов решений. Обе стороны предлагают варианты решения конфликта с учетом обоюдных интересов.
5. Принятие согласованного решения.
6. Реализация принятого решения на практике.

Единственным минусом данной стратегии является невозможность ее использования в некоторых случаях, когда найти решение, устраивающее обе стороны невозможно без взаимных уступок. Главным плюсом данной стратегии является универсальность ее использования против остальных стратегий поведения в конфликте. Человек, придерживающийся тактики сотрудничества, не станет принимать избегание или приспособление оппонента, он относится к нему с уважением и ищет решение, которое бы удовлетворяло интересам обеих сторон, а потому будет призывать оппонента к открытому диалогу.

Характерные черты человека, использующего стратегию сотрудничества:

- Собирает информацию о конфликте и об оппоненте, с целью узнать его истинные мотивы и помочь их удовлетворить
- Ведет подсчет своих ресурсов и ресурсов оппонента, с целью поставить ресурсные ограничения, приемлемые для обеих сторон
- Принимает аргументированные предложения оппонента
- Умеет конструктивно критиковать себя и оппонента, положительно относится к инновациям.

Глава 2 Исследование системы управления конфликтами в организации ЦНТИ "Прогресс"

2.1 Общая характеристика объекта исследования

Объектом исследования является одна из крупнейших частных образовательных организаций в сфере дополнительного образования - Частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования "ЦНТИ Прогресс", или сокращенно ЧОУ ДПО "ЦНТИ Прогресс". Аббревиатура ЦНТИ расшифровывается как центр научно-технической информации.

В 1996 году основатель компании – Чудинов Дмитрий Игоревич основал федеральную площадку для обмена профессиональным опытом, которая и получила название ЦНТИ "Прогресс".

Согласно информации, взятой из единого государственного реестра юридических лиц⁴⁷ – ЦНТИ "Прогресс" оказывает услугу по "подготовке кадров высшей квалификации" (код ОКВЭД 85.23). Дополнительные услуги ЦНТИ: "образование профессиональное дополнительное" (код ОКВЭД 85.42) и "деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки" (код ОКВЭД 85.42.9).

Опираясь на информацию с сайта⁴⁸ ЦНТИ "Прогресс", в организации существует большое количество различных курсов по повышению квалификации и получению дополнительного образования. Всего на сайте около 1500 курсов и семинаров в 30 различных отраслевых направленностях. В условиях пандемии и режима самоизоляции ЦНТИ продолжает свою работу, расширяя диапазон выбора дистанционных курсов.

⁴⁷ Выписка из ЕГРЮЛ ЧОУ ДПО ЦНТИ "Прогресс" [Электронный ресурс]. URL: https://img.cntiprogress.ru/file/pdf/doc/reg/yugryul_choy_10_03_2020.pdf (дата обращения 02.03.2020)

⁴⁸ Официальный сайт ЦНТИ "Прогресс" [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cntiprogress.ru/> (дата обращения 02.03.2020)

Основной корпус ЦНТИ находится в Санкт-Петербурге, существует также филиал в Москве. Точный адрес ЦНТИ “Прогресс”: 199004, город Санкт-Петербург, проспект Средний В.О., дом 36/40 литер. А.

Предприятие осуществляет свою деятельность в полном соответствии с требованиями законодательства, своевременно предоставляет полную отчетность в контролирующие органы. Предприятие действует в рамках, установленных Конституцией РФ⁴⁹, Гражданским Кодексом РФ⁵⁰, и Федеральными законами: 273-ФЗ “Об образовании в Российской Федерации”⁵¹.

В открытом доступе находятся документы организации: Устав организации ЧОУ ДПО “ЦНТИ Прогресс”, лицензия на осуществление образовательной деятельности по установленным программам, выписка из ЕГРЮЛ, свидетельство о государственной регистрации, свидетельство ИНН/КПП, аккредитация в Минтруда РФ и политика конфиденциальности.

ЦНТИ “Прогресс” ни раз замечена в социально ориентированной деятельности. Сотрудники ЦНТИ участвуют в деятельности фондов, созданных владельцем компании и в благотворительных акциях.

Миссия организации озвучена на сайте: “Содействие развитию личностей, организаций и предприятий России путем создания информационных продуктов, и формирования пространства для профессионального общения специалистов различных областей деятельности”.

Глобальная цель организации содержится в Уставе⁵² (п. 1.9, п. 1.10). Цель ЦНТИ – повышение профессиональных знаний обучающихся,

⁴⁹ “Конституция Российской Федерации” (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)

⁵⁰ “Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)” от 30.11.1994 N 54-ФЗ (ред. от 16.12.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 27.12.2019)

⁵¹ Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ “Об образовании в Российской Федерации” (ред. от 25.05.2020)

⁵² Устав ЧОУ ДПО ЦНТИ “Прогресс” [Электронный ресурс]. URL: https://img.cntiprogress.ru/file/pdf/doc/reg/ustav_choy_dpo_cnti_2017.pdf (дата обращения 04.03.2020)

совершенствование их деловых качеств, подготовка их к выполнению новых трудовых функций в соответствии с действующим законодательством РФ.

На сайте ЦНТИ “Прогресс” прописаны основные ценности компании:

- Ориентация на потребности клиента. Все программы имеют высокую как теоретическую, так и практическую ценность
- Постоянный контроль и готовность к изменениям. Перед началом каждой образовательной программы информация в ней актуализируется и приводится к современным требованиям и стандартам
- Дружелюбие, внимательность к деталям, высокий уровень клиентского сервиса

Ежегодно за услугами ЦНТИ обращается не менее 14 000 слушателей со всех регионов России и из других стран. Компания получила международное признание на уровне сертификации ISO. ЦНТИ “Прогресс” успешно прошел аудит системы менеджмента качества в Мюнхене, в центре TÜV SÜD. По итогам аудита был получен сертификат ISO 9001:2008⁵³.

Современный ЦНТИ “Прогресс” – это:

- Более 180 корпоративных мероприятий ежегодно
- Более 50 тематических направлений, список которых постоянно растет
- Доверие со стороны более чем 9000 организаций, среди которых лидеры ряда отраслей России и СПб

В ЦНТИ используется матричная организационная структура. Управление внутри каждого отдела берет на себя начальник отдела, который в дальнейшем отчетывается о работе непосредственно перед директором компании. Все отделы разделены в зависимости от выполняемых функций.

В ЦНТИ реализуется современный принцип управления по проектам или project management. В случае необходимости реализации образовательной программы – вводится дополнительный штабной орган, который включает в

⁵³ ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования, утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 г. N 471-ст

себя группу сотрудников предприятия, объединенных для решения конкретной задачи. Созданные органы сохраняют внутри себя вертикальную иерархию характерную для всей организационной системы.

Матричная структура является наиболее подходящей для частной образовательной организации, она позволяет одному сотруднику иметь одновременно двух и более руководителей, но по разным направлениям деятельности⁵⁴. Это позволяет задействовать сотрудника в нескольких проектах без противоречия целей.

Такая структура имеет ряд преимуществ, косвенно влияющих на уровень конфликтности организации:

1. Четкое разделение работ по проектам исключает ситуации, при которых в проект вмешивается сотрудник, не включенный в проектную команду.
2. Основные подразделения отличаются высокой адаптивностью.
3. При матричной структуре проще разработать и внедрить единую политику для всех отделов. Это упростит задачу внедрения стратегии управления конфликтами.
4. Сотрудники реализуют различные проекты в разных условиях и избегают рутинной, шаблонной работы.
5. Структура создает благоприятные условия для использования коллективного стиля руководства.

Данная структура имеет также свои минусы, которые влияют на уровень конфликтности в организации:

1. Потенциальное нарушение принципа единоначалия приводит к наличию у одного сотрудника двух и более целей, противоречащих друг другу. Принцип двойного подчинения может также привести к затруднительному установлению четкой ответственности за работу.
2. От сотрудников требуются хорошие коммуникативные навыки.
3. Трудности и длительное согласие при поиске концептуального решения.

⁵⁴ Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник для бакалавров / Т.Ю. Базаров – М.: Юрайт, 2014. – С. 18-19

4. Нарушение сотрудниками стандартов и правил своего функционального подразделения, в случаях долгой работы с проектной группой.

На организационной структуре ниже представлено разделение сотрудников по функциональным подразделениям. Матричный вид она приобретает, когда под каждый проект собирается проектная команда, состоящая из сотрудников разных отделов.



Рис. 3 – Организационная структура ЦНТИ “Прогресс”

Управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим Уставом на принципах единоначалия и коллегиальности. Главный в иерархии – генеральный директор компании, который является единоличным исполнительным органом. В тесной связи с иерархией существуют коллегиальные органы управления: Общее собрание работников учреждения и Педагогический совет учреждения.

Каждый из коллегиальных органов управления задействован в системе управления конфликтами на предприятии.

Общее собрание работников (аналог профсоюза в рамках предприятия) призвано защищать интересы рабочего персонала и в основные компетенции данного органа входят:

- Рассмотрение нормативно-правовых локальных актов, касающихся интересов работников, их утверждение или отправление на доработку с предлагаемыми правками
- Разрешение вопросов, связанных с материально-техническим обеспечением и оснащением сотрудников всем необходимым для качественного выполнения работы
- Орган имеет право выдвигать кандидатуры сотрудников для их дальнейшего поощрения
- Решение вопросов, связанных с охраной труда и безопасностью работы
- Рассмотрение вопросов, выносимых на обсуждение директором организации, владельцем организации или Педагогическим советом
- Синтез и вынесение на обсуждение инициатив по совершенствованию рабочего процесса на предприятии
- Обсуждение вопросов состояния трудовой дисциплины, выявление фактов нарушения сотрудниками трудовой дисциплины, выработка мероприятий по ее укреплению. Рассмотрение и обсуждение трудовых конфликтов

Педагогический совет ЦНТИ “Прогресс” является коллегиальным органом управления, определяющим перспективы развития организации. К главным задачам педагогического совета относятся:

- Разработка и улучшение методического и технического обеспечения образовательного процесса в организации
- Внедрение передовых методов регулирования образовательного процесса и методов работы с персоналом
- Ориентация деятельности всего персонала на совершенствование образовательного процесса и клиентского сервиса

Управление персоналом в ЦНТИ направлено на поддержание эффективной деятельности организации и достижения справедливости во взаимоотношениях между работниками.

2.2 Сущность исследования системы управления конфликтами в ЦНТИ “Прогресс”

Исследование, проведенное в ЦНТИ “Прогресс” направлено на выявление резервов улучшения текущей системы управления конфликтами в организации, с целью дальнейшего составления стратегии управления конфликтами. Данное исследование позволит расставить приоритеты среди основных видов конфликтов.

Методологическая часть исследования:

- Наблюдение
- Анализ, изучение отчетных документов организации
- Опрос (сотрудников и клиентов)
- Личностное тестирование (тест К. Томаса и тест на уровень конфликтности в организации)
- Синтез и анализ полученных результатов

Этапы исследования:

1. Сбор информации о кадровом состоянии организации. Составление портрета среднестатистического сотрудника ЦНТИ “Прогресс”
2. Тестирование сотрудников по методу К. Томаса
3. Изучение документации и опрос сотрудников на предмет официальных и фактических причин увольнения
4. Определение и изучение основных причин, порождающих конфликты, путем опроса сотрудников
5. Проведение опроса среди клиентов компании, получение информации о внешней конфликтности организации

На текущий момент в штате ЦНТИ “Прогресс” числится 204 сотрудника. К работе, ЦНТИ привлекает более 700 сторонних специалистов других образовательных учреждений, на условиях почасовой оплаты труда. Внештатные преподаватели приглашаются на условиях гражданско-правового

договора. Все педагогические работники ЦНТИ и приглашаемые специалисты имеют профильное образование и действуют в соответствии с ФЗ “Об образовании в Российской Федерации” от 29.12.2012 г. №273 ФЗ.

Таблица 1

Обеспеченность ЦНТИ “Прогресс” кадровыми ресурсами по состоянию на начало 2020 г.

