

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
ООО «САМЕКО» МАБЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ)**

студента 4 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Гориной Надежды Алексеевны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н. доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

Должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования.** Конфликты являются неотъемлемой частью человеческих взаимоотношений, объективной реальностью нашей жизни. Нельзя игнорировать или негативно относиться к конфликту, поскольку наступил этап, когда в общественном сознании произошли изменения, и отношение к конфликту стало не только как к естественному, но даже как к желательному явлению.

Историческая практика показывает, что все способы предотвращения одних конфликтов чаще всего приводят к возникновению новых, еще более разрушительных. Парадигмы управления конфликтами, их разрешения и сдерживания считаются наиболее оптимальными.

Это пробудило интерес к проблеме эффективного управления конфликтом во всех сферах его проявления. Решение данной проблемы столь очевидно, что, либо общество будет стремиться к разрешению конфликтов, либо скатится к противостоянию на различных уровнях. Актуальность исследования объясняется также тем, что современный этап модернизации российского общества характеризуется значительным повышением конфликтности во всех сферах общественной жизни.

Основой любой организации являются люди, и без них функционирование организации невозможно. Трудовой коллектив, в свою очередь - формальное сообщество людей, объединенных совместной деятельностью для достижения определенных целей (производство продукции, ремонт зданий, научные изыскания и т.д.).

Совокупность объективных условий, в которых оказываются люди в процессе совместной деятельности, предопределяет и ограничивает способы их взаимодействия. Количество потребностей, которые могут быть удовлетворены в процессе трудовой деятельности, также оказывается ограниченным сложившимися обстоятельствами. В этой связи в коллективах часто возникают производственные ситуации, в ходе которых между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов.

Вопросами изучения конфликтов, в том числе трудовых, занимались многие исследователи, среди них: Александрова Е.В., Анцупов А.Я., Гришина Н.В., Громова О.Н., Гусева А.С., Ларионов В.Г., и другие, в работах которых освещены отдельные теоретико-методологические аспекты управления конфликтным взаимодействием.

Эти авторы внесли большой вклад в теорию и практику управления трудовыми конфликтами, однако происходящие в настоящее время преобразования выдвигают такие проблемы, которые ранее не стояли перед организациями различных отраслей экономики, в том числе системы потребительской кооперации.

**Объектом исследования** является организация ООО «Самеко».

**Предметом исследования** являются отношения, возникающие в сфере управление трудовыми конфликтами в исследуемой организации.

**Цель исследования** заключается в обосновании теоретических положений и разработке практических и методических рекомендаций по совершенствованию управления трудовыми конфликтами на примере ООО «Самеко».

В соответствии с поставленной целью были решены следующие **задачи**:

- уточнить понятие, цели и значения управления конфликтами организации;
- проанализировать классификацию конфликтов;
- изучить основные методы управления конфликтами;
- выявить виды и причины конфликтов в ООО «Самеко»;
- провести анализ методов управления конфликтами в ООО «Самеко»
- разработать и обосновать направления совершенствования управления конфликтами в ООО «Самеко»;
- разработать методические рекомендации по совершенствованию экономического механизма управления трудовыми конфликтами в ООО «Самеко».

Теоретико-методическая основа исследования представлена фундаментальными положениями и методическими подходами экономической теории, теории менеджмента, управления трудовыми конфликтами, обобщенными в трудах отечественных и зарубежных ученых.

В процессе исследования были использованы общенаучные методы познания, прежде всего, диалектический и системный подходы, предопределяющие исследование явлений в их постоянном развитии и взаимосвязи, а также методы морфологического, экономико-статистического, структурно-функционального анализа, экспертных оценок, организационного моделирования, табличная и графическая интерпретация эмпирико-фактологической информации.

Логика и структура работы подчинены решению поставленных задач. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, содержащего наименований. Основной текст работы изложен на страницах, включает рисунков, таблиц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

**В главе 1. Теоретические основы управления конфликтами в организации** Поскольку управление конфликтом относится к социальным процессам, то в своем исследовании мы ориентируемся на определение управления как сознательного, целенаправленного воздействия на социальную систему в целом или ее отдельные элементы на основе использования присущих системе объективных закономерностей и тенденций, целью которого является упорядочение организации системы, достижение оптимального функционирования и развития, осуществление поставленной цели<sup>1</sup>.

