

Министерство образования и науки Российской Федерации ФГБОУ ВО
“Уральский государственный педагогический университет”
Институт общественных наук
Кафедра философии и акмеологии

**Деятельность внутреннего консультанта по управлению конфликтами в
организации**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав.кафедрой

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Воротникова Арина Юрьевна,
обучающийся УК-1601 группы

подпись

Научный руководитель:
Рущицкая Ольга Александровна,
к.э.н., доцент, доцент кафедры ФиА

подпись

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Конфликты в организации: понятие и причины возникновения.....	7
1.2. Классификация конфликтов в организации.....	19
1.3. Динамика конфликтной ситуации.....	35
ГЛАВА 2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВНУТРЕННЕГО КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В УГАДН.....	42
2.1. Краткая характеристика количественного и качественного состава персонала Уральского управления государственного автодорожного надзора	
2.2. Анализ отношений по управлению конфликтами в организации.....	46
2.3. Разработка проекта консультационной деятельности по управлению конфликтами в УГАДН.....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	98

ВВЕДЕНИЕ

Конфликты существуют ровно столько, сколько существует человек. Теория менеджмента утверждает, что управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. По мнению специалистов в области управления персоналом, в среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на изучение и улаживание различного рода конфликтов. Изменить отношение к конфликтам практически означает изменить взгляд на жизнь.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что необходимость изучения конфликтов, их причин, а также методов и способов управления ими возникла относительно недавно. Особая важность исследования конфликтов заключается в том, что управление конфликтами относится к наиболее динамично развивающейся области менеджмента управления персоналом. Поэтому, любая современная организация не может обойтись без выработки методов управления конфликтами.

В настоящее время при большом объеме теоретических исследований в области конфликтов в системе управления, при значительном количестве публикаций как зарубежных, так и отечественных авторов эта проблема по-прежнему недостаточно изучена. Поэтому в предлагаемой работе раскрывается не только понятие «конфликт», его классификация, причины возникновения, но и даются практические рекомендации по управлению конфликтами.

Степень научной разработанности темы. Исследуемая в магистерской диссертации проблема востребовала обращения к широкому спектру работ отечественных и зарубежных авторов. Следует отметить работы таких зарубежных ученых, как П.М. Блау, Дж. В. Томпсон и др., а также российских -С.А. Баркова, Б.А. Воронина, О.С. Виханского, А.Н. Зинковского, И.А. Кох, А.Н. Митина, И.А. Кравченко, Ю.Д. Красовского, А.И. Наумова, А.И. Пригожина, В.А. Спивака, А.В. Тихонова, С.С. Фролова.

Объект исследования: система управления конфликтами в организации.

Предмет исследования – деятельность внутреннего консультанта по управлению конфликтами в организации.

Цель исследования – на основе анализа деятельности внутреннего консультанта по управлению конфликтами в Уральском управлении государственного автодорожного надзора, разработать проект консультационной деятельности по управлению конфликтами в исследуемой организации.

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретико-методологические подходы в исследовании конфликтов в организации;
2. Раскрыть содержание конфликта в организации как процесса, имеющего определенные стадии развития и выполняющего специфические функции в жизнедеятельности организации;
3. Проанализировать деятельность внутреннего консультанта по управлению конфликтами в организации и обобщить практикуемые в настоящее время методы и стратегии урегулирования конфликтов, в том числе стратегии вмешательства и медиации;
4. Разработать консультационный проект по управлению конфликтами в организации.

Методы исследования – теоретические: метод конкретно - социологических исследований; методы сравнения и обобщения; эмпирические: анкетирование, анализ документов организации.

Научная новизна работы:

1. Предложено определение управления конфликтами как целенаправленное воздействие внутреннего консультанта по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей.

Теоретическая и практическая значимость исследования

Теоретические выводы и положения магистерской диссертации могут быть использованы для выявления и анализа конфликтов, возникающих в организациях любого уровня.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования результатов и выводов исследования при организации деятельности внутреннего консультанта по управлению конфликтами на государственной службе. Прикладное значение исследования состоит в создании методического и диагностического инструментария, который позволяет получать необходимые данные о процессе протекания конфликта и тем самым служит основой для сбора информации с целью принятия действенных управленческих решений в соответствующих конфликтных ситуациях.

Положения, выносимые на защиту:

- 1.** Конфликт в организации «это сложная многоуровневая, открытая система взаимодействий, основанных на актуализированном противоречии в интересах, целях, ценностях, субъектами которого выступают индивиды или группы, занимающие различные ролевые позиции в организации». [99, с.12]. Автор считает, что для эффективного управления конфликтом в организации, необходимо понимать его сущность и природу, иметь возможность воздействовать на причины его возникновения и менять условия его развития;
- 2.** Одним из способов управления конфликтами в организации является служба медиации, которая позволяет разрешить спорную или конфликтную ситуацию между сотрудниками. Принципиальная возможность

медиаторства основана на признании всеми участниками позитивного влияния присутствия нейтральной стороны на эффективность проведения переговоров;

3. Деятельность внутреннего консультанта по управлению конфликтами в организации заключается в активном участии независимого лица в качестве посредника в урегулировании споров между сотрудниками в организации УГАДН.

По структуре работа состоит из введения, двух глав, объединяющих в себя девять параграфов, заключения, списка использованной литературы и трех приложений.

Во введении поставлены цели и задачи исследования.

В главе 1 раскрыты теоретические аспекты исследования конфликтов в организации.

В главе 2 проанализирована деятельность консультанта по управлению конфликтами в УГАДН, разработан проект консультационной деятельности по управлению конфликтами в УГАДН и рассчитана его экономическая эффективность.

В заключении даны краткие выводы выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ В ИССЛЕДОВАНИИ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Конфликты

в организации: понятие

и причины возникновения

Конфликт

как

явление

социальное

впервые

был

сформулирован

в

работе

Адама

Смита

«Исследования

о

природе

и

причинах

богатства

народов»

(1776 г). В ней
была высказана
мысль, что в основе конфликта
лежит деление
общества на
классы и экономическое
соперничество. Это деление и является движущей
силой развития
общества, выполняющей
полезные функции.
В научной
литературе конфликт
трактруется неоднозначно. Существует
множество определений
этого термина. Наиболее
распространенный подход
состоит в определении

конфликта через

противоречие как

более общее

понятие и,

прежде всего

– через социальное

противоречие.

Противоречия, противоположности,

различия – это

необходимые, но

недостаточные условия

конфликта. Противоположности и противоречия

превращаются в конфликт

тогда, когда

начинают взаимодействовать

силы, являющиеся

их носителями

[16, с.343]. Особенности протекания конфликтов в организации связаны с проблемой дефиниции самого термина «организация». Прежде всего, мы должны ответить на вопрос о том, что представляет собой организация. Основоположник организационной теории А.А. Богданов

рассматривал

под

понятием

«организация»

практически

все

проявления

живой

и

неживой

природы

[39, с.13].

Теория

организации

как

самостоятельное

научное

направление

рассматривает

организацию

и

как

внутренне упорядоченную
согласованность взаимодействия
частей и целого
(здесь она
тождественна понятию
«система»), и как
процесс (совокупность
процессов), ведущий
к формированию такого
состояния (упорядочиванию
взаимосвязи между
элементами целого). Таким
образом, организация,
впрочем, как
и конфликт, выступают
одновременно и как
процесс, и как
система. Таким образом,

в самом общем
виде под
организацией понимают
упорядоченное состояние
элементов целого
и процесс по
их упорядочиванию
в целесообразное единство. К этим
двум общим
характеристикам организации
добавляется и третья,
более узкая,
согласно которой
организация рассматривается
как союз
людей, объединившихся

для реализации определенных целей
и действующих «на определенных
основе процедур и правил».

Следовательно, организация выступает

в трех аспектах:

1. Как целостное образование
(социальное, техническое,
природное), характеризующееся

организационным единством
структурных компонентов

и направленное на достижение определенной

цели; 2. Как процесс

по формированию

и поддержанию такого
единства взаимосвязи

структурных

элементов

целого;

3. Как

функция

управления,

если

процесс

по

упорядочиванию

состоит

из

целенаправленных

действий людей.

Последний

аспект

организации

-

функция

управления

-

в

отличие

от

двух

имеет

других,

только

социальную

природу

и

означает

процесс

определения

и

разграничения

прав,

обязанностей

и «функций отдельных
элементов управления
подсистемы» [57,
с.255]. Два первых
аспекта имеют
универсальный характер,
и в социальный. В том числе
и социальном плане
организация
как
целостное упорядоченное
образование и процесс
по формированию
такого состояния
представлена социальными

системами и институтами.

Организация является важнейшей ячейкой общества, которая включает в себя людей в экономической, политической, социальных и духовных отношениях. Но для организаций характерны не только солидарные отношения, но и конфликтные [24, с.76]. Более того, по утверждению Л. Понди (1992), «конфликт есть сама сущность того,

что

есть

организация.

Если

конфликт

не

происходит,

то

организация

не

имеет

причины

быть»

[99, с.332].

Организация

как

социальный

институт

имеет

ряд

основных

признаков:

1. Объединение

в

своем

составе

не

менее

двух

человек;

2. Наличие

для

всех членов
организации общей
цели, ради
которой она
создана;
3. Совместный труд
в интересах общей
цели; четкой
4. Наличие структуры с выделением
органов управления
и распределением прав,
обязанностей и ролей
между членами
организации.
Исходя из
этого, можно
дать следующее

определение
 организация — это
 социальная группа,
 объединяющая на
 основе общей
 цели людей,
 деятельность которых
 сознательно координируется
 и направляется в интересах
 достижения этой
 цели.
 Любая организация
 характеризуется внутренней
 и внешней средой. Основу
 внутренней среды
 организации составляют
 ее функциональная
 структура, цели

и задачи, ресурсы,
технологии и коммуникации.

Внешняя
среда организации
включает в себя
факторы и социальные
условия окружающей
среды. Факторы внутренней
и внешней
среды

организации могут
становиться причиной
конфликтов.