№ п/п	Структура персонала	Численность сотрудников, чел.		Удельный вес, %	Обеспеченность, %
		Нормативная	Списочная		
1	Учебно-методический отдел и преподавательский состав	62	62	30,4%	100%
2	Отдел проведения	22	22	10,8%	100%
3	Административно-хозяйственный отдел	33	33	16,2	100%
4	Отдел маркетинга и продвижения	56	56	27,5%	100%
5	Бухгалтерия	24	24	11,8%	100%
6	Отдел информационных технологий	3	3	1,5%	100%
7	Служба персонала	4	4	2%	100%
	Всего сотрудников	204	204	100%	100%

Из таблицы 1 можно сделать вывод о том, что штат компании укомплектован полностью в соответствии с нормативными показателями и ЦНТИ не испытывает ни потребности в дополнительном доборе персонала, ни в сокращении штата.

Составим **портрет среднестатистического работника ЦНТИ “Прогресс”**. Разделим сотрудников по параметру половой принадлежности.



Рис. 4 – Соотношение сотрудников ЦНТИ “Прогресс” по параметру половой принадлежности

В ЦНТИ “Прогресс” подавляющий процент сотрудников составляют женщины - 88%, и лишь 12% сотрудников – это мужчины. Это объясняется тем, что в ЦНТИ большинство профессий требуют от сотрудника высокого уровня коммуникаций и эмоционального интеллекта.

Таблица 2

Разделение сотрудников ЦНТИ “Прогресс” по показателю “Образование”

Образование	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
Высшее	176	86,3%
Незаконченное высшее	3	1,5%
Среднее профессиональное	13	6,4%
Начальное профессиональное	4	1,9%
Без образования	8	3,9%
Всего	204	100%

Подавляющее число сотрудников имеют высшее образование, связано это со спецификой оказываемых услуг, ведь образовательная сфера требует высокого уровня образованности и самодостаточности от сотрудников, задействованных в ней.

Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

Таблица 3

Разделение сотрудников ЦНТИ “Прогресс” по показателю “Возраст”

№ п/п	Персонал	Количество, чел	Возраст, лет				
			До 30	30-40	40-50	50-60	Свыше 60
1	Учебно-методический отдел и преподавательский состав	62	2	30	7	11	12
2	Отдел проведения	22	9	8	2	3	0
3	Административно-хозяйственный отдел	33	8	6	7	4	8
4	Отдел маркетинга и продвижения	56	22	27	6	1	0
5	Бухгалтерия	24	4	8	5	5	2
6	Отдел информационных технологий	3	1	1	0	1	0
7	Служба персонала	4	2	1	1	0	0
	Удельный вес от всего числа сотрудников, %	100%	24%	40%	14%	12%	11%

Наибольшее число сотрудников не старше 40 лет и не моложе 30. Данная возрастная группа (30-40 лет) имеет наибольший удельный вес в общей численности персонала – 40%. На втором месте находится возрастная группа сотрудников до 30 лет – 24%, наименьший же удельный вес составляют работники старше 60 – всего 11%. На данный момент большинство сотрудников ЦНТИ “Прогресс” моложе 40 лет. Коллектив достаточно молодой и проблема старения персонала не актуальна.

Четвертое статистическое исследование коснется разделения сотрудников по группам, в зависимости от стажа работы.

Разделение сотрудников ЦНТИ “Прогресс” по показателю «Стаж работы в ЦНТИ “Прогресс”»

Стаж работы	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
До 1 года	25	12%
От 1 до 5 лет	61	30%
От 5 до 10 лет	59	29%
От 10 до 20 лет	49	24%
Свыше 20 лет	10	5%
Всего	204	100%

Наибольший удельный вес занимает группа сотрудников со стажем работы от 1 до 5 лет – 42%. На втором месте сотрудники со стажем от 5 до 10 лет – 29%. Меньше всего работников со стажем работы более 20 лет – 5%. Большинство недавно пришедших сотрудников остаются в компании работать на долгое время.

На основании четырех проведенных статистических исследований составим среднестатистический портрет сотрудника компании ЦНТИ “Прогресс”. Среднестатистический сотрудник ЦНТИ – женщина не старше 40 лет, имеющая высшая образование и стаж работы от 1 до 10 лет.

Оценим стратегию поведения сотрудников в конфликтной организации, лучше всего для этого подходит **тест К. Томаса**. Тест представлен в Приложении 1 к настоящей работе.

В выборке участвовали 3 сотрудника из каждого отдела, за исключением отдела ИТ и службы персонала, из которых в опросе участвовали по одному человеку. Общее количество опрошенных: 17 человек. В первый раз исследование проводилось в январе (в обычных рабочих условиях), а второй раз в начале мая в условиях перехода сотрудников на дистанционную работу и ряда непопулярных менеджерских решений.

Таблица 5

Результаты опроса сотрудников ЦНТИ “Прогресс” по тесту К. Томаса по
состоянию на 21.01.20

№ п/п	Персонал	Количество опрошенных, чел	Стиль поведения в конфликте				
			Соперни чество	Прис пособ ление	Избег ание	Компр омисс	Сотрудн ичество
1	Учебно-методический и преподавательский состав	3	-	1	-	-	2
2	Отдел проведения	3	-	-	-	3	-
3	Административно-хозяйственный отдел	3	2	-	-	1	-
4	Отдел маркетинга и продвижения	3	-	-	-	2	1
5	Бухгалтерия	3	-	-	1	1	1
6	Отдел информационных технологий	1	-	-	1	-	-
7	Служба персонала	1	-	-	-	1	-
-	Всего	17	2	1	2	8	4

Таблица 6

Результаты опроса сотрудников ЦНТИ “Прогресс” по тесту К. Томаса по
состоянию на 14.05.20

№ п/п	Персонал	Количество опрошенных , чел	Стиль поведения в конфликте				
			Соперни чество	Прис пособ ление	Избег ание	Компр омисс	Сотрудн ичество
1	Учебно-методический отдел и преподавательский состав	3	1	1	-	-	1

Продолжение таблицы 6

№ п/п	Персонал	Количество опрошенных, чел	Стиль поведения в конфликте				
			Соперничество	Приспособление	Избегание	Компромисс	Сотрудничество
2	Отдел проведения	3	3	-	-	-	-
3	Административно-хозяйственный отдел	3	-	1	-	1	1
4	Отдел маркетинга и продвижения	3	-	-	-	3	-
5	Бухгалтерия	3	1	1	-	1	-
6	Отдел информационных технологий	1	1	-	-	-	-
7	Служба персонала	1	-	-	-	1	-
-	Всего	17	6	3	0	6	2

Результаты проведенных в разное время тестов – разительно отличаются. В связи с эпидемией COVID-19 руководству приходится принимать непопулярные среди сотрудников решения и по итогу число, предпочитающих прибегнуть к соперничеству увеличилось в три раза. Во второй таблице отсутствуют сотрудники со стилем поведения “избегание” – это можно объяснить тем, что в спокойное время такие люди привыкли уклоняться от назревших конфликтов, но сейчас, когда речь стоит о потенциальном сокращении штата – даже эти люди не готовы стоять в стороне и становятся участниками конфликта. Людей, прибегающих к компромиссу и сотрудничеству стало меньше.

Если рассматривать изменения по отделам – в соперничестве наибольшее число представленных сотрудников относятся к отделу проведения, что объясняется тем, что отдел простаивает без работы.

В свете последних событий, перехода на удаленную работу и ряда непопулярных решений руководства – уровень стресса у сотрудников

повысился и результаты теста отражают, что сотрудники настроены агрессивно, а значит любой возникающий конфликт в организации может повлечь разрушительные последствия.

О том, как часто конфликты и конфликтогенные факторы служат причиной увольнения можно узнать, обратившись к бывшим сотрудникам организации, с этой целью был проведен опрос бывших сотрудников организации. Результаты соответствующего исследования сведены в таблицы ниже.

Таблица 7

Отрицательные стороны работы в организации по мнению бывших сотрудников ЦНТИ “Прогресс”

Отрицательные стороны работы в компании	Количество отметивших влияние фактора, чел.	Удельный вес, %
Недовольство системой руководства	4	66,67
Работа очень стрессовая и психологически напряженная	1	16,67
Низкая заработная плата	1	16,67
Итого	6	100,01 ⁵⁵

Таблица 8

Положительные стороны работы в организации по мнению бывших сотрудников ЦНТИ “Прогресс”

Положительные стороны работы в компании	Количество отметивших влияние фактора, чел.	Удельный вес, %
Офис (чистый, с необходимой инфраструктурой, близость расположения к метро...)	3	37,50
Официальное трудоустройства и “белая” зарплата	3	37,50

⁵⁵ 0,01% - Допустимое отклонение

Приятный коллектив	1	12,50
Интересная работа	1	12,50
Итого	8	100,00

Ни один из опрошенных бывших сотрудников напрямую не указал на конфликтную среду в качестве отрицательной стороны работы в организации, а потому выделим факторы, которые потенциально могут послужить источником возникновения конфликта.

Среди отрицательных сторон работы в организации выделяется недовольство системой руководства в организации.

Обратимся также к основным документальным причинам увольнений. Для этого необходимо идентифицировать с каким числом уволившихся мы будем работать. Баланс движения кадров за 2019 год представлен ниже:

Таблица 9

Баланс движения кадров в ЦНТИ “Прогресс” за 2019 г.

№ п/п	Структура персонала	Списочная численность, чел.	Выбыло за период, чел.	Поступило за период, чел.
1	Учебно-методический отдел и преподавательский состав	62	12	12
2	Отдел проведения	22	2	2
3	Административно-хозяйственный отдел	33	5	7
4	Отдел маркетинга и продвижения	56	13	14
5	Бухгалтерия	24	2	6
6	Отдел информационных технологий	3	0	1
7	Служба персонала	4	0	0
	Всего сотрудников	204	34	42

Рассчитаем коэффициент текучести кадров.

Сначала посчитаем среднесписочную численность:

$$Ч_{\text{срсп}} = (Ч_{\text{ср1}} + Ч_{\text{ср2}} + \dots + Ч_{\text{ср12}}) / 12 = 2279 / 12 = 183, \quad (1)$$

где $Ч_{\text{срсп}}$ – среднесписочная численность сотрудников за 2019 г., чел.

$Ч_{\text{ср1}} - Ч_{\text{ср12}}$ – среднесписочная численность сотрудников в конкретный мес., чел./мес.

Теперь мы можем посчитать коэффициент текучести кадров:

$$K_T = Ч_{\text{выб}} / Ч_{\text{срсп}} = 34 / 183 = 0,19, \quad (2)$$

где K_T – коэффициент текучести кадров за 2019 г.

$Ч_{\text{выб}}$ – численность выбывших сотрудников за 2019 г., чел.

$Ч_{\text{срсп}}$ – среднесписочная численность сотрудников за 2019 г., чел.

Коэффициент текучести кадров равен 19%, что является завышенным показателем для предприятий образовательной отрасли. Для того, чтобы узнать с чем связан такой завышенный показатель – обратимся к статистике официальных причин увольнения.

В составлении причин увольнения мне помогли документы, предоставленные руководителем отдела кадров, который имеет все данные об уволившихся сотрудниках. При проведении данного блока исследования нас интересовал удельный вес сотрудников, уволившихся по причине высокой конфликтности в организации.

Таблица 10

Официальные причины увольнения сотрудников в ЦНТИ “Прогресс”

Показатель	Количество, чел.
Списочная численность персонала	204
Выбыло, в т.ч.:	34
По собственному желанию, в т.ч.:	28
Не удовлетворен системой развития и мотивации сотрудников	9
Слишком интенсивный труд, высокая напряженность и ответственность	3
Разногласия с коллективом	3
Неудачная адаптация	8

Найдено новое место работы	3
По состоянию здоровья	3
Уволены за нарушение трудовой дисциплины	6

Разногласия с коллективом – это показатель высокого уровня конфликтности среды. Неудачная адаптация также может быть связана с высоким уровнем конфликтности. Показатели: неудовлетворенность системой мотивации, высокая интенсивность и ответственность – являются конфликтогенными факторами. Всего 3 человека из 28 уволившись по собственному желанию – ушли по причине конфликтов с коллегами, но при этом 12 сотрудников уволились из-за конфликтогенных причин.