Так управление конфликтом понимается как целенаправленное, обусловленное объективными законами, воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Управление конфликтом включает следующие стадии:

- восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- исследование конфликта и определения его причин;
- поиск путей разрешения конфликта осуществление организационных мероприятий для преодоления конфликта<sup>2</sup>.

Конфликты, представляющие собой сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно-бытовое явление, весьма многообразны и их можно классифицировать по различным признакам. Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает находить возможные пути их урегулирования

Конфликты бывают двух видов: внутренними и внешними. К внутренним конфликтам относятся внутриличностные конфликты. Они

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 163.

<sup>2</sup> Особенности управления конфликтами в организации. Uchebniki online [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uchebnikionline.com> (дата обращения 01.12.2016)

порождаются, когда человек сталкивается с несовпадением внешних требований и внутренних позиций, и мотивации (неудовлетворенность трудом, невозможность реализации своего трудового потенциала).

Классифицируют конфликты так же и по другим основаниям:

по остроте противоборства - средняя, высокая, низкая;

по виду противоречий - антагонистические и неантагонистические;  
причинно-мотивационным связям;

по степени разработанности нормативных способов их разрешения и др. при нарастании динамизма и конкурентности ведения бизнеса в нашей стране менеджеры промышленной организации должны постоянно осуществлять поиск новых инновационных путей конструктивного разрешения широкого спектра организационных конфликтов с целью повышения эффективности управления и обеспечения устойчивого развития предприятия.

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты. Существуют две противоположных точки зрения о причинах конфликта в организации:

1) конфликт является свойством человеческого характера, стремлением к первенству, доминированию, конфликтному поведению - субъективные причины;

2) конфликт вызывается объективными причинами, не зависящими от личности. Причины возникновения конфликтных ситуаций в организации могут быть весьма разнообразны<sup>3</sup>.

Современная конфликтология выделяет два основных метода разрешения конфликтов в организации: авторитарный тип и партнерский тип.

В авторитарном типе решение конфликта происходит с помощью применения властных полномочий. Он используется в следующих случаях:

---

<sup>3</sup> Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2013. — С. 112.

– руководитель не замечает мнений других сотрудников, считает, что сотрудники обязаны подчиняться ему и не допускает сомнений в правильности его решений;

– руководитель полагает, что любой ценой должен достичь победы в конфликте;

– руководитель рассматривает конфликт как проявление слабости характера людей;

– руководитель считает, что решение конфликтной ситуации принесет только пользу организации.

Для этого типа разрешения конфликта используются следующие методы:

а) убеждения – руководитель через диктатуру влияет на конфликтующие стороны;

б) сближение конфликтующих сторон;

в) перетягивание на свою сторону авторитетных сотрудников, профсоюзов и т.д.

При его использовании этого типа решения конфликтов экономится время. Но конфликт при этом не решается полностью, его причины не устранены и возможно его возвращение.

Партнерский тип разрешения конфликта, при котором применяются конструктивные способы, используется, когда:

– руководитель конструктивно взаимодействует с конфликтующими сторонами;

– руководитель воспринимает аргументы всех сторон конфликта;

– происходит взаимный поиск решений и выработки взаимоприемлемых альтернатив;

– происходит попытка совместить личные интересы с интересами организации.

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества, так как он ближе к реальному решению проблем и позволяет удовлетворить интересы сторон<sup>4</sup>.

Функции конфликта - это роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям.

Функции конфликта проявляются в характере значимых изменений - последствий конфликта. Конфликт относится к тем явлениям, которые не поддаются однозначной оценке. Он выступает способом социального взаимодействия в условиях обострения напряженности между людьми, когда обнаруживаются несовместимые взгляды, позиции и интересы, происходит противоборство сторон, преследующих далеко отстоящие друг от друга цели. Следует также подчеркнуть, что оценка функций конфликта в качестве позитивных или негативных всегда носит конкретный характер. С точки зрения одного из участников конфликта, он может рассматриваться как позитивный, с точки зрения другого - как негативный.

Позитивными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение той проблемы, которая породила противоречие и вызвала столкновение, с учетом взаимных интересов и целей всех сторон, а также достижение понимания и доверия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, преодоление конформизма, покорности, стремления к превосходству.