Конфликты в организации
– это конфликты,
возникающие между
субъектами социального
взаимодействия внутри

организации. При анализе
таких конфликтов
важно учитывать
не только
внутреннюю среду
организации, интересы
и ценности субъектов
социального взаимодействия,
но и ее
внешнюю среду.
Конфликт
в организации, по
определению Шило
Н.И., «это
сложная

многоуровневая, открытая
система взаимодействий,
ОСНОВАННЫХ на
актуализированном противоречии
в интересах, целях,
ценностях, субъектами
которого выступают
индивиды или
группы, занимающие
различные ролевые
позиции в организации
[99, с.332].
Можно
согласиться с мнением
З.Н. Хисматуллиной, что
организация содержит
в себе потенциал

напряженности и она
изначально конфликтна
по своей
природе. Поскольку организация
- это сложное
целое, включающее
в себя помимо
личностей, с присущими
им моральными
установками,
статусами
и интересами, различные
социальные образования,
имеющие цель
занять лучшее

место в структуре
организации, изменить
существующий порядок
или
систему
отношений в организации. Между
тем разные
структурные подразделения
могут по
- разному подвергаться
управленческому воздействию,
что в совокупности
с другими причинами
может привести
к возникновению организационного
конфликта [91,
с.108].

Западными социологами
 и философами конфликты
 признаются важнейшими
 факторами социального
 развития. Английский философ
 и социолог Г. Спенсер
 (1820 – 1903)
 считал конфликт
 «неизбежным явлением
 в истории человеческого
 общества и стимулом
 социального развития».
 Американский социолог Л.Козер определяет
 конфликт как явление,
 идеологическое отражающее устремление
 и чувства индивидов

и социальных групп
в борьбе за
объективные цели:
власть, изменение
статуса, перераспределение
доходов, переоценку
ценностей и т.п. Ценность
конфликтов состоит
в том, что
они предотвращают
окаменение системы,
открывают дорогу
инновациям [47,
с.157].
Таким образом,
под конфликтом
в организации понимают
систему и процесс

взаимодействия
элементов
(индивидов и групп),
направленный на
разрешение существующих
противоречий,
возникающих
вследствие столкновения
противоположных позиций,
целей, интересов,
мнений, взглядов,
идеалов и/или
вследствие
ограниченности
ресурсов, выступающих
для них
(структурных элементов
- индивидов и групп)
в качестве важных

и актуальных потребностей
[48, с.59]. Сложная
система отношений
в организации таит
в себе возможность
возникновения самых
различных конфликтов,
которые специфичны
как по
содержанию и динамике,
так и по
способам разрешения
[41].

Причины возникновения

конфликтов в организации

Индивидуальные
характеристики человека
играют важную

роль в процессе
конфликта. Часто именно
различие в ценностях,
отношениях и убеждениях
людей может
явиться причиной
возникновения конфликтной
ситуации. Реальным источником
конфликта могут
стать наши
чувства относительно
того, какие
решения или
действия являются
правильными, а какие
нет; предрасположенность

к определенной реакции
(положительной или
отрицательной) на
то или
иное событие. Сотрудник,
заинтересованный в автономной
и независимой работе,
по всей
видимости, негативно
отреагирует на
попытки поставить
его в условия
жесткого контроля.
Причина
конфликта – это
явления, события,
факты, ситуации,
предшествующие конфликту
и вызывающие его

при определенных условиях субъектов взаимодействия. Причины тесно связаны с потребностями людей.

Потребность – это нужда или недостаток в чем-либо необходимом для существования и деятельности индивида. Причиной конфликта может быть только осознанная потребность, выражающаяся как интерес.

Выделяют

такие

противоречия

интересов:

1. Внутренние и внешние;
2. Антагонистические

и неантагонистические;

3. Основные и неосновные;
4. Объективные

и субъективные.

Внутренние

противоречия

– противоборство в группе,
организации, общности

или вместе взятых. Внешние
обществе

противоречия – между

двумя или

несколькими относительно

самостоятельными группами.

Антагонистические

противоречия – противоречия
участников с кардинально

несовпадающими, враждебными
интересами и устремлениями. Мерой
разрешения такого
конфликта является
полное уничтожение
одной или
нескольких сторон
конфликта, ликвидация
основных структур
группы, лишение
ее возможности
функционировать в прежнем
качестве [17,
с.142].
Неантагонистические противоречия
имеют место
в конфликтах, участники

которых способны

к примирению, нахождению
компромисса. Подобные конфликты

наиболее распространены

во всех

организациях. С ними часто

сталкиваются менеджеры.

Источник

неантагонистических противоречий

- разнообразие интересов
индивидуумов и социальных

объединений [35,
с. 59].

Основные противоречия
возникают при

взаимодействии

основных

участников конфликта,
имеют ключевое
значение. А неосновные противоречия
только дополняют
конфликт. Иногда относятся
к косвенным участникам
конфликта. Однако основные
и неосновные противоречия
диалектически взаимодействуют. В частности,
чем больше
накапливается неосновных
противоречий, тем
сложнее разрешаются
основные, что
в свою очередь

порождает НОВЫЕ

и многообразные неосновные

противоречия.

Объективные

противоречия

независимы от

личностных качеств

людей и их

характеристик. Они неизбежны

и многолики, единственный

способ устранить

их - найти

основную причину

конфликта. Часто эта

причина и

сама

имеет объективный,
независящий от
воли и сознания
людей характер.

Объективными

причинами конфликтов

могут выступать:

1. *Управленческие*

факторы:

1.1. Несовершенство организационной структуры

учреждения, организации,

предприятия;

1.2. Нечеткое распределение прав

и обязанностей между

работниками;

1.3. Несоразмерность прав и ответственности
за результаты

деятельности;

1.4. Противоречия между функциональными
обязанностями, закрепленными

в должностных инструкциях,
и требованиями к работнику.

2. Организационные

факторы:

2.1. Неудовлетворительная организация труда;

2.2. Нарушение режима

труда и отдыха;

2.3. Низкий уровень

трудовой и исполнительской

дисциплины;

2.4. Чрезмерная загруженность работника,
ведущая к постоянной

спешке при

выполнении заданий;

2.5. Неконкретность заданий,
что затрудняет

выбор средств

их выполнения,

ведет к неуверенности

в действиях;

2.6. Отсутствие гласности.

3. Профессиональные факторы:

3.1. Низкий профессиональный

уровень подчиненных,

тормозящий выполнение

заданий;

3.2. Несовершенство системы

подбора и расстановки

кадров;

3.3. Неопределенность перспектив профессионального
и должностного роста.

4. Экономические факторы:

4.1. Несовершенство системы
оплаты труда

и премирования;

4.2. Задержки в оплате труда.

Субъективные
противоречия — несовпадение

личностных ориентаций и ценностей,
ценностей

индивидов. Ошибочные действия
руководителей, ведущие
к конфликтам, можно
сгруппировать в три
направления:
нарушения
служебной этики;
нарушения трудового
законодательства; несправедливая
оценка подчиненных
и результатов их
труда.
К нарушениям служебной
этики относятся:
1. Грубость,
высокомерие, неуважительное

отношение к подчиненным;

2. Навязывание

своего мнения;

3. Невыполнение

обещаний, обязательств;

4. Нетерпимость

к критике, что

может привести

к полному оттоку

творческих, активных

работников и созданию

атмосферы лести

и заискивания перед

руководителем;

5. Неумение правильно

критиковать действия

подчиненных;

6. Наличие теневой

деятельности у руководителя,

например, в распределении социальных благ;

7. Замалчивание информации, необходимой для выполнения его подчиненным обязанностей [51, с.41].

По мнению Н.В. Гришиной к числу причин возникновения конфликтных ситуаций в организации относятся:

1. Недостатки в организации производственных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм

его стимуляции.

2. Отсутствие

опыта у руководителя,
вследствие чего

он предпринимает
неправильные действия
(неумело распределяет

задания, неправильно
использует систему

стимулирования труда,
не способен
понять психологию

сотрудника).

3. Недостатки профессионального

стиля работы

руководителя и его
неправильное поведение.

4. Расхождение

мнений работников

в оценке явлений

производственной жизни.

5. Нарушение

внутригрупповых

норм

поведения,

распад

коллектива

на

различные
возникновение

группировки,
разногласий

между

разными

категориями работников.

6. Противоречия

интересов

людей,

их

функций

в трудовой деятельности.

7. Несовместимость

в

силу

личностных,

социально-демографических

(пол,

возраст,

социальное

происхождение) различий.

8. Личностные характеристики

отдельных людей

– специфические особенности

поведения, отношения
к труду и коллективу, черты характера.

В работах
Р. Л. Кричевского причины

возникновения конфликтных
отношений разделяются

на три

группы: обусловленные

трудовым процессом,
психологическими особенностями

человеческих взаимоотношений,
личностным своеобразием

членов группы.

У.Ф. Линкольн
классифицирует причины

конфликтов по

пяти
 информация,
 ценности,
 основаниям:
 структура,
 отношения
 и поведение и выделяет
 пять основных
 факторов (причин)
 конфликтов:
 1. Информационный фактор – это
 та информация,
 которая приемлема
 для одной
 стороны и неприемлема
 для другой. Это
 может быть:
 неполная,
 информация неточная
 из сторон,
 нежелательное обнародование;
 недооценка фактов
 при решении

спорных проблем;
дезинформация, слухи
и т.д.

2. Структурный фактор - формальные
и неформальные характеристики
группы (специфика
законной власти
и законодательства, статуса,
прав мужчины
и женщины, их
возраста, роли
традиций, различных
социальных
норм

и т.д.). Б. Майерс дополняет:
«доступные ресурсы,
процедуры принятия
решения».

3. Ценностный фактор - те

принципы, которые
превозглашаются или
отвергаются, которым
будут следовать
все члены
группы. Они вносят
в группу чувство
порядка и цель
существования. Это такие
ценности как:
- личные
системы и поведения верований
предпочтения и т.д.); (предрассудки,
- групповые
системы верований
и поведения;

- системы верований
поведения общества;

- ценности

всего человечества;

- профессиональные

ценности;

- религиозные, культурные,
региональные, местные
и политические ценности.

4. Фактор отношения

- удовлетворение от

взаимодействия двух

или более

сторон или

его отсутствие. Это

такие аспекты

как:

- основа отношений
(добровольные или
принудительные);

- сущность (независимые, взаимозависимые); отношений
зависимые,

- ожидания от взаимоотношений;

- важность взаимоотношений;

- ценность взаимоотношений;

- длительность взаимоотношений;

- совместимость

людей в процессе взаимоотношений;

- вклад сторон

во взаимоотношения

и т.д.