Конфликты в ЦНТИ не носят разрушительный характер в большинстве случаев (всего 3 человека уволились по этой причине), они являются скрытыми и не крупными (12 сотрудников отметили конфликтогенные факторы). Рассмотрим детально причины возникновения конфликтов в ЦНТИ “Прогресс”.

Измерим степень удовлетворенности сотрудников в организации и определим основные причины, порождающие конфликты. В ходе тестирования сотрудникам задавались не прямые вопросы об уровне конфликтности, а более скрытые, о причинах, из-за которых конфликты могут возникнуть.

В тестировании приняло участие 30 сотрудников, занимающих разные должности. Все вопросы были поделены на 5 больших групп.

Первый блок отражает уровень удовлетворённости материальной мотивацией и первичных потребностей сотрудников.

Выявление степени удовлетворенности первичных потребностей

Вопрос	Да	Нет
1. В других учреждениях уровень заработной платы и условия работы сравнительно хуже, чем в нашей организации	21	9
2. Достижение результатов не требует существенных моральных и психологических усилий	7	23
3. Перегрузка в выполняемых обязанностях возникает редко	12	18
4. Вам не приходится задумываться о том, как повысить уровень заработной платы	18	12
5. Есть возможность получения дополнительных денежных вознаграждений	24	6
6. Психологический комфорт в коллективе высокий, общаться легко	13	17
7. Руководство думает об условиях, в которых работают люди	19	11
8. Когда коллектив достигает уровня, превышающего плановые значения, он получает премию	24	6
Всего ответов	138	102

Ответ “Да” преобладает и особенно ярко выражен разрыв в 5 и 8 вопросах. Несмотря на общую удовлетворенность материальным вознаграждением отметим пункты, в которых преобладает ответ “Нет”. С большим перевесом ответ “Нет” сотрудники дали на второй вопрос, что говорит о высокой психологической напряженности и стрессе. Исходя из ответов на третий вопрос можно сделать вывод о том, что сотрудники периодически вынуждены перерабатывать. Ряд сотрудников также отметил неблагоприятный уровень психологического комфорта, отметив трудности в общении с людьми внутри организации.

Блок вопросов под номером 2 посвящен оценке удовлетворенности руководящим аспектом. В частности, в этом блоке затрагиваются вопросы уверенности сотрудников в сохранении рабочего места и социальная политика руководства.

Определение значимости управления

Вопрос	Да	Нет
9. Степень уверенности на рабочем месте не высока	3	27
10. Работники четко проинформированы о своей компетенции в рамках рабочего места	14	16
11. Социальная политика предприятия не удовлетворяет пожеланиям	17	13
12. Руководители не понимают, что гарантия рабочего места обеспечивается уровнем конкурентоспособности организации в целом	7	23
13. Работники не совсем точно понимают ожидания со стороны руководителей	4	26
14. Работники ожидают похвалы, но редко ее получают	29	1
15. Работники полностью проинформированы о социальной политике организации	13	17
16. Сотрудники хотели бы больше знать о том, как результаты работы влияют на успех деятельности предприятия	16	14
Итого	101	139

К положительным факторам отнесем высокую степень уверенности на рабочем месте, четкое формирование ожиданий со стороны руководства и донесение информации об их ожиданиях до сотрудников. В тоже время есть и негативные факторы, повышающие уровень конфликтности в организации: недовольство социальной политикой организации, в следствие недостаточной информированности о ней. Из ответов на вопрос 10 можно сделать вывод о том, что не все сотрудники проинформированы о своих компетенциях в рамках занимаемой должности. Пункты 14 и 16 показывают, что большинство сотрудников ЦНТИ очень ценит нематериальное вознаграждение, даже если это простая похвала, но не всегда его получают.

Блок 3 демонстрирует насколько сотрудники довольны существующей системой коммуникаций внутри организации.

Потребность в общении

Вопрос	Да	Нет
17. В коллективе, в котором я работаю, слишком мало разговаривают друг с другом	16	14
18. Сотрудники, в основном, за то, чтобы они чаще собирались вместе после работы	8	22
19. Мне не нравится нерешительный стиль управления в организации	24	6
20. Руководитель должен отвечать за хороший климат в коллективе	22	8
21. На работе мы все должны дружелюбнее разговаривать друг с другом	19	11
22. Результаты моей работы были бы гораздо лучше, если бы в нашем коллективе все чаще приходили к согласию и по личным вопросам	30	0
23. Руководителю следует заботиться о том, чтобы сотрудники хорошо взаимодействовали как коллектив	28	2
24. Товарищество в нашем коллективе слабо выражено	17	13
25. Сотрудник ждет похвалу за свою работу	30	0
26. Если сотрудник замечает, что его работа нужна учреждению, он лучше работает	15	15
27. Руководитель должен больше признавать сотрудников	21	9
Итого	230	100

Количество ответов “Да” превышает отрицательные ответы более чем в два раза, из чего можно сделать вывод о том, что у сотрудников сильно проявлена потребность в коммуникациях, в том числе и неформальных. Особенно выделяются ответы на вопросы 22 и 25, где положительный ответ дали все опрашиваемые. Многие сотрудники отметили, что недовольны текущим уровнем коммуникаций на предприятии и хотели бы усилить их в количественном плане (исходя из ответов на вопрос 17) и в качественном (исходя из ответов на вопросы 19 и 24).

Блоки 4 и 5 похожи между собой и отвечают на общий вопрос - способно ли предприятие удовлетворить амбиции сотрудников. Блок 4 посвящен вопросам построения карьеры в ЦНТИ “Прогресс” и ориентации сотрудников на данный аспект.

Стремление к построению карьеры

Вопрос	Да	Нет
28. Сотрудники стремятся сделать карьеру	20	10
29. Нужно чаще говорить о том, что результаты работы сотрудника оценены по достоинству	20	10
30. Предприятие должно предоставлять больше возможностей для продвижения по службе	22	8
31. На предприятии не хватает системы стимулирования, которая давала бы сотрудникам стимул для работы в качестве повышения	30	0
Итого	92	28

Для сотрудников важна возможность построения карьеры на предприятии. Все опрошенные сотрудники отмечают, что несмотря на высокий уровень материального поощрения (исходя из ответов в блоке 1) им не хватает мотивации возможностью повышения по карьерной лестнице. Важно попытаться создать систему, при которой сотрудники со временем расширяли свою зону ответственности и чувствовали себя более значимыми для организации.

Блок 5 – заключительный блок вопросов, заданных сотрудникам, он показывает насколько у сотрудников развита потребность в самореализации.

Потребность в самореализации

Вопрос	Да	Нет
32. Я считаю свою работу не интересной	8	22
33. Я не пытаюсь выполнять свою работу наилучшим образом	5	25
34. Когда я вечером иду домой, я не горжусь тем, что сделал	0	30
35. Сотрудники чувствуют себя ненужными	2	28
36. Многие считают, что вокруг слишком много командуют	27	3
37. Сотрудники не могут по-настоящему раскрыть себя	19	11
38. Работа не должна быть разнообразнее	8	22
39. При выполнении работы не должно предоставляться больше свободы	4	26
Итого	73	167

Сотрудники пытаются выполнять свою работу максимально качественно и более того работа им кажется интересной (вопросы 32-34). В тоже время сотрудники считают, что вокруг много командуют, а сама работа излишне регламентирована (вопрос 36). Сотрудникам хочется больше свободы и разнообразия в своем рабочем процессе и тогда они смогут по-настоящему раскрыть себя и самореализоваться в полной мере (вопросы 37-39).

Последний этап исследования посвящен изучению внешней конфликтности организации. Мнение клиентов ЦНТИ “Прогресс” изучалось путем опроса клиентов компании. На сайте ЦНТИ “Прогресс” порядка 330 положительных видео отзывов от клиентов и в целом положительных отзывов от клиентов гораздо больше нежели отрицательных, это связано в первую очередь с тем, что клиентоориентированность – это одна из основных миссий организации. Для удобства все результаты исследования сведены в две таблицы, первая отражает факторы негативно повлиявшие на клиентов компании, вторая напротив – положительно повлиявшие.

Таблица 16

Опрос клиентов компании с целью выявления факторов, испортивших впечатление от работы ЦНТИ “Прогресс”

Факторы, испортившие впечатление от работы ЦНТИ "Прогресс"	Количество отметивших влияние фактора, чел.	Удельный вес, %
Образовательный процесс в том числе:	13	-
Неорганизованность процесса обучения	3	13
Низкий уровень лектора или семинариста	6	26
Несоответствие заданной тематике	2	9
Много рекламы других курсов вместо обучения	1	4
Плагиат курса	1	4
Высокая стоимость	4	17
Конфликтный персонал	3	13

Факторы, испортившие впечатление от работы ЦНТИ "Прогресс"	Количество отметивших влияние фактора, чел.	Удельный вес, %
Подготовка места встречи в том числе:	3	-
Некачественное питание	1	4
Нет опознавательных знаков, легко заблудиться	2	9
Итого	23	99% ⁵⁶

Таблица 17

Опрос клиентов компании с целью выявления факторов, улучшивших впечатление от работы ЦНТИ "Прогресс"

Факторы, улучшившие впечатление от работы ЦНТИ "Прогресс"	Количество отметивших влияние фактора, чел.	Удельный вес, %
Образовательный процесс в том числе:	38	-
Широкий выбор семинаров и лекций	4	5
Преподаватели высокого уровня	18	24
Хорошая организованность процесса обучения	12	16
Получение аттестата гос. образца	4	5
Дружелюбный и отзывчивый персонал	14	19
Невысокая стоимость	1	1
Подготовка места встречи в том числе:	22	-
Общая ухоженность и комфорт внутри офиса	5	7
Удобное расположение офиса	9	12
Аудитории оснащены необходимой техникой	2	3
Бесплатное питание	6	8
Итого	75	100

Обратим внимание на большой процент отметивших низкий уровень классификации спикеров, данный пункт действительно может послужить причиной для возникновения конфликта, ведь у клиента создается недовольство оказанной ему услугой. Высокая стоимость идет на втором месте среди отрицательных сторон, но данный пункт не может послужить

⁵⁶ 1% - Допустимое отклонение

причиной конфликта, ведь условия обговорены заранее и на установленную стоимость обучающийся автоматически согласен, приходя на семинар. Конфликтный персонал, несмотря на то, что процент отметивших этот фактор кажется большим (13%) в действительности конфликтность персонала отметили лишь 4 человека, что в сравнении с общим числом опрошенных (98) не кажется значительной цифрой и составляет лишь 4%. В противовес этому фактору – 14 человек ответили, что персонал им показался дружелюбным и отзывчивым, что в 3,5 раза превышает число недовольных. Допустимое количество отрицательных отзывов компенсируется гораздо большим числом положительных.

2.3 Недостатки действующей системы управления конфликтами

Из ряда исследований была получена следующая информация:

- Как выглядит среднестатистический портрет сотрудника в организации
- Какие стратегии поведения в конфликте предпочитают сотрудники из разных отделов (по состоянию на январь и май 2020 года)
- Как бывшие сотрудники оценивают конфликтность в организации и какие конфликтогенные факторы повлияли на их уход из организации
- Какие из потенциально конфликтогенных факторов по мнению сотрудников выражены сильнее, а какие находятся на должном уровне
- Как клиенты оценивают работу компании. Был изучен уровень внешней конфликтности организации

На основании полученной информации может быть сделан ряд выводов.

В компании небольшое количество открытых конфликтов, сотрудники редко говорят о плохой атмосфере в коллективе. В тоже время в организации имеется ряд скрытых конфликтов, которые обострились в связи апрельской - майской нестабильной ситуацией, часть из таких конфликтов перешла в форму открытых, что можно наблюдать, обратившись к результатам тестирования сотрудников по тесту К. Томаса.

В ЦНТИ “Прогресс” практически не существует внешних конфликтов, это объясняется серьезными требованиями к работе сотрудников.

Расположим конфликты по степени их периодичности в ЦНТИ “Прогресс”, где первым будет упомянут наиболее часто встречающийся вид конфликта:

1. Конфликт “сотрудник или группа сотрудников - руководитель” в скрытой форме
2. Конфликт “сотрудник - сотрудник”, как в скрытой, так и в открытой форме
3. Редко встречаются конфликты типа “сотрудник – группа сотрудников”, или “группа сотрудников – группа сотрудников”

4. Конфликт “сотрудник или группа сотрудников - клиент” практически не встречается

Сделаем промежуточный вывод по каждому блоку исследования.