**В главе 2. Анализ управления конфликтами в ООО «Самеко»** Был проведен анализ конфликтов и методов их управления в ООО «САМЕКО».

Около 60% всех конфликтов «по вертикали» приходится на 6 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года (проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т. п.). На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (около 6 месяцев), приходится примерно 40% конфликтов между

---

<sup>4</sup> Деревянченко А.А. Конфликты в социально-трудовой сфере реформируемой России: некоторые аспекты деятельности профсоюзных организаций в условиях смены собственника на предприятии/Деревянченко А.А., Крестьянинов А.Н., Сперанский В.И. -М.: АТиСО, 2003 – С. 103.



руководителями и подчиненными. Наиболее спокойный месяц в отношениях руководителей и подчиненных - июнь, а наиболее «конфликтные» - май и январь. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель - подчиненный»: на него приходится более 53% конфликтов. На отношения «прямой руководитель - подчиненный» приходится 1,7% конфликтов и 5,2% - на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению.

«Разбалансированность» рабочего места. Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации проявляется в том, что: а) подчиненному дают указания много начальников; б) у руководителя много непосредственных подчиненных - более 7-8 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к управленческой должности, в частности, недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.

По мнению сотрудников, чаще всего к конфликтам при водят следующие ошибки в управлении, допускаемые руководителями:

- непоследовательность в действиях;
- мелочная опека;
- отсутствие информации;
- вмешательство в область полномочий, передаваемых сотруднику;
- отсутствие объяснений принятых решений, отсутствие информации;
- авторитарное поведение при определении целей;

- «двойные стандарты» при оценке подчиненных, неуместная снисходительность;
- улаживание неправильных решений за счет сотрудников.

Приведенная ниже таблица поможет выявить субъективные причины конфликтов в организации.

Некоторые конфликты могут быть не только полезны, но и желательны для организации. Они помогают выявить разнообразие точек зрения, дают дополнительную информацию, позволяют проанализировать большое количество альтернатив. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить потребности в уважении и власти. Это также помогает более эффективно выполнять планы, проекты и в результате создает условия для интенсивного развития организации.

На рассматриваемом предприятии наиболее часто предъявлялись конфликты:

- между администрацией и коллективом по поводу распределения предполагаемой прибыли, увольнения, сокращения, невыплаты зарплат;
- между руководителями различных подразделений по поводу разделения функций, имущества;
- внутри администрации по поводу продвижения, принятия решений.

Типичными основаниями конфликтов были недостаточность или отсутствие информации у коллектива вследствие установки руководителей: «Чем меньше коллектив знает, тем спокойнее». Нередко руководители стремились получить сиюминутные выгоды и не прослеживали последствий принимаемых ими решений. Результатом являлось недоверие коллектива, напряжение в отношениях, нередко необоснованные подозрения.

Согласно собранным данным, вертикальные конфликты в ООО «Самеко» происходят по ряду причин, например, таких, как:

- 1) игнорирование проблемы карьеры работников;

2) несовершенная система стимулирования, неразвитая система мотивации;

3) нечестное отношение к труду сотрудников, то есть демотивация работников;

4) препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности.

Проведя анонимное анкетирование среди персонала на тему: «Возникновение и управление вертикальными конфликтами на производстве ООО «Самеко», целью которого было выявить причины возникновения и способы решения вертикальных конфликтов в ООО «Самеко», мы пришли к выводу, что вертикальные конфликты в организации присутствуют. После обработки результатов обнаружилось, что конфликтные ситуации в течение месяца возникают достаточно часто, а именно 1-3 раза в месяц (75%), другие же сотрудники считают, что конфликты возникают еще чаще - 4-7 раз в месяц (25%).

Большинство опрошенных указали, что конфликты возникают между руководителем и подчиненным (83%), но также встречаются конфликты между предприятием и выше стоящей организацией (17%) (рис. 1).