5. Поведенческий фактор – это стратегия поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс,

сотрудничество.

Б.М.

Генкин

классифицировал

причины

конфликтов

организационных

следующим

образом:

Распределение

ресурсов.

Даже

в

самых

крупных

организациях

ресурсы

всегда

ограничены.

Руководство

должно

решить,

как

распределить

материалы,

людские

ресурсы

и

финансы

между

различными

группами,

чтобы

наиболее

эффективным

образом

достигнуть

целей организации. Выделить
большую долю
ресурсов одному руководителю,
подчиненному или
группе что другие
получат меньшую
долю от
общего количества. Не
имеет значения,
чего касается
это решение:
за какой
из четырех
секретарей закрепить
компьютер с программой
- редактором, какому

факультету
дать
преподавателей,
дополнительные
для
своего
подразделение
приоритет
данных
всегда
получать
меньше,
образом,

университета
возможность
количество
какой
получит
средства
расширения
производства
какое
получит
обработке
люди
хотят
не
Таким
необходимость

увеличить
руководитель
или
в
-

а больше.

делиться ресурсами

почти неизбежно

ведет к различным

видам конфликта.

Взаимозависимость

задач. Возможность конфликта

существует везде,
где один
человек или

группа в выполнении задачи

от другого

человека или
группы. Например, руководитель

производственного подразделения

может объяснять

низкую производительность

СВОИХ		ПОДЧИНЕННЫХ
	неспособностью	ремонтной
службы		достаточно
	быстро	производить
ремонт.	Руководитель	ремонтной
службы,	в	свою
очередь,		может
винить		кадровую
службу,		что
не		взяла
на		работу
специалистов,	в	которых
нуждалась		ремонтная
служба.	Аналогичным	образом,
	если	один
из		рабочих,

занятых на
выполнении какой
- то определенной
операции на
сборочном конвейере,
не будет
работать как
следует, другие
могут почувствовать,
что это
отражается на
их возможностях
выполнять свое
собственное задание. Это
может привести
к конфликту между
группой и тем
работником, который,

по их
мнению, плохо
работает. Поскольку все
организации являются
системами, состоящими
из взаимозависящих
элементов, при
неадекватной работе
одного подразделения
или
человека
взаимозависимость задач
может стать
причиной конфликта.
Различия
в целях. Возможность конфликта
увеличивается по
мере того,

как организации
становятся более
специализированными и разбиваются
на подразделения. Это
происходит потому,
что специализированные
подразделения сами
формулируют свои
цели и могут
уделять
большее
внимание их
достижению, чем
целям всей
организации. Например, отдел
сбыта может
настаивать на

производстве как

можно более

разнообразной продукции
и ее разновидностей,
потому что

это повышает

их конкурентоспособность

и увеличивает объемы

сбыта. Однако, цели

производственного подразделения,
выраженные в категориях

затраты - эффективность

легче,
если номенклатура

продукции

разнообразна. Аналогичным образом,
отдел снабжения

МОЖЕТ
закупить
объемы
и
СНИЗИТЬ
себестоимость
продукции.
ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ
товарно
запасы
их,
увеличить
инвестированный
[54, с.98].

материалов,
С
финансовый
может
взятыми
-
и
ДОХОД

захотеть
большие
сырья
чтобы
среднюю
единицы
стороны,
отдел
захотеть
деньгами,
под
материальные
инвестировать
чтобы
общий
на
капитал

Различия
 в представлениях и ценностях. Представление
 о какой-то ситуации
 зависит от
 желания достигнуть
 определенной цели. Вместо
 того, чтобы
 объективно оценивать
 ситуацию, люди
 могут рассматривать
 только те
 взгляды, альтернативы
 и аспекты ситуации,
 которые по
 их мнению,
 благоприятны для
 их группы
 и личных потребностей. Эта

тенденция
была

выявлена в исследовании,
где руководителей
отдела сбыта,
кадровые службы
и службы связи
с клиентами попросили
решить одну
проблему. И каждый считал,
что с проблемой
может справиться
только его
функциональное подразделение. Различия
в ценностях – весьма
распространенная причина
конflikта. Например, подчиненный

может считать,
что всегда
имеет право
на выражение
своего мнения,
в то время
как руководитель
может полагать,
что подчиненный
имеет право
выражать свое
мнение только
тогда, когда
его спрашивают
и беспрекословно делать
то, что
ему говорят. Высокообразованный

персонал отдела
исследований и разработок
ценит свободу
и независимость. Если же
их начальник
считает необходимым
пристально следить
за работой
своих подчиненных,
различия в ценностях,
вероятно, вызовут
конфликт [31,
с.89].
Различия в манере
поведения и жизненном
опыте. Эти различия
также могут
увеличить возможность

авторитарными,

догматичными,

безразличными

к

такому
как
скорее

понятию,
самоуважение,
вступают

в

конфликт.

Другие

исследования

показали,

что

различия

в

жизненном

опыте,

образовании,

ценностях,

стаже,

возрасте

и

социальных

характеристиках

уменьшают

степень

взаимопонимания

и

сотрудничества

между

представителями

различных

подразделений
с.75].

[49,

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая
передача информации
является как
причиной, так
и следствием конфликта. Она
может
действовать
как катализатор
конфликта, мешая
отдельным работникам
или группе
понять ситуацию
или точки
зрения других. Это
может выразиться,
например, в том,
что руководство

не
может

довести
до

сведения
подчиненных

цель
новой

схемы
оплаты

труда,
увязанной

с
производительностью,
она
что
призвана

не
«выжимать

соки»
из

рабочих,
а
увеличить

прибыль
компании

и
ее
положение

среди
конкурентов.
Подчиненные

при
этом

могут
отреагировать

таким
образом,

что замедлят
темп работы. Другие
распространенные проблемы
передачи информации,
вызывающие конфликт,
неоднозначные критерии
качества, неспособность
точно определить
должностные обязанности
и функции всех
сотрудников и подразделений,
а также предъявление
взаимоисключающих требований
к работе. Эти проблемы
могут возникнуть
или усугубиться
из - за

действием объективных
и субъективных причин. Своевременное
устранение руководителем
перечисленных причин
неразрывно связано
с совершенствованием системы
управления организацией,
своевременным разрешением
возникающих конструктивных
конфликтов. При эффективном
управлении и разрешении
конфликтами, его
последствия могут
играть положительную
роль, т.е. быть
функциональными, способствовать

в дальнейшем достижению
целей организации.

Различия

в психологических особенностях

людей. Важной причиной
конфликтов могут

быть различия

в темпераменте, характере,
потребностях, мотивах
и других психологических

особенностях людей. Эти

различия особенно

часто являются

причинами межличностных конфликтов.

Необходимо

отметить, что

своевременное выявление

и устранение вышеуказанных

причин возможно

ТОЛЬКО при
совершенствовании системы
управления организации
в целом.
Таким образом,
среди причин,
способствующих возникновению
конфликтных отношений
в коллективе можно
выделить объективные
и субъективные. Своевременное выявление
и устранение вышеуказанных
причин способствует
налаживанию конструктивных
отношений в организации
и улучшает общие
показатели работы.

1.2 Классификация

конфликтов в организации

В литературе существует множество различных критериев классификации конфликтов в организации. Наиболее значимой проблемой является изучаемой в контексте их типология. Наиболее значимой проблемой является изучаемой в зависимости от сторон конфликта. По этому критерию конфликты подразделяются

на межличностные, внутриличностные,
личностью и между
межгрупповые, в том

числе и международные [20,
с.76].

Внутриличностные конфликты
в организации могут

возникнуть вследствие:

1. Предъявления

работнику противоречивых

требований (например,
у двух менеджеров

разные требования
к результату работы

сотрудника —
один

требует акцентировать

внимание на

качестве предоставляемых

услуг, а другой
- на быстроте
обслуживания клиентов);
2. Разногласия
трудовых обязанностей
и личных потребностей
и ценностей;
3. Рабочей перегрузки
или недогрузки
[68, с.560].
К. Левин
(1975) выделяет
три типа
внутриличностного конфликта:
1. Конфликт
при необходимости
выбора между
двумя одинаково
привлекательными альтернативами;
2. Конфликт
между необходимостью

выбора действия,
«имеющего одновременно
и положительные, и отрицательные
последствия»;
3. Конфликт при
необходимости выбора
между двумя
одинаково непривлекательными
альтернативами [16,
с.343].
Важно отметить,
что внутриличностный
конфликт может
и не осознаваться
индивидом, если
он связан
с бессознательными процессами
его психики. В этом
случае он

может проявляться
в виде различных
неврозов.
В основе межличностного
конфликта, который
может носить
как горизонтальный,
так и вертикальный
характер, лежат
разные причины,
от индивидуальных
различий в мировоззрениях,
характерах и ценностях
до борьбы
за ресурсы,
средства, должности
и т.д. (например, два
сотрудника претендуют
на одну

структуры. При этом, чем сложнее мир человека, чем больше развиты ценности и притязания, его способность к самоанализу, тем больше в большей степени личность подвержена конфликту. Внешние причины внутриличностного конфликта могут быть обусловлены: положением личности в группе и положением личности в организации. Внешние причины

внутриличностного конфликта,
обусловленные положением
личности в группе,
могут быть
разнообразными. Но их
общий признак
состоит в невозможности
удовлетворения каких-либо
важных, имеющих
в данной ситуации
глубокий внутренний
смысл и значение
для личности,
потребностей и мотивов
[25, с.239].
На
уровне организации
внешние причины,

вызывающие

внутриличностный

конфликт,

могут

быть

представлены

такими

видами

противоречий, как:

1. Противоречие

между

большой

ответственностью

и

недостаточными

правами

для

ее

реализации

(человека

повысили

в

должности,

дали

в

подчинение

новых

сотрудников,

расширили

функции

и

т.д.,

а

права

остались прежними);

2. Противоречие

между

жесткими

требованиями

по

срокам и качеству
выполнения задания

и плохими условиями

труда (во

что бы

то ни

стало надо

выполнить производственное

задание, а техника

старая и постоянно

ломается) противоречие

между двумя

взаимоисключающими требованиями

или заданиями

[26, с. 454].