Составление среднестатистического портрета поможет в дальнейшем при составлении плана работ по укреплению бесконфликтной среды в организации, ведь нам необходимо понимать кто является конечным потребителем нашей системы работ. Коллектив довольно однороден. Этот фактор является положительным и способствует более редкому возникновению конфликтных ситуаций в организации.

Второй блок исследования посвящен изучению отдельной выборки сотрудников на предмет их стиля поведения в конфликтной ситуации по тесту К. Томаса. Тест проводился дважды: в стандартных условиях в январе и в критических условиях в мае, обусловленных пандемией COVID-19. В мае сотрудники все чаще прибегали к более агрессивным методам поведения в конфликте и скрытые конфликты, которых некоторые сотрудники избегали или приспособлялись к ним, становятся открытыми. Это связано с большим количеством обязательных, но непопулярных решений со стороны руководства.

В третьем блоке были опрошены бывшие сотрудники компании, которые редко называли в качестве причины своего увольнения – конфликтность в организации, но часто отмечали влияние конфликтогенных факторов. Основным минусом работы в ЦНТИ сотрудники отметили разногласия с руководством, а из положительных факторов были отмечены: чистый и ухоженный офис, официальное трудоустройство.

В заключение третьего блока исследования были высчитаны показатель текучести кадров, который оказался на довольно высоком уровне. Чтобы разобраться не стали ли конфликты причиной такой текучести кадров были изучены официальные причины увольнения сотрудников за 2019 год. Основной причиной увольнения стало недовольство текущей системой мотивации и развития сотрудников. Некоторые сотрудники отмечали

неудачную адаптацию, разногласия внутри коллектива и высокий стресс во время рабочего процесса. Стоит обратить особое внимание на недовольство руководящим персоналом, ведь этот пункт встречался и в предыдущих блоках исследования.

Четвертый блок помог выявить основные причины появления скрытых конфликтов. Данный блок исследования состоял из 5 тематических частей по каждой из которых можно сделать краткий вывод о наличии конфликтогенных факторов в той или иной области деятельности организации:

1. Сотрудники периодически вынуждены перерабатывать. Многие также отметили неблагоприятный климат в организации.
2. Многие сотрудники ожидают похвалу от руководства, а также хотят знать о том, как их работа влияет на общие достижения организации.
3. Сотрудникам не хватает методов нематериальной мотивации. Многие отметили низкий уровень разработанности системы коммуникаций в коллективе.
4. Сотрудники считают, что в организации отсутствует возможность продвижения по карьерной лестнице. Многие отметили, что не видят обратной связи от руководства в ходе рабочего процесса.
5. По мнению сотрудников, рабочий процесс излишне регламентирован.

В ходе четвертого блока исследования были выявлены положительные факторы: высокий уровень зарплаты, интересная работа и т.п. Данный блок исследования укрепил влияние ряда факторов (стресс во время работы, отсутствие нематериальной мотивации, недовольство руководящим персоналом) на возникновение конфликтов.

В пятом блоке был проведен анализ внешнего уровня конфликтности, благодаря опросам клиентов организации. Внешний уровень конфликтности ЦНТИ “Прогресс” находится на хорошем уровне, абсолютное большинство клиентов отмечало лишь положительные факторы от оказанных услуг. В небольшом количестве отрицательных отзывов лидирующими причинами возникновения негативного впечатления от работы ЦНТИ “Прогресс” стали:

низкий уровень лекторов и семинаристов, высокая стоимость обучения и конфликтный персонал. На последнее стоит обратить отдельное внимание, ведь это прямой фактор, указывающий на внешнюю конфликтность, хотя он нивелируется 14 голосами клиентов, отметивших дружелюбный и приветливый персонал.

Из проведенного исследования можно констатировать, что в организации ЦНТИ “Прогресс” грамотно работают с открытыми конфликтами. В то же время в организации большое число скрытых конфликтов, которые в большинстве своем представлены конфликтами между руководством и персоналом, ведь именно недовольство управляющими было отмечено большинством сотрудников. Недовольство руководством связано с: отсутствием нематериальной мотивации и свободы у сотрудников, высоким уровнем стресса и переработками.

Исследование было проведено не только с целью выявления наличия конфликтов в организации, но и с целью выявления конфликтогенных причин, которые в нестабильной ситуации, могут привести к развитию деструктивного масштабного конфликта в организации.

Глава 3 Способы совершенствования действующей системы управления конфликтами в ЦНТИ "Прогресс"

3.1 Методы предупреждения конфликтов в организации. Формирование модели "бесконфликтной среды" в ЦНТИ "Прогресс"

Чем раньше конфликтная ситуация была выявлена, тем с большей вероятностью и меньшими усилиями представляется возможным ее разрешить без существенных потерь. В компании ЦНТИ "Прогресс" – предупреждение конфликтов имеет более весомую роль, нежели работа с уже существующими, связано это с большим количеством скрытых конфликтов. В целом предупредить конфликт легче, чем решать его в пиковой стадии.

Деятельность по предупреждению конфликтов в ЧОУ ДПО ЦНТИ "Прогресс" должна вестись по нескольким направлениям:

- Искусство бесконфликтного руководства
- Создание системы нематериальной мотивации
- Исключение постоянных переработок, как основного фактора стресса на рабочем месте
- Организация неформальных мероприятий, для улучшения взаимоотношений в коллективе и укрепления коммуникаций
- Улучшение системы адаптации сотрудников

Направления работы выявлены с учетом причин, которые в ходе исследования во 2-й главе наиболее часто отмечались сотрудниками в качестве негативных факторов работы. Успех в каждом из выбранных направлений поможет не только предотвратить конфликты, но и повысит лояльность сотрудников к руководству и окружающим коллегам.

Большое количество уволенных сотрудников в качестве причины увольнения отмечало разногласия с руководством. Эта гипотеза подтвердилась в ходе четвертого блока исследования, так как часть сотрудников отвечала неодобрительно на вопросы, касающиеся работы

руководства. Стыки между руководством и сотрудниками происходят по вопросам: нерациональной организации рабочего процесса, отсутствия обратной связи со стороны руководства.

Искусство бесконфликтного руководства⁵⁷. Искусство бесконфликтного руководства предполагает работу в следующих направлениях: “бесконфликтное общение” с подчиненными, корректное восприятие критики со стороны подчиненных, подготовка обоснования управленческих решений и схема оценки сотрудников.

Для предупреждения конфликтной ситуации руководство может прибегнуть к двум методам: влиять на свое поведение в предконфликтной стадии, либо взаимодействовать на психику оппонента. Второй вариант – сложнее, не всегда приносит необходимый результат, кроме того, сотрудники прекрасно чувствуют, когда на них оказывается давление и от этого конфликт может лишь быстрее развиваться. Для предотвращения конфликта иногда бывает достаточно лишь поменять свое отношение к ситуации и оппоненту.

Руководитель должен уметь вовремя идентифицировать выходящий за рамки спор и всячески постараться избежать его дальнейшего развития. Грамотно закончить спор или свести его в менее напряженный можно с использованием следующих советов:

- Признайте, что в чем-то правы Вы, а в чем-то Ваш оппонент
- Можете свести проблему к шутке, не умаляя при этом ее значимости
- Уступите, если проблемный вопрос для Вас не имеет ценности
- Перенесите общение на другой день

Для того, чтобы “бесконфликтно” общаться с сотрудниками необходимо развивать в себе ряд умений⁵⁸:

- Вы должны быть терпимы к инакомыслию, даже если оно ошибочно

⁵⁷ Лаврова Т.Н. Искусство бесконфликтного руководства // ЦРНС. 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvo-beskonfliktnogo-rukovodstva> (дата обращения 18.04.2020)

⁵⁸ Smith D., *Confronting Without Offending* (USA: Harvest House Publishers, 2009) pp. 67-107

- В ходе развития предконфликтной стадии Вы должны понять, что существует риск возникновения конфликта и вовремя остановиться
- Умение управлять своим текущим состоянием, чтобы во время высокой загруженности и стресса Вы не усугубляли конфликтные ситуации
- Умение использовать разные стили поведения в конфликте, исключая соперничество, которое недопустимо в корпоративной обстановке
- Умение показать свой положительный настрой, в этом могут помочь жесты и мимика, а также периодическое разбавление диалога юмором
- Умение сохранять искреннюю заинтересованность в общении с сотрудником и воспринимать его проблему как свою личную

На практике, большинство руководителей крайне негативно относится к критике в свой адрес со стороны сотрудников. Выделим отдельный ряд правил⁵⁹:

- К самой критике стоит относиться как к возможности самосовершенствования и профессионального роста
- Сущность критики в Ваш адрес никак не должна сопоставляться с личностью, которая ее излагает Вам
- Нет такой критики, из которой нельзя вынести рациональное суждение
- К критикующему человеку стоит относиться с уважением и благодарностью за то, что он помогает Вам стать лучше

Критика, высказанная в адрес руководства не должна превращаться в конфликт. Для этого стоит изучить предложенные выше правила.

Обоснованность и подготовленность управленческих решений. Чаще всего именно некомпетентные управленческие решения, принятые без учета интересов сотрудника – приводят к зарождению конфликта и недовольству руководством. Чтобы избежать подобных ситуаций стоит использовать

⁵⁹ Stone D., Heen S., *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (USA: Penguin Books, 2010) pp. 167-169

модель подготовки управленческого решения⁶⁰, состоящую из 9 последовательных этапов:

1. Анализ ситуации
2. Постановка проблемы
3. Формулировка ограничений и критериев решения
4. Определение ряда альтернативных решений
5. Оценка альтернатив, прогнозируемый результат от каждой из них
6. Выбор альтернативы
7. Принятие решения
8. Реализация решения
9. Контроль за исполнением

Для искусства бесконфликтного управления - важно, чтобы стадии 6-9 реализовывались с учетом желаний и возможностей работников. В противном случае на стадии реализации решения, или на стадии контроля – может возникнуть конфликт между сотрудником и руководителем.

Основными психологическими причинами возникновения конфликтов из-за некомпетентных решений являются:

- Недостаточная обоснованность управленческого решения
- Выраженный технократический подход к управлению социальными и социотехническими системами
- Волюнтаризм

Заключительным умением необходимым для бесконфликтного менеджера является грамотная оценка своих подчиненных. Существует несколько вариантов оценки:

- Результат – Цель. В основе лежит оценка того, что сотрудник не успел сделать.
- Результат – Начало. Основой оценки является то, что сотрудник сделал с момента поручения ему задачи.

⁶⁰ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / Травин В.В., Дятлов В.А. – М.: Дело, 2015. – С. 154-157

- Результат – Другие. Позволяет рассмотреть деятельность коллектива в сравнение с предприятиями из одной отрасли.
- Результат – Норма. Сравнение результата с определенной среднестатистической нормой.
- Результат – Идеал. Крайне субъективный метод, позволяет сравнить результат с проекцией идеального результата руководителя.

В компании ЦНТИ “Прогресс” недопустимы 3-й и 5-й варианты, в случае с 3-м вариантом - компания является лидером в отрасли и сравнение со среднестатистическими предприятиями – создаст ложно завышенную оценку работы коллектива, а 5-й вариант “результат – идеал” субъективный метод и это как раз не устраивает сотрудников ЦНТИ “Прогресс”, исходя из результатов 4-го блока исследования. В качестве основного метода оценки должен использоваться: результат - начало, для некоторых отделов результат – цель и в качестве вспомогательного – результат – норма.

Сочетание всех условий бесконфликтного руководства позволит предотвратить появление новых конфликтов.

Нематериальная мотивация. Сотрудники возмущены отсутствием нематериальной мотивации в организации и это служит причиной возникновения конфликтных ситуаций. Для поднятия качественного уровня нематериальной мотивации, с учетом специфики отрасли и уже имеющихся достижений в этой области (например, ухоженный офис – один из уже реализованных способов нематериальной мотивации), рекомендованы следующие шаги:

- Периодическая публичная или личная похвала сотрудника со стороны руководства – это самый простой и без затратный способ нематериальной мотивации, обращаясь к 4-му блоку исследования – 30/30 опрошенных сотрудников признались, что для них периодическая похвала со стороны руководства - важна. Важно также создать атмосферу, при которой сотрудники из разных отделов хвалили бы друг друга за сделанную работу.