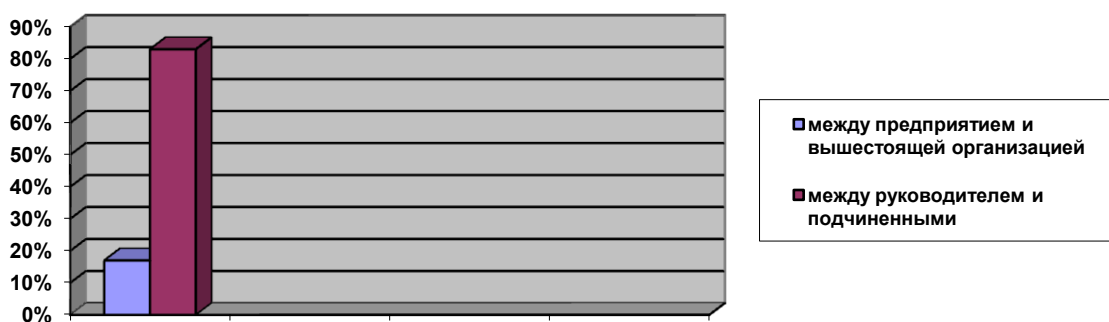


Рис. 1. Между кем возникают вертикальные конфликты в ООО «Самеко».

Причиной возникновения вертикальных конфликтов участники анкетирования отмечают препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности (52%), а также препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности (43%), различие в психологических особенностях 5% (рис. 2). Можно прийти к выводу, что цели сотрудников отличаются от целей руководителей. Индивидуальных причин выявлено не было.

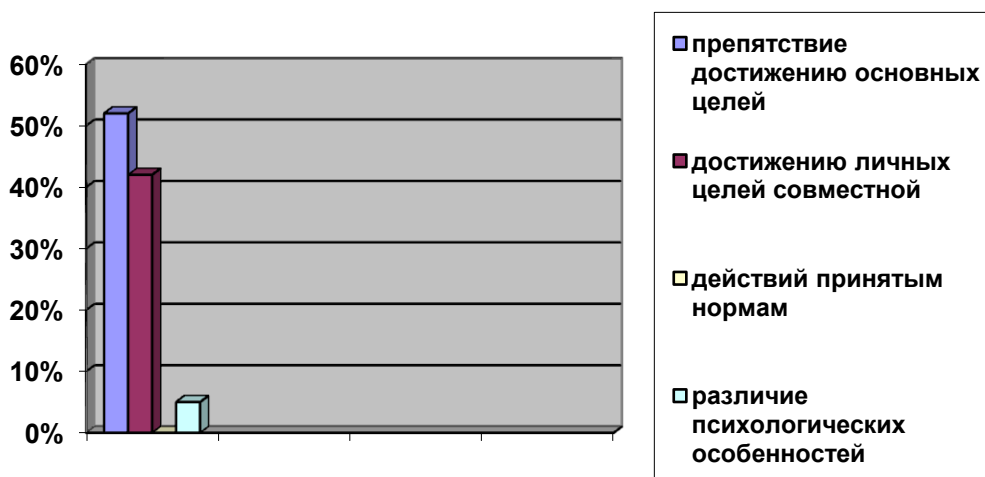


Рис. 2. Причины возникновения вертикального конфликта в ООО «Самеко»

Социальный конфликт в организации лучше предупредить, чем потом разрешить. Поэтому большинство респондентов указали, что вертикальные конфликты предупреждать стоит, а именно необходимо ставить подчиненным конкретные, выполняемые задачи (49%); необходимо обеспечить выполнение задачи всем необходимым (15%); избегать резких, категоричных оценок (28%) (рис. 3). Также участники анкетирования указали свои варианты, такие как необходимо заранее обсуждать поставленные вопросы, задачи, часто проверяя прогресс в их достижении.

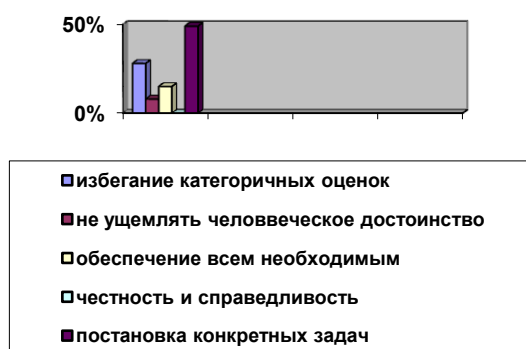


Рис. 3. Предупреждение вертикальных конфликтов в ООО «Самеко»

Что касается разрешения конфликтов, то единогласно респонденты отметили, что возникшие конфликтные ситуации должен решать руководитель, например, предлагать несколько вариантов решения конфликта (67%), а также идти на компромисс (33%).