Межличностный

конфликт.

Отсутствие
определения

общепризнанного
межличностного

конфликта в научной литературе, по-видимому, связано с тем, что это очень сложное и многогранное явление и формы проявления конфликта могут быть чрезвычайно разнообразны и широки. Межличностный конфликт – самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному [30, с.16]. Однако причина конфликта – это не только

различия в характерах,
 взглядах, манерах
 поведении людей
 (то есть
 субъективные причины),
 чаще всего
 в основе таких
 конфликтов лежат
 объективные причины. Чаще
 всего это
 борьба за
 ограниченные ресурсы
 (материальные
 средства,
 оборудование, производственные
 площади, рабочую
 силу и т. п.). Каждый

считает, что
в ресурсах нуждается
именно он,
а не кто-то
другой. Конфликты возникают
также между
руководителем и подчиненным,
например, когда
подчиненный убежден,
что руководитель
предъявляет к нему
непомерные требования,
а руководитель считает,
что подчиненный
не желает
работать в полную
силу [24,
с.76].
В межличностном конфликте
каждая сторона

стремится
свое
ее
на
и
поведение
у
острые
которые
взаимодействие
и

доказать
люди
к
нападкам
словесным
унижениям
и
субъектов
эмоциональные
провоцируют

остоять
мнение,
другой
неправоту,
прибегают
обвинениям,
друг
друга,
оскорблениям
т.п.
Такое
вызывает
конфликта
негативные
переживания,
обостряют
участников
их

на экстремальные
поступки [50,
с.126].
По субъектному
признаку во
внутренней жизни
каждой организации
можно выделить
следующие типы
межличностных конфликтов:
1. Конфликты
между управляющими
и управляемыми в рамках
данной организации,
причем конфликты
между руководителем
и рядовым исполнителем
будут существенно

отличаться от

конфликтов между

руководителем первой

руки и менеджерами

нижестоящих уровней;

2. Конфликты

между рядовыми

сотрудниками;

3. Конфликты на

управленческом уровне,

т.е. конфликты между

руководителями одного

ранга [18,

с.115].

Любое урегулирование

конфликта или

его предупреждение

направлены на

сохранение существующей

системы межличностного
взаимодействия, однако
источником конфликта
могут оказаться
такие причины,
которые ведут
к разрушению сложившейся
системы взаимодействия. В связи
с этим выделяют
различные функции
конфликта: конструктивные
и деструктивные.
Конструктивный конфликт
возникает, когда
оппоненты не
выходят за

рамки
норм,
отношений и
аргументов. Причинами
обычно являются
недостатки
в организации деятельности
и управления. Разрешение
конфликта приводит
к развитию отношений
между людьми
и развитию группы. Последствия
такого конфликта
являются функциональными
и ведут к повышению
эффективности организации.

К конструктивным

функциям относят:

1. Познавательную

(появление

конфликта

выступает

как

СИМПТОМ

неблагополучных

отношений

и

проявления

возникших противоречий);

2. Функцию

развития

(конфликт

является

важным

источником

развития

его

участников

и

совершенствования

процесса

взаимодействия);

3. Инструментальную

(конфликт

выступает

как

инструмент

разрешения

противоречий);

4. Перестроечную (конфликт
снимает факторы,
подтачивающие существующие
межличностные взаимодействия,
способствует развитию
взаимопонимания между
участниками) [59,
с.83].
Деструктивный конфликт
возникает, когда
одна из
сторон жестко
настаивает на
своей позиции
и не желает
учитывать интересы
другой стороны
или всей

организации в целом,
либо, когда

один из

оппонентов прибегает

к нравственно осуждаемым

методам борьбы,
стремится психологически

подавить партнера. Последствия

такого конфликта
являются дисфункциональными

и приводят к снижению

личной удовлетворенности,
группового сотрудничества

и эффективности организации [23, с.118].

Деструктивные

функции конфликта

связаны с:

1. Разрушением

существующей

совместной

деятельности;

2. Ухудшением

или

развалом отношений;

3. Негативным

самочувствием участников;

4. Низкой

эффективностью

дальнейшего

взаимодействия и др.

Отличительные

особенности межличностного

конфликта:

1. Противоборство

людей

происходит

непосредственно,

здесь

и

сейчас,

на

основе

столкновения

их

личных

мотивов.

Соперники

сталкиваются

лицом

к лицу;

2. Проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных;

3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным полигоном проверки характеров, темпераментов, способностей, проявления интеллекта, воли и других индивидуально психологических особенностей;

4. Отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон

отношений между

конфликтующими субъектами;

5. Затрагивают

интересы окружения.

Ролевой

конфликт — один

из видов

межличностных конфликтов. В ролевой

конфликт попадает

личность, вынужденная

в силу

определенных

обстоятельств выполнять

социальные роли

с противоречивыми, полностью

или частично

несовместимыми требованиями,

ожиданиями к поведению

исполнителя. Для личности
это заканчивается
фрустрацией, нравственными
коллизиями. Ролевой конфликт
сопровождается негативными
последствиями для
личности.
Позиционный конфликт. Позиционные
конфликты возникают
вследствие противоположности
интересов социальных
групп или
отдельных личностей,
объективно обусловленных
их положением
в структуре организационных
отношений. Различие позиций
людей определяет
различие их

борьба нередко
приобретает персонифицированный
характер. Поэтому позиционные
конфликты чреватые
конфликтами межличностными,
психологическими. Тогда в деловое
противостояние вовлекаются
другие участники,
конфликты наполняются
эмоциональным накалом,
дезорганизуют и разрушают
всю систему.
Конфликт
между личностью
и группой возникает
тогда, когда
кто - либо
из членов
организации нарушает
нормы поведения

конфликт между
личностью и группой
[58, с.76].

Вертикальным
проявлением конфликта
между личностью

и группой является
конфликт между

руководителем и подчиненной
ему группой
(коллективом).

Причины конфликта

между личностью

и группой:

1. Нарушение ролевых

ожиданий, преследуя

свои личные

цели;
2. Неадекватность внутренней

установки статусу
личности (особенно

конфликтность личности
 с группой наблюдается
 при у нее завышении
 внутренней
 установки);
 3. Нарушение групповых
 норм;
 4. Борьба за
 повышение своего
 статуса в группе;
 5. Ожидания
 личности противоречат
 ожиданиям группы;
 6. Индивид
 не в состоянии
 выполнить предписываемые
 группой требования.
 Попытка
 изменить свое
 место в группе
 порождает структурные

или статусно

- ролевые изменения. Подобные

изменения могут

быть обусловлены

ролевыми конфликтами,

которые возникают

по причине несовпадения принятой

(добровольно или

под давлением)

членом группы

роли с групповыми

нормами или

ожиданиями. Чаще

всего такие

конфликты случаются

тогда, когда

вакантное место

занимает новый

член группы
 [34, с.328]. Адаптация

и социализация всегда
 чреватые конфликтами. Во-первых,
 требования группы
 к новичкам, как

правило, бывают

завышенными. Во-вторых, новый

член группы
 обычно не

в полной мере
 владеет всеми

тонкостями внутригруппового
 взаимодействия [32,
 с.34].

Межгрупповой конфликт. Организация

состоит из

множества формальных
 и неформальных групп,
 между которыми

могут возникать
 конфликты. Например, между
 руководством и исполнителями,
 между работниками
 разных подразделений,
 между неформальными
 группами внутри
 подразделения, между
 администрацией и профсоюзом. Выделяют
 следующие основные
 механизмы возникновения
 межгрупповых конфликтов:
 мегрупповая враждебность
 («мы» — «они»),
 объективный конфликт
 интересов, внутригрупповой
 фаворитизм (конформизм,
 приспособленчество к
 групповым

интересам) [10,
с.38].

Международный конфликт. К международным
конфликтам можно

отнести:

1. Конфликт между народами, нациям;
2. Конфликт

между государствами,
странами;
3. Конфликт между

объединениями народов,
государств, стран

в форме экономических,
политических и военных
союзов или

блоков;
4. Конфликт между
политическими и международными

общественными организациями.

Близка к этой типологии

классификация конфликтов

Р. Дарендорфа, который

предложил выделить

следующие типы

конфликтов по

отношению к власти:

1. Внутри социальной

группы;

2. Между группами;

3. На уровне всего

общества;

4. Между странами;

Фактически основанием

здесь выступают

субъекты, хотя

анализируются лишь

властные отношения

между ними

как конфликтные.

Типология

конфликтов

по

Рональду Фишеру:

1. Экономический

конфликт

–

строится

на

мотивах

обладания

ограниченными

ресурсами,

включая

территорию,

и

является

одной

из

форм

реального

конфликта;

2. Конфликт

ценностей

–

формируется

вокруг

несовместимых

предпочтений,

принципов,

в

которые

верят

люди

и которые соотносятся с групповой идентификацией (культура, идеология); религия, 3. Силовой конфликт – когда одна сторона стремится максимально усилить свое влияние на другую сторону с помощью силы. Типология конфликтов по целям. В зависимости от того, какие цели ставят перед собой участники противоборства, от

их Готовности

на компромисс

или стремления

отстаивать свои

интересы до

конца различаются:

1. Конфликт двух

и более целей;

2. Конфликт выбора

наименьшего зла;

3. Конфликт амбиций;

Типология

конфликтов по

сферам общественной

жизни:

1. Экономические;

2. Политические;

3. Социальные;

4. Конфликты культур, духовных

ценностей.

Экономические конфликты
возникают в сфере
экономической деятельности
людей, прежде
всего производственной. Источниками
экономических конфликтов
обычно являются
разделение и кооперация
труда, которые
порождают противоречия — неисчислимые
от классовых до
противоречий между
руководителем и подчиненным. Разделение
труда приводит
к материальному и социальному
неравенству людей. Поведение
сторон в конфликте

определяют

экономические

интересы.

Политические

конфликты

возникают

между

политическими

силами

по

поводу

власти,

общественного

устройства,

направленности

социального развития.

Социальные

конфликты

обусловлены

процессами

социального

расслоения

общества,

в

основе

которого

лежит

разделение

слоев

по

социальному

статусу,

престижу, профессии, квалификации, самодеятельности
 и другим факторам. Движущая
 сила этих
 конфликтов – социальные
 интересы. К социальным конфликтам
 относятся широкий
 спектр конфликтных
 взаимодействий в социальной
 сфере. В конкретной ситуации
 признаки социального
 конфликта уточняются
 в зависимости от
 конкретных обстоятельств.