- Поздравления со значимыми событиями – публичное поздравление с днем рождения, поздравление с рождением ребенка и т.п. На такие события полезно дарить памятные подарки от коллектива и от руководства.
- Поддержание корпоративного духа. Включает в себя различные неформальные мероприятия (спортивные, культурные и т.п.), и формальные, такие как: общие тренинги на командообразование.
- Участие в работе созданных комитетов и выборных групп поможет сотруднику осознать его значимость в компании⁶¹.
- Неформальные встречи с руководством.
- Грамоты и благодарственные письма: по выслуге лет, за выдающиеся достижения.

Исключение переработок, как основного фактора стресса на рабочем месте. Полностью исключить стрессовые ситуации невозможно, но есть возможность сократить их влияние на сотрудников. Исключение переработок особенно важно для образовательной деятельности, предъявляющей серьезные требования к стрессоустойчивости сотрудников⁶². Для того, чтобы сотрудники чувствовали себя максимально комфортно и реже подвергались стрессогенным факторам рекомендуется:

- Дать возможность сотрудникам быть оффлайн во вне рабочее время. Сотрудники вне работы должны отдыхать и набираться сил на следующий рабочий день, важно не нарушать этот процесс звонками или сообщениями и по работе.
- Необходимо научить менеджеров бороться с хаосом вокруг и грамотно структурировать работу отдела. Для этого рекомендуется прохождение корпоративных курсов для менеджеров.

⁶¹ Запесоцкий А.С. Участие работников в управлении организацией как фактор профилактики социально-трудовых конфликтов / Запесоцкий А.С., Е. А. Ильинская, Г. М. Бирженюк – СПб: СПбГУП, 2019. - С. 112-117

⁶² Брюхова Н.Г. Управление конфликтами в образовательной среде: теория и практика: учебно-методическое пособие / Н. Г. Брюхова, Б. В. Кайгородов, Ю. В. Кузнецова. – Астрахань: ИД Астраханский университет, 2019. – С. 79-82

- Избегайте наличия у сотрудников двух и более задач, противоречащих друг другу.
- Создайте условия, при которых у сотрудников будет возможность проведения ряда краткосрочных отдыхов в течение дня.

Усиление качества коммуникаций в коллективе и создание возможностей для неформального общения (корпоративные неформальные мероприятия). Сейчас в организации существует общая корпоративная почта, которая и является основным и единственным каналом движения коммуникаций.

К действующей системе коммуникаций полезно добавить:

- Корпоративную систему, например, “Битрикс 24”⁶³, который сочетает в себе функции органайзера, мессенджера, а также позволяет создавать задачи и отслеживать их исполнение. Внедрение корпоративной системы позволит избежать недопонимания в процессе коммуникаций и структурировать этот процесс.
- Доску объявлений, которая может носить как формальный характер, так и включать в себя неформальные новости. Доска объявлений – первое, что видит сотрудник, приходя на работу, поэтому это эффективный и важный канал доведения информации.
- Отдельная закрытая группа для сотрудников в социальных сетях, в которой они смогут узнавать новости неформального содержания.
- “Прямые линии” с руководителем организации, в ходе которых сотрудники могли бы задать вопросы и выдвинуть предложения по улучшению рабочего процесса.
- Ящик предложений, в который любой сотрудник может направить свое предложение по развитию организации и улучшению условий труда, высказать свое недовольство в анонимной форме и т.п.

⁶³ Официальный сайт “Битрикс24” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bitrix24.ru/> (дата обращения 20.04.2020)

В организации приемлемый уровень формальных коммуникаций, но неформальные коммуникации отсутствуют. Для решения этой проблемы, рекомендуется проводить различные мероприятия, которые позволят сплотить команду и повысить лояльность сотрудников. В ходе неформального взаимодействия руководитель сможет сделать вывод о наличии в компании неформального лидера и в дальнейшем использовать этот факт для общей пользы, или для передачи информации, особенно это полезно для озвучивания непопулярных решениях руководства.

С учетом полового и возрастного среднестатистического фактора, для ЦНТИ актуальны следующие виды неформального взаимодействия:

- Спортивные мероприятия и различные командные мастер-классы
- Проведение интеллектуальных конкурсов и турниров на уровне предприятия
- Корпоративная команда для участия в интеллектуальных конкурсах, по типу “Что? Где? Когда”

В корпоративных неформальных мероприятиях должны участвовать только желающие, ведь попытка заставить сотрудника участвовать в неформальном мероприятии против его воли может привести к конфликту. Результаты 4-го блока исследования показали, что в ЦНТИ “Прогресс” существует ряд сотрудников, желающих большего развития корпоративных мероприятий.

Улучшение процесса адаптации сотрудников. Некоторые из уволившихся сотрудников отметили, что увольнение связано с неудачным процессом адаптации, который привел к дальнейшим разногласиям с коллективом и/или руководством. Чтобы снизить вероятность возникновения подобных конфликтных ситуаций необходимо внедрить в организации ряд мер для комфортной адаптации сотрудников. Среди основных текущих проблем системы адаптации (выявленных в ходе опроса уволенных сотрудников) в ЧОУ ДПО “ЦНТИ Прогресс” выделим:

- Длительный период адаптации

- У новых сотрудников периодически возникает чувство дискомфорта и тревожности из-за стрессовой работы и постоянного контакта с людьми
- Несмотря на высокий уровень профессиональной адаптации, иногда она происходит в ущерб социальной адаптации
- От нового сотрудника редко исходит правдивая обратная связь, как правило, сотрудник скрывает свое недовольство пока оно не достигнет своего пика

В связи с этим предлагается ряд мер по улучшению адаптационного процесса:

- На собеседовании с сотрудником должны обсуждаться все подробности его будущей работы, включая негативные факторы работы, чтобы у кандидата не возникло ложной картины работы в организации
- Для более быстрой профессиональной адаптации сотрудника рекомендуется проводить семинары и тренинги профессионального роста
- Важно адаптировать сотрудника с социальной стороны. В первый рабочий день сотрудника необходимо провести экскурсию, в ходе которой познакомить с людьми из разных отделов (с которыми он чаще всего будет контактировать). Рекомендуется активно вовлекать сотрудника в неформальную жизнь предприятия: деловые игры, мероприятия по укреплению командного духа и т.п.
- Для социальной адаптации полезно внедрить Buddy Program - за новым сотрудником закрепляется коллега, который в ходе рабочего процесса одновременно является и его наставником, и советчиком по неформальным вопросам

В заключение главы отметим, что каждый из выделенных в начале разделов взаимосвязан, так, например, внедрение ряда мер по нематериальной мотивации удовлетворит не только эту потребность сотрудников, но также улучшит климат внутри организации и систему адаптации сотрудников. Каждое из предложенных мероприятий в области бесконфликтного

руководства, нематериальной мотивации, сокращения переработок и стресса на рабочем месте, улучшения процесса коммуникаций (и неформальных взаимоотношений), улучшения системы адаптации сотрудников, поможет улучшить сразу несколько областей. При внедрении всех предложенных в настоящей главе мероприятий – уровень конфликтности в организации сильно упадет, ведь будут решены все текущие и потенциальные недовольства сотрудников. Важно провести активное внедрение предложенных разработок, с целью создания бесконфликтной среды, то есть среды в которой возникновение конфликта практически исключено.

3.2 Стратегия управления протекающими конфликтами в ЦНТИ "Прогресс"

Несмотря на предложенную в предыдущей главе модель “бесконфликтной рабочей среды”, до нуля количество конфликтов опуститься не может, и они периодически будут возникать. Необходимо создать модель, включающую в себя методические рекомендации менеджерам по борьбе с протекающими открытыми конфликтами.

Менеджерскому и кадровому составу ЦНТИ “Прогресс” рекомендуется придерживаться следующей последовательности **этапов решения конфликта**:

1. Получение информации о существовании конфликта
2. Сбор данных о конфликте (сбор информации об объекте конфликта, об оппонентах, о причинах конфликта)
3. Анализ конфликтной ситуации (на этом этапе проводится и проверка достоверности информации полученной в ходе сбора данных, формируется собственная позиция менеджера о предмете конфликта)
4. Оценка конфликтной ситуации
5. Выбор способа урегулирования и типа медиации
6. Реализация выбранного метода действий (когда возникает необходимость в уточнении информации стоит вернуться к 3-4 этапу действий)
7. Снятие послеконфликтной напряженности в отношениях между участниками конфликта
8. Анализ опыта. Рекомендуется также создать условную картотеку конфликтов для того, чтобы при похожей ситуации следовать по уже проделанному ранее пути.

На 5-м этапе менеджеру необходимо выбрать **тип медиации**. Для ЦНТИ “Прогресс” рекомендуется использовать две ролевые установки медиатора⁶⁴: арбитр и посредник. Каждой из этих ролей руководитель должен придерживаться в зависимости от ситуации, в связи с этим важно понимать в чем преимущества и недостатки каждой из них.

Медиативная роль – “арбитр” предлагает менеджеру выбрать сторону, которая, по его мнению, больше склонна к истине. Среди основных минусов данной медиативной роли стоит выделить:

- Признание одной стороны неправой – не лучший подход к проблеме со стороны человеческих отношений.
- Сторона, оказавшаяся неправой по мнению арбитра – будет испытывать негативные эмоции по отношению к нему.
- Принятие одной из точек зрения в качестве верной, закрепляет за арбитром ответственность в реализации выбранной точки зрения и доведении ее до положительного результата.
- Выбор одной из точек зрения не равнозначен решению межличностного конфликта, от этого конфликт между сторонами может разгореться с большей силой.

Несмотря на ряд минусов, существует ряд ситуаций, в которых применение данной ролевой установки будет оправданным:

- Конфликт кратковременный и незначительный, победа в котором не сильно важна ни для одной из участвующих сторон.
- Одна из сторон явно неправа. Необходимо конструктивно объяснить этой стороне в чем Вы с ней не согласны, предложить доработать идею, но взять в работу часть предложений “проигравшей” стороны.
- Конфликт быстро обостряется и необходимо решение здесь и сейчас.

В большинстве случаев, модели поведения “арбитр” стоит избегать. Ее использование – не решает конфликт, а иногда может усугубить его, поэтому

⁶⁴ Нестик Т.А. Менеджер как третья сторона в конфликте / Нестик Т.А. Современный кадровый менеджмент. Выпуск 6. М., 2008. С. 53-69.

данный вариант полезен лишь в исключительных случаях. Полезнее использовать модель “посредника”, которая действительно решает межличностный конфликт и позволяет обеим сторонам чувствовать себя победившими. Использование данной ролевой установки полезно в большинстве случаев. Эффективность данной медиативной роли возрастает, когда:

- Должностные статусы сторон конфликта равны
- Неприязненные отношения между коллегами носят деструктивный характер и длятся продолжительное время
- Оппоненты сами желают окончания конфликта и готовы на конструктивный диалог

Для данной ролевой модели характерно поэтапное продвижение к решению конфликта: проводятся отдельные беседы с конфликтующими сторонами, затем происходит подготовка к совместному обсуждению проблемы, непосредственно обсуждение и фиксация окончания конфликта.

Со стороны руководителя в послеконфликтный период необходимо помочь бывшим оппонентам провести самокритичный анализ конфликта, чтобы в дальнейшем избежать предвзятости в отношении друг друга и повторения конфликтных ситуаций⁶⁵.

Если же конфликт произошел непосредственно между руководителем и подчиненным, рекомендуется назначить ответственного лица (сотрудник из отдела кадров) на роль постоянного медиатора, который помогает решить конфликт между сотрудником и руководителем.