Из всего выше сказанного можно выдвинуть такие рекомендации по решению вертикальных конфликтов в компании ООО «Самеко», как:

- 1) давать высказываться сотруднику;
- 2) давать сотруднику совершенствовать свои навыки;
- 3) усовершенствовать систему стимулирования и мотивации;
- 4) необходимо ставить сотрудникам конкретные задачи;
- 5) обеспечить выполнение задачи всем необходимым;
- 6) заранее обсуждать поставленные вопросы;
- 7) проверять прогресс их достижения;
- 8) избегать резких, категоричных оценок;
- 9) быть справедливым и честным.

К средствам решения социальных конфликтов, а именно вертикальных конфликтов, на предприятии ООО «Самеко» стоит отнести:

- 1) предложение несколько вариантов выхода из конфликтной ситуации;
- 2) идти на компромисс.

В организации ООО «Самеко» возникают также и горизонтальные конфликты.

Обычно они встречаются между сотрудниками, например, дизайнерами, монтажниками, но также бывают случаи возникновения и среди руководителей разных подразделений. Обычно конфликты в данной компании могут проявиться по причине:

- 1) конкуренции среди сотрудников;
- 2) действию одного сотрудника, которые могут препятствовать успешности деятельности другого;
- 3) противоречия действий принятым нормам;
- 4) нарушения принципа единоначалия;
- 5) препятствия достижению основных целей совместной трудовой деятельности;
- 6) личной несовместимости, неприязни сотрудников.

Проведя опрос среди персонала на тему: «Возникновение и управление горизонтальными конфликтами ООО «Самеко», целью которого было выявить причины возникновения и способы решения горизонтальных конфликтов в ООО «Самеко».

Горизонтальные конфликты в организации по мнению большинства сотрудников возникают 1— 3 раза в месяц (67%), другие же сотрудники считают, что горизонтальные конфликты возникают еще чаще - 4 - 7 раз в месяц (33 %) (рис. 4).

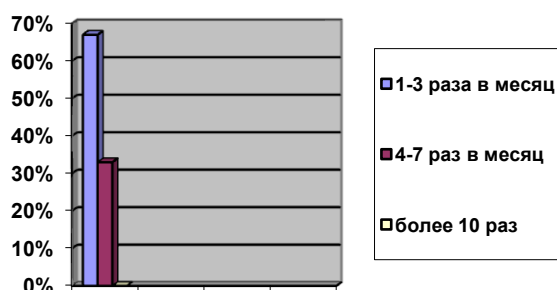


Рис. 4. Частота возникновения конфликтных ситуаций в ООО «Самеко»

Причиной возникновения горизонтальных конфликтов респонденты указали, что действия одного препятствуют успешной деятельности другого (38%), действия одного препятствуют достижению личных целей другим (27%), а также противоречие действий принятым нормам (14%) (рис. 5). Индивидуальных причин выявлено не было.



Рис. 5. Причины возникновения горизонтальных конфликтов в ООО «Самеко»

Участники опроса единогласно решили, что предупреждать горизонтальные конфликты в организации стоит, с помощью постановки подчиненным конкретных задач (34%), обеспечить эту задачу всем необходимым (27%), необходимо избегать резких категоричных оценок (11%), а также быть справедливым и честным (11%), не ущемлять человеческое достоинство (17%). Также опрошенные отметили, что руководитель должен создавать условия для благоприятной атмосферы между сотрудниками, создать условия, при которых сотрудник может всегда рассказать о проблеме руководителю, не опасаясь каких бы то ни было последствий.