Конфликты

культур, духовных
ценностей возникают
при взаимодействии
людей, представляющих
разные типы
культур или
исповедующих различные
духовные ценности,
принципы. Такие конфликты
могут вызываться
как несхожестью
стереотипов мышления
и поведения, идеалов
и стиля жизни,
так и нетерпимостью

к другой («чужой») культуре.
В качестве субъектов и сторон конфликта могут выступить как так и частные, официальные лица организаций и (руководители учреждений), как отдельные сотрудники, так и целые группы. Степень участия субъектов в конфликте может быть различна: от прямого противодействия до опосредованного воздействия на ход

конфликта.

Типы

конфликтов

в

зависимости

от

интересов участников:

1. Личные;
2. Групповые;
3. Общественные.

в

развития

процессе
конфликта

возможны

когда

взаимопереходы,
доминирующую

роль

играет

то

то

личный,
общественный,

то

групповой

интерес.

Разделение

конфликтов

в

зависимости

от

интересов

участников

имеет

значение

при анализе
конфликтных ситуаций. На
практике
нередко
производится подмена
одного интереса
другим для
того, чтобы
скрыть истинную
мотивацию действий
в конфликте. Так, руководители
очень часто
манипулируют подчиненными,
выдавая свои

личными интересами
за коллективные. Такая
подмена осуществляется
как сознательно,
так и бессознательно. Известно,
что люди
охотнее действуют,
в том числе
в конфликтных ситуациях,
когда идет
борьба за
коллективные или
общественные интересы,
поскольку эгоистические
интересы в большинстве
случаев
не

пользуются

общественным

одобрением.

Субъекты

конфликта

подразделяются

на

основных

(противодействующие
группы
(стороны,
второстепенную
посредников

участников
стороны);
участников
играющие
роль);
(нейтральные

лица,

предотвратить,

стремящиеся
разрешить

конфликт)
с.76].

[24,

Не

менее

важным

деление

является
конфликтов

в

зависимости

от

их

направленности

на горизонтальные,
когда в противоборство
вступают стороны,
имеющие одинаковый
статус и равное
положение (например,
коллеги по
работе); вертикальные,
протекающие между
субъектами, находящимися
на разных
ступенях иерархической
лестницы (например,
между начальником
и подчиненным); смешанные,
включающие различные
сочетания двух
предыдущих [57].
По
длительности конфликты

делятся на
кратковременные и затяжные. Первые
чаще всего
являются следствием
взаимного непонимания
или ошибок,
которые быстро
осознаются. Вторые же
связаны с глубокими
нравственно-психологическими травмами
или с объективными
трудностями. Длительность конфликта
зависит как
от предмета
противоречий, так
и от характера

столкнувшихся людей. Длительные
конфликты очень
опасны, поскольку
в них конфликтующие
личности закрепляют
свое негативное
состояние. Частота конфликтов
может вызвать
глубокую и длительную
напряженность отношений.
Классификация
конфликтов в организации
в зависимости от
сторон и направленности
конфликта наглядно
представлена в Приложении

1.

Ратников

В.П.

в

организации

выделяет

следующие

типы конфликтов:

1. Организационные;
2. Производственные;
3. Трудовые

и

инновационные

[75,

с.71].

К

их

числу

мы

добавляем

и

корпоративные

конфликты.

Кратко

остановимся

на

каждом

из

них.

Организационные

конфликты.

Коробко

В.И.

определяет

организационные

конфликты

как

«разновидность

конфликта,

проявляющего

в

организации

как

относительно

самостоятельной целостной
системе». Большаков А.Г. и Несмелова
М.Ю. также отмечают,
что под
организационным конфликтом
«обычно имеют
в виду не
всякий конфликт,
происходящий в рамках
организации, а такой,
который вызван
какими-либо
специфическими ее
свойствами, структурными
особенностями, взаимодействием
с другими организациями»
[13, с.235]. Таким
образом, организационные

конфликты являются
разновидностью конфликтов
в организации, возникающих
вследствие несовпадения
формальных организационных
начал (целостных
и структурных свойств
организации) и реального

поведения коллектива.

В качестве

причин организационных

конфликтов выделяют:

1. Несовершенство

нормативных

регламентирующих

правил,
деятельность

сотрудников организации;

2. Противоречия

в целях и интересах
 у работников и групп;
 3. Субъективные
 особенности членов
 организации (организационно-управленческие
 недостатки руководителя,
 нарушение норм
 как руководителем,
 так и сотрудниками,
 и психологическая несовместимость)
 [33, с.52].
 Производственные
 конфликты. Производственные конфликты
 – конфликты, возникающие
 в организации по
 поводу противоречий
 в производственных отношениях
 трудового коллектива
 (например, конфликт
 между работниками)

различной квалификации

и возраста; конфликт

между руководителем

и подчиненным; конфликт

между сотрудниками

одного и

того

же отдела,

конкурирующими за

ту или

иную должность)

[38, с.49].

Тренев

Н.Н. отмечает, что

типичные производственные

конфликты связаны

с человеческими ресурсами,

оборудованием, капитальными

затратами, техническими издержками, решениями
и компромиссами, приоритетами,
административно-управленческими процедурами,
расписаниями, ответственностью,
личными взаимоотношениями

[84, с.81].

Трудовые

конфликты в организации. Основными
субъектами социально-трудовых
отношений в современной
России являются
работники, представляющие
их интересы
профсоюзы, работодатели,
их представители
и органы государственной
власти. Социально-трудовой конфликт,
по
мнению

Шаленко В.Н., представляет собой борьбу «заинтересованных социальных групп за преимущественно экономические ресурсы, (материальные) в основе которого лежит ценность справедливости, определяемой через соотношения вложенного труда и полученного вознаграждения» [93, с.139]. Степанов Е.И. определяет трудовые

конфликты как
противоречия, возникающие
«между участниками
производства в процессе
их взаимодействия
по поводу
организации труда,
его условий,
занятости в нем,
вознаграждение
за
него» [79,
с.22].
Соловьев А.В. предлагает
разграничивать понятия
«трудовой спор»
и «трудовой конфликт». В
обоих
случаях, по

мнению
имеет
конфликтное
исследователя,
место
взаимодействие
субъектов
социально
-
отношений,
трудовых
основанное
на
различии
экономических
интересов,
но
в
первом
случае
-
это
взаимодействие
имеет
характер
торга,
«в
ходе
которого
ни
одна
из
сторон
взаимодействия
не
ставит
перед

собой задачу
уничтожения соперника,
нанесения ему
ущерба». В трудовой конфликт
данное взаимодействие
субъектов перетекает
только в том
случае, если
происходит нарушение
права (действительное
или мнимое)
или ущемление
одного из
субъектов другой
стороной [81,
с.21].
Таким образом,
трудовые конфликты

- столкновение интересов,
мнений, оценок
индивидов, групп
по поводу
трудовых отношений
(условий, содержания,
организации и оплаты). Важно
отметить, что
трудовые конфликты
более институционализированы
в том смысле,
что имеются
определенные примирительные
процедуры, предусмотренные
законодательством (Трудовым
кодексом РФ)
и внутренними нормативными
документами организации

(Положение о комиссии по трудовым спорам и др.). Также функционирует Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений и комиссии на других уровнях социального партнерства.

Инновационные конфликты. Анцупов А.Я. и Баклановский С.В., раскрывая вопрос об инновационных конфликтах, дают определение межличностному

инновационному конфликту,
понимая под
ним «противодействия
между сторонником
и противником нововведения,
сопровожаемое переживанием
ими негативных
эмоций по
отношению друг
к другу» [10,
с.38].
В качестве факторов
их возникновения
авторами приводятся
объективные (извечный
конфликт интересов
консерваторов и новаторов),
организационно - управленческие
(неэффективное управление

внедрением
инноваций),

инновационные (сущность

нововведения), (субъективное личностные
восприятие

инновационного процесса)
и ситуационные (конкретные
особенности «единичной

инновационной ситуации»)
причины [85,
с.531].
Процесс сопротивления

изменениям или

же их

поддержки охватывает

не только

реакции отдельных

сотрудников организации

ПО ИХ
ПОВОДУ, НО
И охватывает отношения
(позиции) всех
организационных структур
и организации в целом. Следовательно,
инновационные конфликты
- это конфликты,
возникающие в организации
вследствие сопротивления
организационных структур
(индивидов и групп)
введению инноваций
(нововведений) или
другим изменениям,
в том числе
и конфликты
между

сторонниками и противниками
подобных новшеств.
Корпоративные
конфликты. Корпоративные конфликты
как разновидность
конфликтов в организации
появились с момента
возникновения в России
частных (1990-е гг.) корпораций
Изначальное
несовершенство законодательной
базы и криминогенный
характер экономики
90 - х
годов
стал

фактором широкого
распространения в корпорациях
именно конфликтной
формы взаимодействия.
Кашанина
Т.В. раскрывает сущность
корпоративных конфликтов
как «споры
(разногласия) между
органами управления
общества и акционером
(акционерами), если
они затрагивают
интересы общества,
споры
между
структурными подразделениями

общества, споры
между работодателем
и сотрудниками и др.» [38,
с.49].
Основными причинами
корпоративных конфликтов
являются разногласия:
1. Относительно
стратегии развития
компании;
2. Относительно проводимых
сделок;
3. По поводу
состава совета
директоров и менеджмента
компании;
4. Относительно как
системы, так
и отдельных элементов

корпоративного управления
компании [50,
с.129].
Таким образом,
корпоративные конфликты
можно разделить
на следующие
типы:
1. Конфликты между
акционером (акционерами)
и органами управления
и должностными лицами
корпорации;
2. Между структурными
подразделениями корпорации;
3. Конфликты
между работодателем
и сотрудниками (трудовые

споры).
По значению
для организации
конфликты делятся
на конструктивные
(созидательные) и деструктивные
(разрушительные). В групповых отношениях
конструктивная функция
конфликта проявляется
в способствовании предотвращению
застоя, служит
источником нововведений,
развития (появление
новых целей,
норм, ценностей). Конфликт,
обнаруживая и устраняя
объективные противоречия,
существующие между
членами
коллектива,

способствует стабилизации

группы. Деструктивная функция

конфликта на

уровне группы

проявляется в нарушении

системы коммуникаций,

взаимосвязей, ослаблении

ценностно - ориентационного

единства, снижении

групповой сплоченности

и понижении в итоге

эффективности функционирования

группы в целом. Обычно

конфликт несет

в себе как
конструктивные, так
и деструктивные стороны,
по мере
развития функциональность конфликта
его
может меняться. Оценивают
конфликт по
преобладанию той
или иной
функции [19,
с.231].
По источнику
возникновения конфликты
можно разделить
на
объективно

и субъективно обусловленные.