Выделим **ряд методических рекомендаций** по бесконфликтному общению с подчиненными в ходе конфликта:

- Важно не давить на сотрудника, а дать ему понять преимущества своей позиции и признать его правоту в некоторых аспектах
- Необходимо слушать подчиненного и не перебивать

⁶⁵ Gerzon M., Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities (USA: Harvard Business Review Press, 2006) pp. 13-24

- Нельзя идти на эскалацию конфликта с подчиненным, даже если он сам выступает инициатором, в частности не стоит повышать голос на него
- Руководитель не должен злоупотреблять своим статусом. Если в организации принято общаться на “Вы”, то переход на “ты” в ходе конфликта будет являться прямым унижением значимости сотрудника
- Полезно спросить мнение общественности, не с целью доказать свою правоту, а для общего конструктивного обсуждения важной проблемы. Тем самым Вы покажете сотруднику на сколько Вам важна его проблема
- Не затягивайте конфликт с подчиненным и не откладывайте его решение
- Если Вы осознали, что не правы – извинитесь и признайте, что позиция оппонента Вам кажется более убедительной с некоторыми коррективами

В целом для ЦНТИ “Прогресс” в ходе конфликта между руководителем и подчиненным должны быть исключены **стратегии поведения в конфликте**: соперничество, избегание, приспособление. Компромисс является наиболее актуальной стратегией. В более редких случаях - сотрудничество, но оно требует больше времени на выход из конфликта.

Выделим **ряд критериев** успешности решения конфликта для менеджеров и кадровых специалистов ЦНТИ “Прогресс”:

- **Время.** Конфликты в образовательной организации редко носят разрушительный, глобальный характер, а потому идентифицированный конфликт должен быть разрешен в течение 1-2 рабочих дней.
- **Своевременность.** Речь идет об идентификации конфликта. Открытый конфликт идентифицируется мгновенно, а на идентификацию скрытого рекомендуется затрачивать не более 1 рабочего месяца, в этот период конфликт еще находится на начальной стадии. В данной статье был проведен ряд исследования и выявлены скрытые конфликты, рекомендуется проводить подобное исследование не реже 1 раза в месяц.
- **Привлечение третьей стороны** – обязательное условие решения конфликта. Роль медиатора может занять руководитель отдела (если он не

является участником конфликта), либо кадровый специалист, выбранный на должность постоянного медиатора.

– Занесение конфликта в отдельную картотеку с целью обращения к шаблону его решения в дальнейшем при подобных ситуациях.

В заключение, рассмотрим часто встречающиеся **ошибки менеджеров при разрешении конфликтов** в ЦНТИ “Прогресс” или при непосредственном участии в качестве одной из конфликтующих сторон, а также рекомендации по избеганию таких ситуаций. У каждого менеджера должна быть памятка с перечнем ошибок, чтобы он их не допускал и вел себя в соответствии с предложенными на каждую ошибочную модель рекомендациями.

1. Менеджер рассчитывает на большую самостоятельность своих сотрудников и иногда им самим приходится принимать решения, что часто приводит к конфликту. В данном случае менеджер не учитывает индивидуальные особенности сотрудников. Большинству наемных работников необходимы четкие указания что и как делать. Если Вы поручаете принятие решения задач им – установите постоянный контроль за продвижением их работы и на всех их вопросы отвечайте конструктивно и развернуто.

2. Менеджер отдает распоряжения своим сотрудникам и это вызывает у сотрудников негативные эмоции, напряжение. Отдавать распоряжения сотрудникам – одна из функций менеджера, но стоит проанализировать то, как он это делает и обратить внимание на следующие проявления, которые приводят к росту недовольства у подчиненных:

- Неоправданное применение власти
- Угрозы
- Преуменьшение вклада сотрудника в общее дело
- Давление или навязывание своей точки зрения
- Нежелание признать свои ошибки

- Подчеркивание своей значимости и разницы в статусе
 - Употребление обязывающих слов, по типу “должен”, “обязан”
3. Подчиненные по мнению менеджера плохо воспринимают критику в свой адрес. Если сотрудник действительно заслуживает критики, то сделайте это, предварительно похвалив его. Сначала отметьте положительные моменты в работе сотрудника, а лишь затем критикуйте. Критикуйте сам поступок или бездействие работника, а не его личность. В конце критики предложите альтернативную модель поведения, объясните ее преимущества и уточните – согласен ли сотрудник с Вашей точкой зрения.
4. Менеджер не в состоянии сдерживать свои эмоции из-за собственных ошибочных управленческих решений и зачастую это выливается в конфликт, при малейшей ошибке со стороны подчиненного. Необходимо научиться мыслить рационально и понимать, что ошибку совершили Вы, а проступок сотрудника стал лишь следствием. Честность и порядочность руководителя всегда ценится в коллективе, а потому если Вы допустили ошибку – признайте ее перед своими коллегами, и они Вас поддержат.

3.3 Обоснование экономической эффективности предлагаемой стратегии управления конфликтами

Спрогнозируем финансовую выгоду организации от внедрения предложенных стратегий в главах 3.1 и 3.2.

Меры по предотвращению конфликтов, указанные в главе 3.1 в значительной мере направлены на снижение конфликтов в количественном выражении, а меры по работе с текущими конфликтами в главе 3.2 помогут снизить разрушительные эффекты от некоторых видов конфликтов, а также перевести деструктивный конфликт в конструктивный.

Расходы на мотивацию менеджеров следовать стратегиям предотвращения и управления конфликтами: внедрение модели бесконфликтного руководства и все меры из стратегии управления текущими конфликтами попадают в этот пункт расходов. Все предложенные выше меры являются сочетанием рекомендаций в отношении снижения конфликтности между руководством и подчиненными. Необходимо замотивировать менеджеров следовать данной модели, для этого предлагается внедрить систему материальной мотивации для менеджеров, которым удастся следовать модели бесконфликтного руководства.

По итогам каждого из месяцев необходимо повторно проводить, тестирование с выборкой по каждому отделу, представленное в 4-м блоке. Тестирование поможет непредвзято оценить положительные изменения в уровне конфликтности организации в целом и каждого отдела в частности. Трех менеджеров в чьих отделах были достигнуты наилучшие изменения или в которых полностью отсутствуют конфликты предлагается наградить премией в размере 10% от текущего оклада.

При расчете из 12 человек, относящихся к управленческому персоналу, сумма затрат составит:

$$TC_1 = K_q \times (\overline{3п} \times \delta) = 3 \times (60000 \times 0,1) = 18\,000, \quad (3)$$

где $ТС_1$ – общая сумма затрат на мотивацию менеджеров, руб.

$K_ч$ – число награждаемых менеджеров, чел.

$\overline{Зп}$ – средний уровень зарплаты управленческого персонала, руб.

δ – предложенный размер материального поощрения сотрудника, %

Расходы на мотивацию менеджеров составят 216 000 руб. в год.

Дополнительные расходы на исключение конфликтогенных факторов: укрепление системы коммуникаций и организация неформальных мероприятий, укрепление системы нематериальной мотивации, исключение переработок, улучшение системы адаптации сотрудников попадают в данную статью расходов.

Начать стоит с **улучшения системы коммуникаций на предприятии и организации неформальных мероприятий.** Сведем расходы в таблицу.

Таблица 18

Расходы на укрепление системы коммуникаций и организации неформальных мероприятий

Статья расходов	Стоимость из расчета на 1 г., руб.	Комментарий
Внедрение CRM в систему коммуникаций	100 716	Рекомендуется покупка облачной версии “Битрикс 24”, тариф: “Компания”
Оформление доски объявлений	5 000	В стоимость включена покупка доски размером 90x120 см и периодическая покупка принадлежностей для ее оформления

Статья расходов	Стоимость из расчета на 1 г., руб.	Комментарий
Закрытая группа для сотрудников в социальных сетях	0	Группа создается не с целью продвижения товара, а для общения между сотрудниками
Проведение “прямых линий” с руководством, оформление ящика для предложений	0	Данные меры также не требуют финансовых затрат, только временных.
Корпоративные интеллектуальные игры и спортивные мероприятия для желающих	36 000	Посчитать расходы на эту статью сложно, так как она зависит от желания сотрудников и руководства. Затрат на проводимые мероприятия может и не быть в целом. Рекомендуется вложить не более 3000 руб. в ежемесячное проведение таких мероприятий.
Итого:	141 716	-

Итоговая сумма затрат на укрепление коммуникаций внутри организации составит – 141716 руб. в год.

Укрепление системы нематериальной мотивации. Многие сотрудники в ходе исследования отмечали, что уровень нематериальной мотивации оставляет желать лучшего, также сотрудники отмечали, что даже простая словесная похвала со стороны менеджера – будет для них мотивирующим фактором. Похвала – самый действенный метод нематериальной мотивации, кроме того он не требует финансовых затрат на реализацию.

В параграфе 3.1 настоящей работы было также предложено: организовывать неформальные мероприятия для поддержания корпоративного духа (этот пункт уже учтен в смете в Таблице 18); давать возможность сотрудникам поучаствовать в деятельности избираемых комитетов и групп (данный пункт не требует затрат на реализацию); очные встречи с руководством также не требуют затрат на реализацию.

Затраты на нематериальную мотивацию будут иметь следующие статьи расходов:

1. Благодарственные письма и грамоты за выслугу лет – не более 5000 руб. в год
2. Поздравления сотрудников со значимыми датами, например, с Днем Рождения. На каждого сотрудника предлагается выделить 1000 руб. в год с этой целью. Таким образом итоговая сумма затрат в год составит – 183000 руб.

Итоговая сумма затрат на нематериальную мотивацию: 188000 руб. в год

Исключение переработок на предприятии. Для устранения данного конфликтогенного фактора не рекомендуется нанимать новых сотрудников, ведь в Таблице 1 было отмечено, что штат ЦНТИ “Прогресс” укомплектован на 100% и дополнительная рабочая сила не требуется. В связи с этим возникает необходимость в прохождении управляющими менеджерами корпоративного тренинга по оптимизации рабочего процесса и времени отдела. Разовое прохождение курса “Нормирование и оптимизация рабочего времени” обойдется в 72000 руб., с учетом того, что руководящий персонал состоит из 12 человек, а стоимость курса – 6000 руб.

Улучшение системы адаптации. Все предложенные в главе 3.2 меры по улучшению процесса адаптации сотрудников не требуют финансовых затрат.

Посчитаем итоговую сумму расходов на реализацию стратегий.

**Итоговая сумма расходов на реализацию предложенных мер по
предотвращению конфликтов и управлению ими**

Принадлежность к стратегии	Наименование статьи расходов	Итоговая сумма расходов, руб./год
Управление текущими конфликтами	Мотивация менеджеров на управление конфликтами	216 000
Предупреждение конфликтов	Укрепление системы коммуникаций на предприятии	141 716
Предупреждение конфликтов	Укрепление системы нематериальной мотивации	188 000
Предупреждение конфликтов	Исключение переработок на предприятии	72 000
Предупреждение конфликтов	Улучшение системы адаптации сотрудников	0
Управление текущими конфликтами и предупреждение конфликтов	Итого	617 716

Обоснование экономической эффективности. Исходя из результатов тестирования, предложенных в Таблицах 11-15 были составлены соответствующие стратегии управления конфликтами и их предотвращения. При составлении стратегии были учтены все негативные моменты, служащие причиной возникновения, открытого или скрытого конфликта. Несмотря на то, что предложенные меры должны полностью исключить конфликты в организации – предлагается взять пессимистичный прогноз, согласно которому в организации лишь 80% сотрудников не будут задействованы ни в открытых, ни в скрытых конфликтах. В числовом выражении – это 146 сотрудников, при среднесписочном количестве работников равном 183.

В ходе дополнительно проведенного опроса, 42 сотрудника ответили на вопрос: “Как сильно падает Ваша продуктивность в случае наличия конфликта непосредственно с Вашим участием или с участием Ваших коллег?”. Средний показатель падения продуктивности, в связи с существованием конфликтов составил – 13%. Результаты дополнительного исследования представлены в Приложении 2.

Рассчитаем размер чистой прибыли на одного сотрудника в месяц, при условии, что за 2019 год чистая прибыль организации составила 17586000 руб.

$$\text{Пр}_{1 \text{ раб.}} = \frac{\text{Пр}_{\text{чист}}}{12 \times \text{Ч}_{\text{срсп}}} = \frac{17586000}{12 \times 183} \approx 8000,20, \quad (4)$$

где $\text{Пр}_{1 \text{ раб.}}$ – размер фактической чистой прибыли, приходящейся на одного сотрудника, руб./мес.