Наступивший конфликт по анкетным данным должен разрешать руководитель (77%) и высший руководитель (начальник) (15%), а также среди ответов — решить конфликтную ситуацию должны сами участники конфликта (8%). Для разрешения горизонтальных конфликтов должны также

улучшение межличностных отношений (27%) и усовершенствование координации задач (13%)

**В главе 3. Направления совершенствования управления конфликтами в ООО «Самеко»** Из всего выше описанного можно выдвинуть такие рекомендации по решению горизонтальных конфликтов в организации ООО «Самеко», как:

- 1) необходимо ставить конкретные задачи;
- 2) обеспечить выполнение задачи всем необходимым;
- 3) заранее обсуждать поставленные вопросы;
- 4) избегать резких, категоричных оценок;
- 5) проверять прогресс их достижения;
- 6) давать высказываться сотруднику;
- 7) усовершенствовать систему стимулирования и мотивации;
- 9) давать сотруднику совершенствовать свои навыки;
- 10) дать почувствовать сотруднику свою значимость.

К средствам решения социальных конфликтов, а именно горизонтальных конфликтов, на предприятии ООО «Самеко» стоит отнести:

- 1) структурирование переговоров и общения;
- 2) усовершенствование координации задач;
- 3) улучшение межличностных отношений;
- 4) идти на компромисс.

Таким образом, проанализировав систему управления персоналом в ООО «Самеко», можно сделать вывод, что очень обострена возникающая проблема управления конфликтов между персоналом на предприятии.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «Самеко» социальные конфликты возникают достаточно часто. К методам управления социальными конфликтами можно отнести такие методы, как разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, создание обоснованных систем вознаграждения, а также методы сглаживания, уступчивости, сотрудничества, переговоров и компромисса. Для управления



социальными конфликтами в организации наиболее рационально является использование комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта. Социальные конфликты могут отрицательно сказаться на самой организации, например, на ее авторитете.

В результате научно-исследовательского поиска по совершенствованию системы управления персоналом коммерческой организации были сформулированы предложения по формированию стратегии управления социально-трудовыми конфликтами на корпоративном уровне с использованием инструментов социального партнерства<sup>5</sup>. Предложения успешно внедрены и используются в процессе управления организацией ООО «Самеко».

Процесс формирования и реализации стратегии включает в себя решение взаимосвязанных задач: анализа конфликтной ситуации, определения целей, разработки стратегий достижения целей, внедрения и реализации стратегий, оценки результатов. Применение стратегического подхода к процессу управления трудовыми конфликтами требует определенных условий. Например, Д.П. Зеркин относит к таковым:

- объективное понимание конфликта как реальности;
- признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы;
- наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентации<sup>6</sup>.

В рамках предложенной нами модели стратегического управления трудовыми конфликтами выделено три направления:

- разрешение имеющихся противоречий,
- формирование благоприятного микроклимата в коллективе,

---

<sup>5</sup> Воронов А.А., Муратова А.Р. Направления развития социального партнерства как механизма разрешения трудовых конфликтов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2013. - № 14. - С. 3.

<sup>6</sup> Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. Ростов-на-Дону: Феникс. 1998. – С. 58.

— предупреждение трудовых конфликтов. Соответственно, разработка, внедрение и оценка его результативности будут осуществляться по этим направлениям. Разработка мероприятий по управлению трудовыми конфликтами и выбор соответствующих инструментов осуществлялись в соответствии с поставленными целями.

Несмотря на готовность руководства ООО «Самеко» к развитию переговорной практики, низкий процент сотрудников, отмечающих участие в принятии управленческих решений, говорит о неэффективности этого направления стратегии и требует дополнительных мер.

В целом реализация стратегии управления социально-трудовыми конфликтами на предприятии, в основу которой положены предложения, сформулированные в ходе исследования, считается успешно реализуемой, однако необходима оценка ее эффективности и по истечении большего временного периода, так как ее основные цели и задачи имеют стратегическую направленность.

Для формирования эффективной системы управления социально-трудовыми конфликтами предлагаемые способы развития системы социального партнерства на корпоративном уровне выступают дополнением к разработанной и представленной авторами в предыдущей публикации на тему регулирования социально-трудовых отношений системе развития социального партнерства на региональном уровне.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время специалисты выделяют достаточно много методов управления конфликтами. Их целесообразно объединить в группы, каждая из которых имеет свою область применения. Это: внутриличностные, структурные, межличностные. Межличностные методы или стили поведения в конфликте: уклонение, сглаживание, а также решение проблемы.

В результате анализа конфликтов в ООО «Самеко» были выделены следующие особенности.