Объективным
считается возникновение
конфликта в сложной
противоречивой ситуации,
в которой оказываются
люди. Плохие условия
труда, нечеткое
разделение функций
и ответственности – такого
рода проблемы
относятся к числу
потенциально конфликтных,
т.е. объективно оказываются
той почвой,
на которой
легко возникает
напряженная обстановка.
Если
люди поставлены

в такие условия,
то то независимо
от их
настроения, характеров,
сложившихся в коллективе
отношений и призывов
к взаимопониманию и сдержанности
вероятность возникновения
конфликтов довольно
велика. Устранить конфликты,
вызванные такими
причинами, можно
только изменив
объективную ситуацию. В этих
случаях конфликт
выполняет своего
рода сигнальную

функцию, указывая
на благополучие
в жизни коллектива
[78, с. 324].
Субъективным
будет возникновение
конфликта в связи
с личностными особенностями
конфликтующих, с ситуациями,
создающими преграды
на пути
удовлетворения наших
стремлений, желаний,
интересов. Принятое решение
кажется ошибочным,
оценка труда
неправильной, поведение
коллег неприемлемым
[100, с.29].
Типология
конфликтов американских

ученых

Боулдинга

и Раппопорта:

1. Действенные;
2. Случайные;
3. Заместительные;
4. Скрытые;
5. Плохого знания;
6. Фальшивые.

Возможны

и

другие

способы

классификации

конфликтов.

Каждый

из

имеет

них

свои

достоинства

и

недостатки.

В

анализе

конфликтов

классификация

позволяет

более

точно

определить

варианты

и

методы

регулирования

сложившейся

ситуации,

тип

поведения и избежать
грубых ошибок. Выявление
типологических признаков
конфликтов позволяет
также конкретизировать
происхождение, формы
и условия развития
конфликтной ситуации,
найти способы
предотвращения назревающего
конфликта, выбрать
способы его
регулирувания.

1.3 Динамика конфликтов

в организации

Организация, как
и каждый из
ее членов
непрестанно
развиваются,
меняются. Конфликт — это
также один
из видов
развития, который
имеет свои
этапы, зарождается,
развивается и исчерпывает
себя, после

разрешения. Динамика конфликта

– процесс его

развития, который

проходит через

три стадии:

предконфликтную, конфликтную

и после конфликтную.

1. Предконфликтная

стадия (латентный

период).

Скрытый период,

когда присутствует

вероятность конфликта,

но на

самом деле

имеет место

лишь формирование

и усиление тех

противоречий, которые
к нему приведут. Возникновение
объективной проблемной
ситуации состоит
в проявлении противоречия,
которое ещё
не осознано
и конфликтных действий
нет. Ни один
конфликт не
обходится без
этого этапа,
ведь противоречия
и разногласия – его
стержень. Все эти
несоответствия и противоречия

не дают
знать о себе
сразу и определенное
время пребывают
неочевидными. Их скрывают
явления более
мелкого плана,
второстепенные и случайные. Накапливаются
факты и явления,
приводящие непосредственно
к конфликту. Именно поэтому
в разных источниках
он именуется,
скрытым, инкубационным
латентным этапом. В нашей
работе назовем
его пред
конфликтным периодом. Важной
особенностью этого
этапа является
возможность избежать

конфликта, разрешить
противоречия до
непосредственной конфликтной
ситуации. Опытный менеджер
обязан выявить
факторы и явления,
зарождающиеся на
этом этапе. И донести
до сознания
членов организации
наличие пред конфликтной
ситуации, по
возможности устранить
негативные факты,
вызывающие противоречия. В
предконфликтной

ситуации
будущие
оппоненты
конфликта
еще
не
осознают
в
полной
мере
последствий
уже
наметившихся
в
действительности
различий
и
даже
противоречий
интересов.
В
развитии
пред
конфликтной
стадии
отмечается
несколько этапов.
1. Идентификация
причин
конфликта,
когда
члены
организации
определяют,
кто
блокирует
их
потребности

степень воздействия
другой группы
на их
попытки достигать
своих целей
и т.д.
2. Оценка ресурсов
и потенциальных возможностей
соперников (например,
слены группы
вдруг узнают,
что их
соперники обладают
прочными связями
с руководством своей
организации или
с организацией более

высокого уровня). Оценка
имеет важное
значение для
развития всего
конфликта, так
как в случае
неблагоприятной
себя оценки
возможностей соперника
социальная группа
или индивид
могут отказаться
от конфронтации,
отступить. Оценка предшествует
мобилизации ресурсов

материальных, (финансовых,

информационных и т.д.), которая

является первым

шагом в осуществлении

конфликтных взаимодействий.

3. Поиск

сторонников и союзников

в конфликте. В организации, характеризуемой

достаточно тесными

связями между

структурными единицами,

поиск сторонников

наблюдается практически

в любом конфликте. Это

объясняется тем,

что вступивший

В КОНФЛИКТ Почти
инстинктивно ищет
у членов организации
поддержки или
сочувствия в отношении
своего положения
или своих
действий. Например, как
правило, подчиненный,
вступивший в конфликт
с руководителем, начинает
апеллировать к коллегам,
рассказывать о своих
проблемах и других
подразделениях, представляя
конфликтную ситуацию
в выгодном для

себя свете. В то
же время
руководитель может
разъяснять подчиненным
свою позицию
в отношении конфликтующего
подчиненного, конечно
же, в определенном
ключе.
Козырев Г.И. предконфликтную
стадию условно
делит на
три фазы
развития, для
которых характерны
следующие особенности
во взаимоотношениях
сторон:

1. Возникновение противоречий
по поводу
определенного спорного
вопроса; рост
недоверия и социальной
напряжённости; предъявление
односторонних или
взаимных претензий;
уменьшение контактов
и накопление обид.

2. Стремление
доказать правомерность
своих притязаний
и обвинение противника
в нежелании решать
спорные вопросы
«справедливыми методами»;
замыкание на
своих собственных
стереотипах; появление

предубеждённости и неприязни
в эмоциональной сфере.
3. Разрушение
структур взаимодействия;
переход от
взаимных обвинений
к угрозам;
рост агрессивности;
формирование «образа
врага» и установка
на борьбу.
Попытки разрешить
сторон проблемную ситуацию
неконфликтными способами,
закljučается в информировании
противостоящих сторон
разными способами,
убеждения, разъяснения,
просьбы. На данной

стадии стороны
аргументируют свои

интересы [51,
с. 39].

Для предконфликтной стадии характерен особый психологический настрой или психологическое состояние - социальная напряженность, которая обусловлена постоянным усилением фрустрации, чувством неудовлетворенности и угрозы, повышением эмоциональной возбужденности, нарушением механизмов регуляции поведения и социального контроля. Социальная напряженность закрепляет психологические барьеры и негативные стереотипы, которые препятствуют нормальному человеческому общению и способствуют перенесению конфликтных интересов из деловой сферы в личную и наоборот.

2. Конфликтная стадия (открытый период).

В случае
не разрешения
противоречий на
первой стадии,
предконфликтной, если
не устранены
факторы нарастания
разногласий начинается

открытый конфликт. Явление
противостояния становится
явным для
всех членов
группы и организации. Развивающиеся
противоречия невозможно
игнорировать или
подавить.
Смена латентного
периода конфликта
на открытый
этап противостояния
происходит благодаря
тому или
иному инциденту.
Инцидент
— это событие,

факт, который способен положить начало неприкрытому противостоянию оппонентов. Однако инцидент конфликта и его повод не одно и то же. Повод — это предмет, основание, одна из возможных причин конфликтной ситуации. В то время, как инцидент лишь формальное

явление, развязывающее

сам конфликт. Если

задействованных одной

из сторон

ресурсов достаточно

для перевеса

в свою сторону,

то инцидентом

конфликт может

и ограничиться.

Эскалация — резкое

усиление борьбы

оппонентов. Это самый

интенсивный по

эмоциональному фону

и быстро развивающийся

этап конфликтного

взаимодействия [37,
с.87].

Для эскалации

характерно:

1. Вытеснение адекватного

восприятия другого

образом врага;

2. Рост

эмоционального напряжения;

3. Переход

от аргументов

к претензиям и личным

выпадам;

4. Применение насилия;

5. Потеря

первоначального предмета

разногласий;

6. Расширение границ

конфликта.

Развитие конфликта
– основной, наиболее
напряженный его
этап, на
протяжении которого
усиление противоречий
сторон и всех
его участников,
сопровождается попытками
одержать перевес
в противостоянии.
Этот период
крайне сложен
для ведения
переговоров, почти
исключает мирные
способы разрешения
конфликта. Оптимальный способ

поведения на
данном этапе:
не перечить

эмоциям сторонам,
пытаясь взывать

к логике и рационализму
участников. Далеко не

все они

сейчас способны

к ним прибегнуть. Ведь

главной целью

стадии становится

нанесение
максимального

урона
стороне.
такие
в
врага,
силы,
и
меры
поведения.
пока
будет
определенный результат.
конфликта
его
завершается

Нередко
как
организации
и
и
Обстановка
—

противоположной
применяются
методы,
культивирование
общества
демонстрация
угрозы,
отрицательные
способы
накаляется,
не
достигнут
Завершение
последняя
стадия,
когда

открытый конфликт. Происходит
его окончание,
которое может
быть самым
разнообразным, смена
представлений и ценностных
устремлений участников
противостояния, возникновение
факторов, способствующих
прекращению эскалации
конфликта или
банальное истощение
сил
противоборствующих

сторон.