$\text{Пр}_{\text{чист}}$ – размер чистой прибыли за 2019 год, руб.

$\text{Ч}_{\text{срсп}}$ – среднесписочная численность сотрудников за 2019 г., чел.

Показатель чистой прибыли на одного сотрудника – это среднестатистический показатель, отображающий чистую прибыль, приходящуюся на одного сотрудника в месяц за вычетом прочих расходов, в число которых необходимо будет включить посчитанные затраты на предложенные меры предотвращения и управления конфликтами. Если хотя бы 80%, то есть 146 человек организации повысят эффективность своей работы на 13% (данные из проведенного тестирования), в связи со снижением уровня конфликтности в организации – прибыль в компании вырастет до следующего показателя (без учета расходов на предлагаемые меры):

$$\text{Пр}_{\text{нов1раб.}} = \left(\frac{\alpha \times 146 + \beta \times 37}{183} \right) \times \text{Пр}_{1 \text{ раб.}} = \left(\frac{1,13 \times 146 + 1 \times 37}{183} \right) \times 8000,20 \approx 8829,95 \quad (5)$$

где $Pr_{нов1раб.}$ – средний размер прибыли на одного сотрудника, с учетом понижения уровня конфликтности в организации без учета расходов на предлагаемые меры, руб./мес.

α – увеличенный коэффициент, связанный с повышением производительности труда из-за отсутствия конфликтов

β – старый коэффициент производительности труда

$Pr_{1раб.}$ – средний размер чистой прибыли на одного сотрудника, руб./мес.

Таким образом размер прибыли (без учета расходов на предлагаемые меры), приходящейся на одного сотрудника в среднем вырастет на 829,75 руб./мес. Рассчитаем размер прибыли за 2019 год, получившейся если бы были внедрены стратегии предупреждения и управления конфликтами, с учетом расходов на их реализацию.

$$Pr_{нов} = (Pr_{нов1раб.} \times 12 \times Ч_{срсп}) - P = (8829,95 \times 12 \times 183) - 617716 = 18772854,2, \quad (6)$$

где $Pr_{нов}$ – проектный размер прибыли за 2019 год, если бы были внедрены предложенные в данной работе стратегии, с учетом расходов на их реализацию, руб.

$Pr_{нов1раб.}$ – средний размер прибыли на одного сотрудника, с учетом понижения уровня конфликтности в организации без учета расходов на предлагаемые меры, руб./мес.

$Ч_{срсп}$ – среднесписочная численность сотрудников за 2019 г., чел.

P – расходы на реализацию предложенных стратегий, посчитанные в Таблице 19, руб./год

Рассчитаем чистую прибыль, с учетом уплаты налога на прибыль с полученной прибыли от реализации предложенных стратегий:

$$Pr_{чист нов} = Pr_{нов} - (Pr_{нов} - Pr_{чист}) \times H_{п} = 18535483,36 \quad (7)$$

где $Pr_{\text{чист нов}}$ – проектный размер чистой прибыли за 2019 год, если бы были внедрены предложенные в данной работе стратегии, с учетом расходов на их реализацию и налога на прибыль, руб.

$Pr_{\text{нов}}$ – проектный размер прибыли за 2019 год, если бы были внедрены предложенные в данной работе стратегии, с учетом расходов на их реализацию, руб.

$Pr_{\text{чист}}$ – размер чистой прибыли за 2019 год, руб.

$N_{\text{п}}$ – ставка налога на прибыль

Таким образом, размер новой прибыли с учетом внедрения предложенной стратегии управления конфликтами и стратегии предотвращения конфликтов увеличит чистую прибыль организации за год с 17 586 000 руб. до показателя в 18 535 483,36 руб. То есть **чистая прибыль организации вырастет на 949 483,36 руб. в год.** Внедрение предложенных стратегий предотвращения конфликтов и управления ими – экономически оправдано.

Внедрение предложенных стратегий также повлечет за собой ряд качественных положительных преобразований, таких как: повышение лояльности сотрудников, снижение текучести кадров, улучшение процесса адаптации сотрудников, повышение производительности труда. Предложенная стратегия является глобальной и ее внедрение принесет положительный социально-экономический эффект не только в области управления конфликтами, но и в других областях взаимодействия руководства с сотрудниками.

Заключение

Конфликты – неотъемлемая часть рабочей деятельности человека. Несмотря на то, что конфликты неизбежно существуют во всех организациях – они могут приносить как пользу, так и убытки, в первую очередь это зависит от правильно выстроенной стратегии управления конфликтами на предприятии.

В ходе написания работы были выполнены все поставленные задачи, что привело к достижению установленной цели, а именно к построению экономически обоснованной универсальной системы управления конфликтами и формированию модели бесконфликтной среды.

В работе были развиты теоретические положения в области управления конфликтами в организации. В первом параграфе работы предложены базовые определения из конфликтологии, изучены составляющие конфликта, а также предложена классификация конфликтов по нескольким параметрам. Второй параграф работы посвящен этапам конфликтов и потенциальным последствиям (как положительным, так и негативным), которые они могут принести в работу организации. Третий теоретический параграф посвящен изучению основных стратегий поведения в конфликте, согласно предложенной в работе матрице К. Томаса.

В ходе исследования был проведен всесторонний и глубокий анализ управления конфликтами в организации, на примере, образовательного учреждения ЦНТИ “Прогресс”. Несмотря на то, что организация является безусловным лидером на рынке дополнительного профессионального образования, в ходе исследования был выявлен ряд недочетов и резервов для улучшения действующей системы управления конфликтами.

Исследование позволило выявить основные проблемные места действующей системы управления конфликтами, а также выявить ряд скрытых конфликтов в организации. Наиболее часто встречающимся типом конфликта оказался конфликт между сотрудником и руководством, в рамках

которого происходил дисбаланс интересов управленческого персонала и подчиненных, что в конечном итоге приводило к повышению деструктивной конфликтной среды в организации.

Исследование имеет особую практическую ценность, так как само по себе может быть шаблоном для проведения подобных исследований на предприятиях, независимо от их отрасли. Проведенное исследование включало в себя несколько блоков: составление среднестатистического портрета организации (необходимо для индивидуализации рекомендаций для организации); изучение поведения сотрудников в конфликте в обычное рабочее время и в нестабильное время пандемии COVID-19 (необходимо для подтверждения повышенной актуальности и для индивидуализации предлагаемых мер по снижению уровня конфликтности); изучение фактических и официальных причин увольнения сотрудников (необходимо для выявления наличия открытых или скрытых конфликтов, как прямых или косвенных источников к увольнению сотрудника); изучение организации на предмет наличия скрытых конфликтов и конфликтогенных факторов (необходимо для идентификации основных проблем действующей системы управления конфликтами и дальнейшего исправления ошибок); изучение мнения клиентов о работе ЦНТИ “Прогресс” (необходимо для изучения внешнего уровня конфликтности).

Из исследования были сделаны выводы, позволившие предложить модели управления конфликтами. В выводе был выявлен наиболее популярный тип конфликтов – скрытые конфликты между руководством и подчиненными. В ходе подведения итогов исследования были выделены основные конфликтогенные причины, со слов опрошенных как действующих сотрудников организации, так и бывших сотрудников.

С целью решения данной актуальной для организации проблемы был предложен ряд мер по предупреждению конфликтов и по работе с открытыми текущими конфликтами. Все меры, требующие финансовых затрат, были обоснованы с экономической точки зрения.

Итогом данной работы стали две готовые стратегии: стратегия предупреждения конфликтов “Бесконфликтная среда” и стратегия управления конфликтами.

Стратегия предупреждения конфликтов состоит из нескольких блоков действий, которые необходимо внедрить в организации с целью дальнейшего предупреждения конфликтов. В частности, рекомендации коснулись: искусства “бесконфликтного руководства”; системы нематериальной мотивации в организации; исключения постоянных переработок, как основного фактора стресса на предприятии; улучшения системы коммуникаций в организации и построения системы неформальных коммуникаций с целью сплочения коллектива и поднятия командного духа; системы адаптации сотрудников на предприятии. Предложенные изменения во всех перечисленных блоках помогут не только решить проблему частого возникновения скрытых конфликтов, но и привнесут положительный социально-экономический эффект в других аспектах жизнедеятельности организации (повышение лояльности сотрудников, снижение текучести персонала и т.п.).

Стратегия управления текущими конфликтами включала в себя ряд разработок, которые менеджерам необходимо соблюдать с целью системного и эффективного управления конфликтами на предприятии. Стратегия управления конфликтами включает в себя: систему поэтапных действий менеджера в ходе конфликта; две медиативные роли, которых менеджерам ЦНТИ “Прогресс” рекомендуется придерживаться; расширение системы “искусства бесконфликтного руководства” с учетом специфики менно протекания конфликта, а не его предотвращения; оптимальные стратегии поведения менеджеров ЦНТИ “Прогресс”, а также стратегии которых стоит избегать; предложен ряд оптимальных для ЦНТИ количественных критериев, определяющих меру успешности решения конфликта; в заключение представлены наиболее часто встречающиеся ошибки поведения менеджеров

в ходе конфликтных ситуаций и предложены оптимальные способы решения каждой из них.

Предложенные стратегии по предупреждению и управлению конфликтами были экономически обоснованы и уже частично внедрены в организации ЦНТИ “Прогресс”. Ожидаемая финансовая прибыль от внедрения предложенных стратегий –увеличение чистой прибыли на 949 483,36 руб. в год.

Управление конфликтами особенно актуально для организации именно сейчас в кризисный для всей экономики период. Сейчас – наилучшее время, чтобы наладить в организации модель управления конфликтами и построить модель для предотвращения конфликтов в дальнейшем.

Библиографический список

1. “Конституция Российской Федерации” (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)
2. “Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)” от 30.11.1994 N 54-ФЗ (ред. от 16.12.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 27.12.2019)
3. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ “Об образовании в Российской Федерации” (ред. от 25.05.2020)
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования, утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 г. N 471-ст
5. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для вузов / Андреева Г.М. – М.: Аспект-Пресс, 2017. – 363 с.
6. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник для бакалавров / Т.Ю. Базаров – М.: Юрайт, 2014. – 21 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.
8. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк – М.: Наука, 2016. – 144 с.
9. Брылина И.В. Согласование интересов и управление конфликтами: учебное пособие / Брылина И.В. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2019. – 110 с.
10. Брюхова Н.Г. Управление конфликтами в образовательной среде: теория и практика: учебно-методическое пособие / Н. Г. Брюхова, Б. В. Кайгородов, Ю. В. Кузнецова. – Астрахань: ИД Астраханский университет, 2019. – 147 с.
11. Буртовая Е.В. Конфликтология: учебное пособие / Е.В. Буртовая. – М.: Инфра-М, 2006. – 286 с.

12. Бутырина С.А. Управление конфликтами: монография / С.А. Бутырина, Г.Н. Бутырин, Е.В. Камнева – М.: МГИИТ Москва, 2019. — 166 с.
13. Волков Б.С. Конфликтология: учебное пособие / Волков Б.С., Волкова Н.В. – М.: Кнорус, 2018. – 356 с.
14. Герасимова Б.Н. Технологическое обеспечение конфликтов в организациях / Герасимова Б.Н. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 5. – Т. 2. – С. 9
15. Гришина Н. В. Психология конфликта / Гришина Н. В. – СПб: Питер, 2016. - 544 с.
16. Губский Е.Ф. Философский энциклопедический словарь / Губский Е.Ф., Окулич Н.И. – М.: Инфра-М, 2015. – 575 с.
17. Живага А.Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации: учебное пособие / Живага А.Ю. – Южно-Сахалинск: СахГУ, 2019. – 107 с.
18. Запесоцкий А.С. Участие работников в управлении организацией как фактор профилактики социально-трудовых конфликтов / Запесоцкий А.С., Е. А. Ильинская, Г. М. Бирженюк – СПб: СПбГУП, 2019. - 255 с.
19. Зигерт В. Руководить без конфликтов / Зигерт В., Ланг Л. – М.: Наука, 2017. – 74 с.
20. Кашапов М.М. Психология конфликта. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Кашапов М.М. – М.: Юрайт, 2018. – 436 с.
21. Козлов В.В. Управление конфликтом / Козлов В.В., Козлова А.А. – М.: Экзамен, 2016. – 224 с.
22. Корнелиус Х. Выиграть может каждый / Корнелиус Х., Фейр Ш. – М.: Стрингер, 2015. – 195 с.
23. Кроули Дж. Медиация для менеджеров. Разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений / Кроули Дж, Грэм К. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2018. - 304 с.
24. Кулаков П.А. Краткий словарь основных понятий по социологии / Кулаков П.А. – Новосибирск: НГАСУ, 2009 – 45 с.