В соответствии с исследованием, проведенным в ООО «Самеко», моббинг, по мнению опрошенных, проявлялся в том, что к их предложениям не желали прислушиваться, повышали голос, скрывали или давали неполную информацию о положении дел, предъявляли завышенные требования, обвиняли в некомпетентности, не давали возможности посещать курсы повышения квалификации.

На рассматриваемом предприятии наиболее часто предъявлялись конфликты:

- между администрацией и коллективом по поводу распределения предполагаемой прибыли, увольнения, сокращения, невыплаты зарплат;
- между руководителями различных подразделений по поводу разделения функций, имущества;
- внутри администрации по поводу продвижения, принятия решений.

Было отмечено, что в организации возникают как вертикальные, так и горизонтальные конфликты.

Были выдвинуты такие рекомендации по решению вертикальных конфликтов в компании ООО «Самеко», как:

- 1) давать высказываться сотруднику;
- 2) давать сотруднику совершенствовать свои навыки;
- 3) усовершенствовать систему стимулирования и мотивации;
- 4) необходимо ставить сотрудникам конкретные задачи;

- 5) обеспечить выполнение задачи всем необходимым;
- 6) заранее обсуждать поставленные вопросы;
- 7) проверять прогресс их достижения;
- 8) избегать резких, категоричных оценок;
- 9) быть справедливым и честным.

К средствам решения социальных конфликтов, а именно вертикальных конфликтов, на предприятии ООО «Самеко» стоит отнести:

- 1) предложение несколько вариантов выхода из конфликтной ситуации;
- 2) идти на компромисс.

по решению горизонтальных конфликтов в организации ООО «Самеко», как:

- 1) необходимо ставить конкретные задачи;
- 2) обеспечить выполнение задачи всем необходимым;
- 3) заранее обсуждать поставленные вопросы;
- 4) избегать резких, категоричных оценок;
- 5) проверять прогресс их достижения;
- 6) давать высказываться сотруднику;
- 7) усовершенствовать систему стимулирования и мотивации;
- 9) давать сотруднику совершенствовать свои навыки;
- 10) дать почувствовать сотруднику свою значимость.

К средствам решения социальных конфликтов, а именно горизонтальных конфликтов, на предприятии ООО «Самеко» стоит отнести:

- 1) структурирование переговоров и общения;
- 2) усовершенствование координации задач;
- 3) улучшение межличностных отношений;
- 4) идти на компромисс.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «Самеко», можно сделать вывод, что очень обострена возникающая проблема управления конфликтов между персоналом на предприятии.

В результате научно-исследовательского поиска по совершенствованию системы управления персоналом коммерческой организации были сформулированы предложения по формированию стратегии управления социально-трудовыми конфликтами на корпоративном уровне с использованием инструментов социального партнерства.

Одним из инструментов технологии профилактики деструктивных конфликтов и снижения уровня профессионального стресса работников является создание и проведение системы обучающих тренингов. Обучающие тренинги направлены на формирование конфликтологической (эмоциональной, аутопсихологической) компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий работников. Содержание мероприятий профилактической программы должно определяться на основе результатов стрессмониторинга, аудита кадровой политики, организационной культуры.

Проведение обучающих тренингов является обязательным инструментом технологии управления конфликтами и стрессами в организации. По окончании тренинга необходимо провести анкетирование и аттестацию участников процесса обучения, а также обеспечить разработку учебных продуктов (решения, технологии, подходы, документы, нормативы, стандарты, инновации) для внедрения их в рабочие процессы организации.

Для предложенных мероприятий была выявлена социальная и экономическая эффективность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- I. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. М., 1993.
- II. Анцупов А.Я. Конфликтология: новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Эксмо, 2011.
- III. Бамбаева Н.Я. Методика разработки и реализации стратегического плана социально-экономического развития территории // Региональная экономика: теория и практика. - 2006. - № 7. - С. 20-24.
- IV. Воронов А.А., Муратова А.Р. Направления развития социального партнерства как механизма разрешения трудовых конфликтов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2013. - № 14. - С. 2-9.
- V. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2013.
- VI. Громова, О.Н. Конфликтология : курс лекций / О.Н. Громова. — М.: ЭКМОС, 2014.
- VII. Гусева А.С., Козлов В.В. Конфликт: структурный анализ, консультативная помощь, тренинг. М.: РАГС, 2013.
- VIII. Деревянченко А.А. Конфликты в социально-трудовой сфере реформируемой России: некоторые аспекты деятельности профсоюзных организаций в условиях смены собственника на предприятии/Деревянченко А.А., Крестьянинов А.Н., Сперанский В.И. -М.: АТиСО, 2003 -159 с.
- IX. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. Ростов-на-Дону: Феникс. 1998.
- X. Илларионов, Ю. Н. Управление конфликтами и стрессами в организациях и на предприятиях [Текст] / Ю. Н. Илларионов //