Основными формами завершения конфликта является разрешение, регулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Завершающая

стадия в открытом

периоде конфликта

означает снижение

его интенсивности. На

этой стадии

может происходить

коренной
пересмотр

ценностей субъектов

конфликта, появляются

условия и формируются

как она

уже не

дает преимущества

обоим оппонентам;

3. Выраженным

превосходством

одной

из сторон,

что дает

ей возможность

подавления противника

или навязывания

ему своей

воли и решения;

4. Устранение (уничтожение) оппонента или обеих сторон;

5. Устранение или уничтожение объекта конфликта;

6. Изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;

7. Участие в конфликте новой силы, способной завершить его через принуждение;

8. Обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение его при посредничестве третейского судьи;

9. Переговоры, которые являются наиболее эффективным и одним из частых способов разрешения конфликта.

Нередко стороны конфликта приходят к осознанию деструктивности конфликта, начинают поиск новых путей решения проблем. В других случаях завершение конфликта может быть обусловлено и уничтожением одного или нескольких субъектов.

Нужно подчеркнуть, что «завершение конфликта» и его «разрешение» не равны. Конфликт может исчерпать себя по указанным выше причинам, без постороннего вмешательства, а может быть разрешен при помощи управленческих методик [81, с.21].

3. После конфликтный период (латентный период).

Завершающая стадия любого конфликта, характеризующаяся полным спадом динамики конфликта, устранением напряженности и всех видов противостояния. Включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов и полную нормализацию их отношений.

Частичная нормализация отношений происходит в условиях, когда не исчезли негативные эмоции, которые оказывались в конфликте. Этап характеризуется переживаниями участников, осмыслением ими своей позиции. Происходит коррекция самооценки, уровня притязаний, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Негативные установки по отношению друг к другу не дают возможности сразу нормализовать отношения.

Полная нормализация отношений наступает в момент осознания сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, достижение доверия.

В конфликте можно выделить период, который характеризуется *дифференциацией сторон*. Конфликт развивается по восходящей линии, разногласия между сторонами усиливаются. Конфронтация продолжается до тех пор, пока дальнейшая эскалация не теряет смысл. С этого

момента начинается *процесс интеграции*. Участники начинают стремиться к соглашению, приемлемому для обеих сторон [56, с.75].

Послеконфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнерству. Руководителю в целях снятия послеконфликтного напряжения целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия.

По результатам изучения теоретико-методологических подходов в исследовании конфликтов в организации можно сделать вывод, что для организаций характерны не только солидарные отношения, но и конфликтные. Конфликты признаются важнейшими факторами социального развития. Как и у множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. В связи с этим, автор поддерживает точку зрения автора Шилов Н.И., что конфликт в организации «это сложная многоуровневая, открытая система взаимодействий, основанных на актуализированном противоречии в интересах, целях, ценностях, субъектами которого выступают индивиды или группы, занимающие различные ролевые позиции в организации».

Конфликт в организации может играть как положительную, так и отрицательную роль в жизни противоположных, конфликтующих сторон. Он может быть конструктивным, так и деструктивным, в разные стадии его развития. Для эффективного управления конфликтом в организации, необходимо понимать его сущность и природу, иметь возможность воздействовать на причины его возникновения и менять условия его развития.

ГЛАВА 2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВНУТРЕННЕГО КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В УГАДН

2.1 Краткая характеристика количественного и качественного состава персонала Уральского управления государственного автодорожного надзора

Уральское управление государственного автодорожного надзора Федеральной службы по надзору в сфере транспорта является территориальным органом регионального уровня федерального органа исполнительной власти – Федеральной службы по надзору в сфере транспорта, осуществляющим функции по контролю и надзору в области автомобильного транспорта, городского наземного электрического транспорта (кроме вопросов безопасности дорожного движения) и дорожного хозяйства на территории Свердловской области.

Управление образовано в соответствии с Указами Президента Российской Федерации от 09.03.2014 №314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти», от 20.05.2004 №649 «Вопросы структуры федеральных органов исполнительной власти», Постановлениями Правительства Российской Федерации от 30.07. 2004 №398 «Об утверждении Положения о Федеральной службе по надзору в сфере транспорта», приказом Министерства транспорта Российской Федерации от 27.03.2012 №83 «Об утверждении схем размещения территориальных органов Федеральной службы по надзору в сфере транспорта, Федерального агентства воздушного сообщения, Федерального агентства железнодорожного транспорта». Управление является правопреемником Свердловского областного отделения Российской транспортной инспекции.

Официальное наименование: полное: Уральское управление государственного автодорожного надзора Федеральной службы по надзору в сфере транспорта; сокращенное: Уральское УГАДН; местонахождение: 620075, Екатеринбург, ул. Восточная, 68.

Управление является юридическим лицом, имеет печать со своим полным наименованием и изображением Государственного герба Российской Федерации, иные печати, штампы и бланки установленного образца, а также счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации. В кадровый состав Управления входят: начальник Управления, руководители,

помощники, специалисты. Общее количество сотрудников, замещающих государственные должности и должности государственной гражданской службы в Управлении составляет 50 человек.

Организационно-штатная структура Уральского управления государственного автодорожного надзора Федеральной службы по надзору в сфере транспорта представлена на рисунке 1.

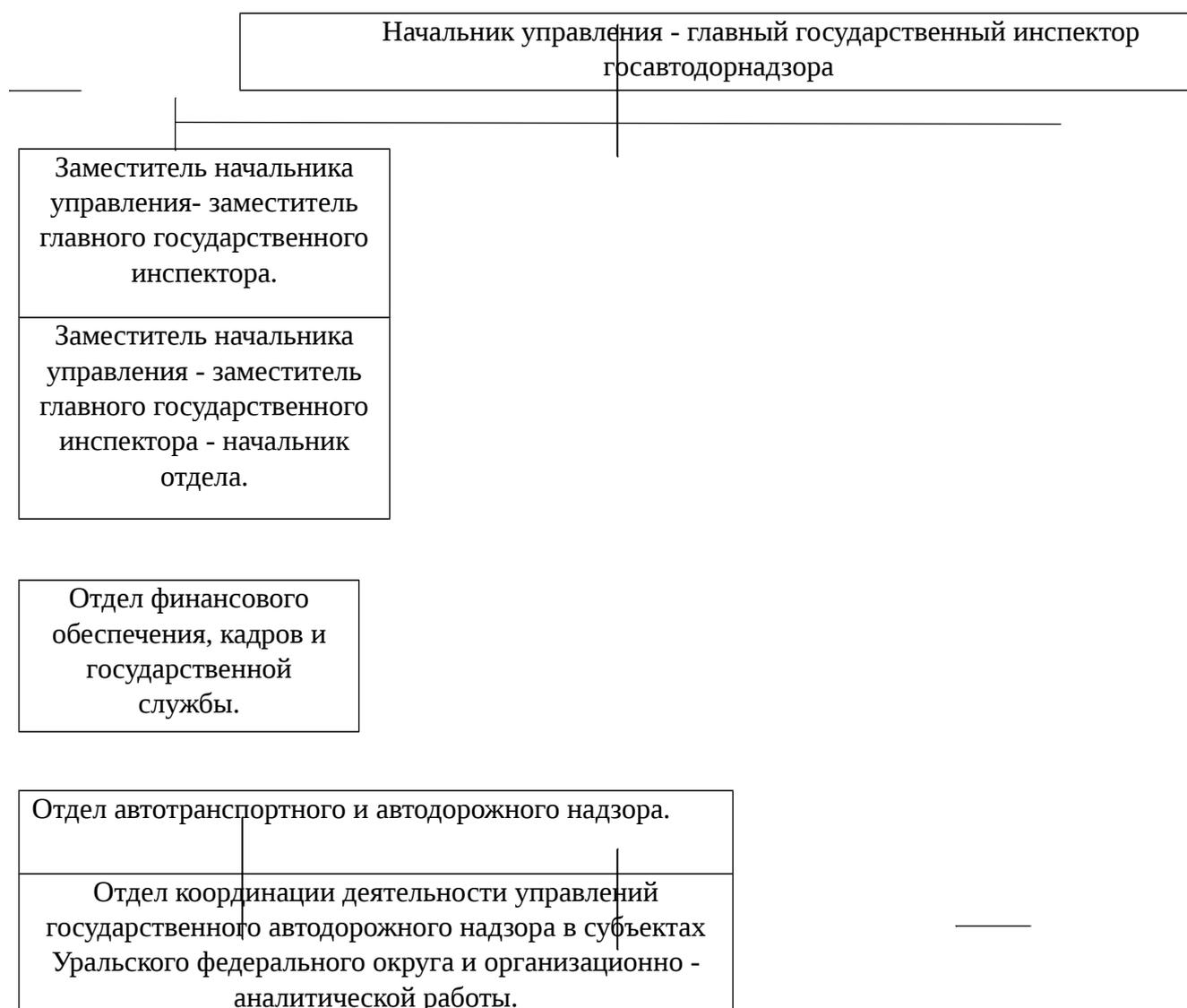


Рис. 1. Организационно-штатная структура Уральского управления государственного автодорожного надзора Федеральной службы по надзору в сфере транспорта

Проведя анализ по количественным данным по уровню профессионального образования работников Управления, можно сделать вывод, что из общего количества сотрудников, 45 человек имеют высшее образование (88%), 5 человек имеют среднее - профессиональное образование (10%), и 2 человека имеют два и более высших образования (2%).

Структура персонала по уровню профессионального образования представлена на рисунке 2.