25. Лаздовский Б.Б. Основы социологии управления: учебное пособие / Лаздовский Б.Б. – СПб: ГОУВПО СПбГТУРП, 2010 – 78 с.
26. Лопарев А.В. Конфликтология: учебник для СПО / Лопарев А.В., Знаменский Д.Ю. – М.: Юрайт, 2019. – 290 с.
27. Майерс Д. Социальная психология: 7-е издание / Майерс Д. – СПб: Питер, 2019. – 800 с.
28. Марков Г. Н. Справочник по конфликтологии, общению и менеджменту / Марков Г. Н. – СПб: Альфа, 2008. – 176 с.
29. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Дело. 1997. – 704 с.
30. Мещеряков Б.Г. Большой психологический словарь / Мещеряков Б.Г., Зинченко В.П. – М.: Прайм-Еврознак, 2007. – 632 с.
31. Нестик Т.А. Менеджер как третья сторона в конфликте / Нестик Т.А. Современный кадровый менеджмент. Выпуск 6. М., 2008. С. 53-69.
32. Резник С.Д. Менеджмент. Книга шестая. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 357 с.
33. Светлов В. А. Конфликтология. Учебник для бакалавриата и магистратуры / Светлов В. А. – М.: Юрайт, 2019. – 352 с.
34. Светлов В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях / Светлов В.А. - М.: Росток, 2007. - 211 с.
35. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / Травин В.В., Дятлов В.А. – М.: Дело, 2015. – 272 с.
36. Федорова А.В. Конфликтология. Для экономистов и менеджеров: учебное пособие / Федорова А.В. - М.: КноРус, 2019. 212 с.
37. Цепцов В.А. Психология общения для менеджеров: Руководство по ведению переговоров. / В.А. Цепцов. - М.: ПЕР СЭ, 2007. - 175 с.
38. Чернова Г. Р. Конфликтология: учебное пособие для СПО / Чернова Г. Р., Сергеева М. В., Беляева А. А. - М.: Юрайт, 2019. - 204 с.

39. Чумиков А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия / Чумиков А. – М.: Социс, 2007. – 228 с.
40. Gerzon M., Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities (USA: Harvard Business Review Press, 2006) p. 286
41. Smith D., Confronting Without Offending (USA: Harvest House Publishers, 2009) p. 192
42. Stone D., Heen S., Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most (USA: Penguin Books, 2010) p. 352
43. Академик “Современная энциклопедия” [Электронный ресурс] – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/19994> (дата обращения 03.02.2020)
44. Академик “Энциклопедический словарь по психологии и педагогике” [Электронный ресурс] – URL: https://psychology_pedagogy.academic.ru/ (дата обращения 03.02.2020)
45. Выписка из ЕГРЮЛ ЧОУ ДПО ЦНТИ “Прогресс” [Электронный ресурс]. URL: https://img.cntiprogress.ru/file/pdf/doc/reg/yugryul_choy_10_03_2020.pdf (дата обращения 02.03.2020)
46. Официальный сайт “Битрикс24” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bitrix24.ru/> (дата обращения 20.04.2020)
47. Официальный сайт ЦНТИ “Прогресс” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cntiprogress.ru/> (дата обращения 02.03.2020)
48. Устав ЧОУ ДПО ЦНТИ “Прогресс” [Электронный ресурс]. URL: https://img.cntiprogress.ru/file/pdf/doc/reg/ustav_choy_dpo_cnti_2017.pdf (дата обращения 04.03.2020)
49. HeadHunter “Из-за чего возникают конфликты на работе” [Электронный ресурс] – URL: <https://spb.hh.ru/article/13307> (дата обращения 15.01.2020)
50. HeadHunter “Каждый второй конфликт на работе – следствие неотлаженных бизнес-процессов” [Электронный ресурс] URL:

- <https://gtmarket.ru/blog/headhunter/2013/02/06/5386> (дата обращения 15.01.2020)
51. Rusprofile “ЧОУ ДПО ЦНТИ “Прогресс” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rusprofile.ru/id/4484860> (дата обращения 04.03.2020)
52. Блюм М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности // Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ». 2011. URL: <https://eclib.net/19/13.html> (дата обращения 14.02.2020)
53. Бородкин Ф.М. Социальная напряженность и агрессия // Изд-во НИУ ВШЭ. 1997. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-napryazhennost-i-agressiya> (дата обращения 18.02.2020)
54. Гасиев В.И. Конфликтология: учебное пособие // Терек. 2013. URL: <https://studfile.net/preview/3001812/> (дата обращения 03.02.2020)
55. Гришина Н.В. Методика Томаса-Килманна на выявление ведущего поведения в конфликтной ситуации // Nekrasovspb. 2019. URL: <https://nekrasovspb.ru/doc/18tomas-kilmen.pdf> (дата обращения 23.02.2020)
56. Демишев И. Как эффективно решать конфликты // Vc.ru. 2020. URL: <https://vc.ru/hr/125152-kak-effektivno-reshat-konflikty-razbor-strategiy-izvestnogo-konfliktologa-na-lichnom-opyte> (дата обращения 21.02.2020)
57. Дыкина С.З. Управление трудовыми конфликтами в производственной деятельности организации // Сочинский Государственный Университет. 2018. URL: https://sutr.ru/about_the_university/science/dissertation/dissoviet-economic/soiskateli/dykina-svetlana-zakharovna/ (дата обращения 17.02.2020)
58. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии: учебное пособие // Питер. 2009. URL: <https://www.bestreferat.ru/referat-256976.html> (дата обращения 23.02.2020)
59. Кафтан В.В. Деловая Этика // Юрайт. 2016. URL: https://studme.org/41199/etika_i_estetika/konflikty_delovyh_otnosheniyah_etika_povedeniya_konfliktnoy_situatsii (дата обращения 12.02.2020)

60. Кибанов А.Я. Конфликтология // ИНФРА-М. 2014. URL: <https://studref.com/300709/sotsiologiya/konfliktologiya> (дата обращения 10.02.2020)
61. Китаева Г. Пять стратегий поведения в конфликте. Методика Томаса-Килмана // Nevrozovnet. 2014. URL: <https://www.nevrozovnet.ru/osnova/5-pyat-strategij-povedeniya-v-konflikte-metodika-tomasa-kilmana.html> (дата обращения 21.02.2020)
62. Ковалева О.В. 5 стратегий поведения в конфликтной ситуации // b17. 2013. URL: <https://www.b17.ru/article/9910/> (дата обращения 22.02.2020)
63. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учебное пособие // ВЛАДОС. 2001. URL: <https://lib.sale/otnosheniya-konfliktologiya/predkonfliktnaya-stadiya-37397.html> (дата обращения 18.02.2020)
64. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент // ПИТЕР. 2001. URL: <https://economy.ru.info/page/118154228122071007009093111213229019007153040112/> (дата обращения 11.02.2020)
65. Кузин В.А. Культура делового общения // Ось. 2002. URL: https://studopedia.ru/6_30320_ot-avtora.html (дата обращения 11.02.2020)
66. Лаврова Т.Н. Искусство бесконфликтного руководства // ЦРНС. 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvo-beskonfliktного-rukovodstva> (дата обращения 18.04.2020)
67. Лукаш Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или трудовая конфликтология в бизнесе // Юстицинформ. 2014. URL: https://ozlib.com/806992/pravo/razvitie_zavershenie_konflikta (дата обращения 19.02.2020)
68. Моргунов Е.Б. Управление персоналом // Юрайт. 2015. URL: https://studme.org/1785080323196/menedzhment/upravlenie_personalom (дата обращения 19.02.2020)

69. Немов Р.С. Психология. Книга 1 // ВЛАДОС. 1995. URL: <https://uchebnik.biz/book/210-psixologiya-kniga-1/128--konflikty-bezysxodnosti/> (дата обращения 16.02.2020)
70. Обухов А.С. Психолого-педагогическое взаимодействие участников образовательного процесса // Юрайт. 2018. URL: https://studme.org/191522/pedagogika/struktura_funktsii_dinamika_konflikta (дата обращения 10.02.2020)
71. Овсянникова Е.А. Конфликтология // Флинта. 2015. URL: <https://educ.wikireading.ru/7595> (дата обращения 10.02.2020)
72. Пугачев В. Позитивные и негативные последствия конфликтов // Klerk. 2012. URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/266926/> (дата обращения 16.02.2020)
73. Соколов С.В. Социальная конфликтология // Юнити. 2002. URL: https://uchebnikfree.com/sotsialnaya-konfliktologiya_1346/deprivatsiya-sotsialnom-konflikte-43497.html (дата обращения 18.02.2020)
74. Фролов С.С. Социология организаций // Гардарики. 2002. URL: https://lawbooks.news/sotsiologiya_910_912/otkryityie-skryityie-konfliktyi-40152.html (дата обращения 12.02.2020)

Тест К. Томаса "Стили поведения в конфликте"

В электронном формате:

https://docs.google.com/forms/d/1R1wux9G9NfkqmDG7ZP1NVGmIBFraVn_FHmtQxCE82UE/edit

В текстовом формате:

Доброго времени суток, коллеги! Большая просьба к вам - уделить 5-7 минут своего времени для прохождения анонимного теста на определение стиля поведения в конфликте. Всего в тесте 30 вопросов. Выбирайте тот вариант ответа, который наиболее точно описывает Ваше поведение в конфликтной ситуации.

В каком отделе Вы работаете?

1. Учебно-методический отдел и преподавательский состав
2. Отдел проведения
3. Административно-хозяйственный отдел
4. Отдел маркетинга и продвижения
5. Бухгалтерия
6. Отдел информационных технологий
7. Служба персонала
8. Другое

1 вопрос

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2 вопрос

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.

3 вопрос

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4 вопрос

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5 вопрос

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6 вопрос

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

7 вопрос

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8 вопрос

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

9 вопрос

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10 вопрос

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11 вопрос

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12 вопрос

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

13 вопрос

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано, по-моему.

14 вопрос

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15 вопрос

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

16 вопрос

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17 вопрос

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18 вопрос

А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19 вопрос

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20 вопрос

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21 вопрос

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

22 вопрос

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

23 вопрос

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24 вопрос

А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25 вопрос

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26 вопрос

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27 вопрос

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28 вопрос

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29 вопрос

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30 вопрос

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Ответы сотрудников на вопрос: “Как сильно падает Ваша продуктивность в случае конфликта внутри компании непосредственно с Вашим участием или с участием Ваших коллег?”

№ п/п	Размер падения продуктивности при наличии конфликтов	Кол-во согласившихся, чел.	Удельный вес, %
1	На 0%	3	7,14
2	На 10%	29	69,05
3	На 20%	6	14,29
4	На 30%	2	4,76
5	На 40%	1	2,38
6	На 50%	1	2,38
7	На 60%	0	0
8	На 70%	0	0
9	На 80%	0	0
10	На 90%	0	0
11	На 100%	0	0
	Итого	42 ⁶⁶	100%

Посчитаем среднее падение продуктивности в ЦНТИ “Прогресс” из-за существования конфликтов:

$$П = \frac{\sum P_n \times k_n}{\sum P_n} = \frac{3 \times 0 + 29 \times 10 + 6 \times 20 + 2 \times 30 + 1 \times 40 + 1 \times 50}{42} \approx 13,33$$

где П – размер падения продуктивности, %

P_n – количество сотрудников, выбравших конкретный вариант снижения продуктивности, чел.

$Ч_{\text{средн}}$ – среднесписочная численность сотрудников за 2019 г., чел.

k_n – размер выбранного варианта падения продуктивности, %

n – номер по порядку

⁶⁶ В выборке участвовало 42 сотрудника. 1 человек из отдела кадров и IT отдела и 8 из каждого из оставшихся 5