Промышленная политика в Российской Федерации. - 2015. - № 4/6. - С. 60-71.

- XI. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Проведение обучающих тренингов в рамках конфликтологического консультирования в организации // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-1 (76-1). С. 789-796.
- XII. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Сер. Экономика. - 2012. - № 3(23).
- XIII. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учеб. для вузов. – 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2013.
- XIV. Коновалова, В. Моббинг как моббинг: источники и последствия психологического террора / В. Коновалова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 3. – С. 105-113.
- XV. Конфликты в организации. Методы разрешения конфликтов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bmanager.ru/articles/konflikty-v-organizacii-metody-razresheniya-konfliktov.html>. (дата обращения 23.01.2017)
- Конфликты в современной России: исследование и регулирование. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Москва, 11 февраля, 2010. М.: СГА, 2010.
- XVI. Ларионов В.Г., Мельников О.Н. Типы и функции трудовых конфликтов. управление трудовыми конфликтами // Российское предпринимательство. - 2003. - № 5. - С. 50-54.
- XVII. Леонов, Н.И. Хрестоматия по конфликтологии РГИУ [Электронный ресурс] / Н.И. Леонова. – Режим доступа: [http://www.koob.ru/leonov/konfliktologiya\\_hrestomatiya](http://www.koob.ru/leonov/konfliktologiya_hrestomatiya). (дата обращения 23.01.2017)

- XVIII. Лысенко, Юрий Николаевич Конфликты в работе менеджера производственной организации [Текст] / Ю. Н. Лысенко // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Сер.: Экономика и управление. - 2013. - № 2 (18). - С. 72-77
- XIX. Макарова, А.К. Управление персоналом современной организации : электронный учебно-методический комплекс // Хроники объединенного фонда электронных ресурсов. Наука и образование. – 2013. – № 7 (50). – С. 57-59.
- XX. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 5-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА- М, 2013.
- XXI. Мусийчук, М.В. Эмоциональная компетентность как эффективный управленческий ресурс в сервисной реальности / М.В. Мусийчук, А.К. Макарова, С.В. Мусийчук // Современное состояние и перспективы развития психологии и педагогики: сборник статей Международной научно-практической конференции. — Уфа: Аэтерна,, 2015.-С. 125-127.
- XXII. Мусийчук, С.В. Организационное поведение: учебное пособие / С.В. Мусийчук, М.В. Мусийчук. – Магнитогорск: МаГУ, 2015.
- XXIII. Никонорова М.А. Организационные конфликты в современном обществе: особенности проявления в больших торговых организациях // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2014. № 3 (2). С. 67-72.
- XXIV. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. 2-е изд. - М.: Физматлит, 2007.
- XXV. Особенности управления конфликтами в организации. Uchebniki online [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uchebnikionline.com> (дата обращения 01.12.2016)
- XXVI. Петрова Е.Д. Стратегия управления конфликтами в организации // В сборнике: Торговля в XXI веке Материалы XII Международной научно-практической конференции. 2014. С. 148-152.



- XXVII. Соловова Н.В. Компетентностный подход: инновационные методы и технологии обучения: учебно-методическое пособие для образовательных программ ФПК / Н.В. Соловова, С.В. Николаева. - Самара: Изд-во «Универс групп», 2009.
- XXVIII. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2013.
- XXIX. Шелехова, Л.В. Особенности внутриличностного конфликта руководителя / Л.В. Шелехова, Д.А. Панеш // Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов Юга России: сб. науч. тр. по материалам 1 Всерос. науч.-практ. конф. – Майкоп: Изд-во АГУ, 2014. – С. 105-108.