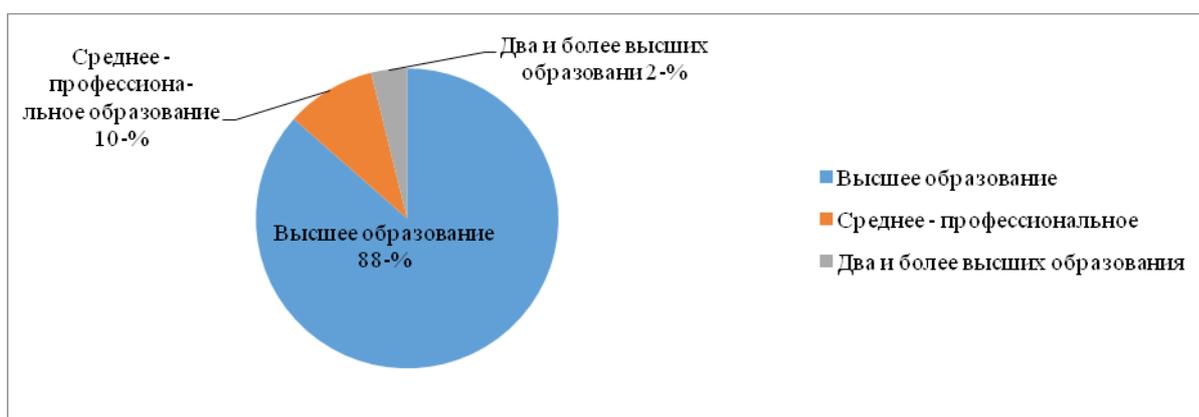


Рис. 2. Профессиональное образование работников

Проведя анализ по распределению работников по возрасту, можно сделать вывод, что в возрасте до 30 лет работает - 8 человек, что составляет 16% от общего количества сотрудников, в возрасте от 30 до 39 лет работает - 14 человек (28%), в возрасте 40 - 49 лет работает - 11 человек (22%), в возрасте 50 - 59 лет работает - 11 человек (22%), в возрасте 60 - 65 лет работает - 6 человек (12%).

Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 3.

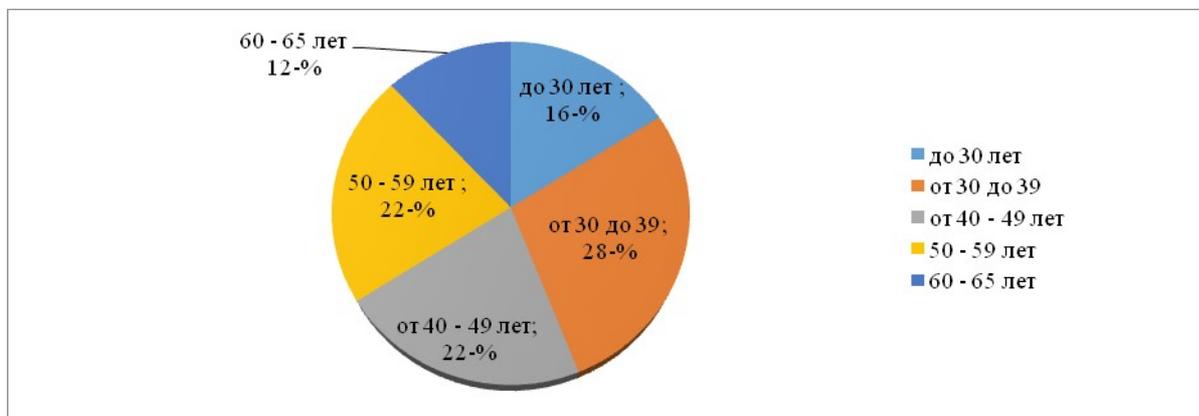


Рис. 3. Распределение персонала по возрасту

Проведя анализ по распределению работников, по стажу государственной службы можно сделать вывод, что наибольший удельный вес занимают работники, имеющие стаж государственной службы от 5 до 10 лет (48 %).

Структура персонала по стажу государственной службы представлена на рисунке 4.

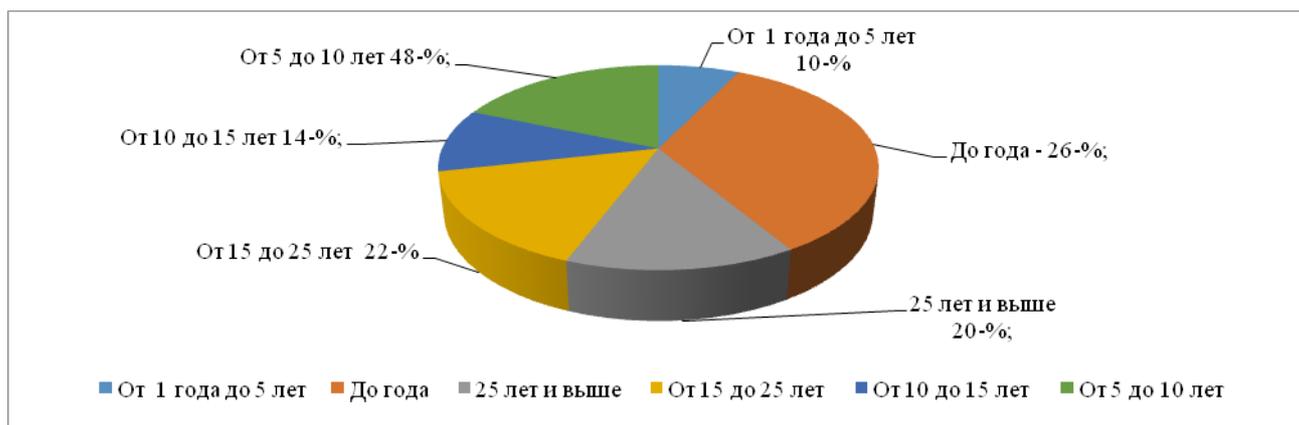


Рис. 4. Распределение персонала по стажу государственной службы

2.2 Анализ отношений по управлению конфликтами в организации

В современных социально-экономических условиях модернизации экономики и повышения уровня социальной напряженности в обществе, объективной необходимостью является формирование технологии управления конфликтами в организации.

Управление конфликтами как сложный процесс включает конкретные виды деятельности: профилактика и предотвращение возникновения конфликта; диагностика и регулирования конфликта на основе корректировки поведения его участников; прогнозирование развития конфликтов и оценка их функциональной направленности; разрешения конфликта [47, с.157].

С целью выяснения причин, способствующих возникновению конфликтных ситуаций, а также определения личностных предрасположенностей сотрудников к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации, совместно с психологом Уральского управления государственного автодорожного надзора Федеральной службы по надзору в сфере транспорта в организации было проведено исследование. Для проведения исследования была разработана анкета по выявлению причин, способствующих возникновению конфликтных ситуаций в трудовой деятельности (приложение 2). Анкета состоит из десяти вопросов.

Также в исследовании была использована методика «Оценки стратегий поведения в конфликтных ситуациях» К. Томас (адаптация Н.Гришиной). Тест адаптирован для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению. Бланк и ключ методики представлены в Приложении 3.

Задачами данного исследования являются:

1. Выявление причин возникновения конфликтных ситуаций в организации.
2. Определение типичных способов поведения работников в конфликтных ситуациях (избегание, соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление).
3. Разработка рекомендации по профилактике конфликтных ситуаций в организации.

В исследовании приняли участие все сотрудники Уральского управления государственного автодорожного надзора Федеральной службы по надзору в сфере транспорта (50 человек, из них 19 женщин и 31 мужчина).

Возрастной состав членов коллектива: от 20 до 65 лет.

Результаты анкетирования по выявлению причин, способствующих возникновению конфликтных ситуаций представлены на рисунке 5.



Рис. 5. Причины конфликтных ситуаций

По результатам исследования совместно с психологом УГАДН были сделаны выводы, что наибольший удельный вес, занимают межличностные конфликты – 48%, это борьба за ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу и т. п.). Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Межличностные конфликты возникают также между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу. Следующей причиной возникновения конфликтов респонденты отметили нарушение внутригрупповых норм поведения – 24%, это распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями. Неудовлетворительные коммуникации отметили – 16% опрошенных, т.е. неполная или неточная информация, или отсутствие необходимой информации часто являются не только причиной, но и деструктивным следствием

конфликта. По результатам исследования личностные конфликты в организации занимают 12 %. Личностные причины конфликтов связаны как с индивидуально-психологическими особенностями его участников, так и вследствие предъявления работнику противоречивых требований, рабочей перегрузки или недогрузки.

Результаты теста «Оценки стратегий поведения в конфликтных ситуациях» представлены на рисунке 6.

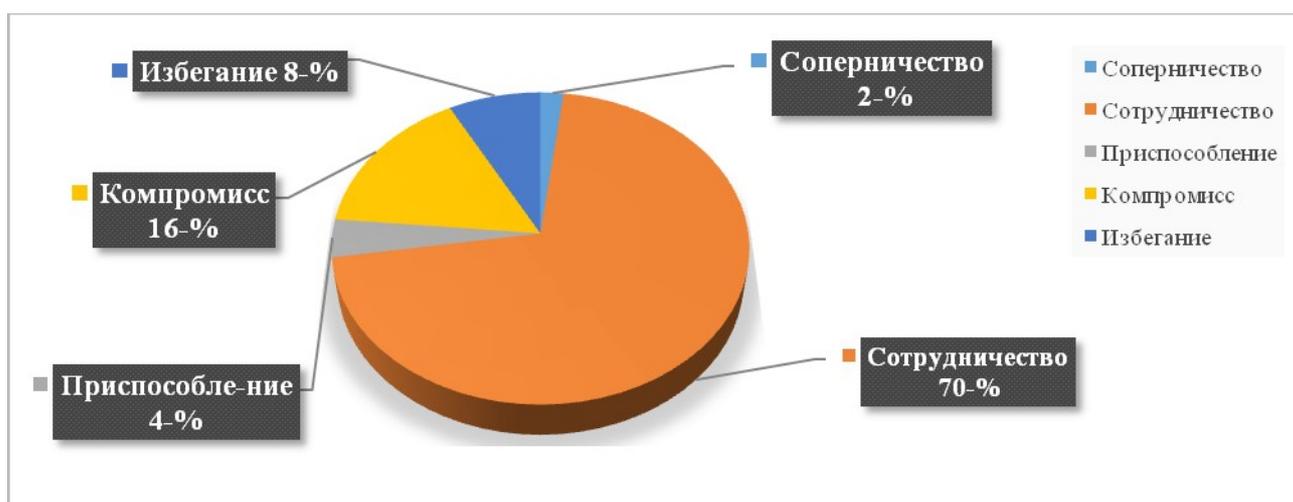


Рис. 6. Стратегии поведения работников организации в конфликтных ситуациях

Полученные результаты позволяют сделать выводы, что 70% опрошенных выбирают такую форму поведения в конфликте как «сотрудничество», это наиболее эффективная стратегия поведения в конфликте. Она направляет оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. 16% опрошенных выбирают в конфликтной ситуации стратегию «компромисс». Компромисс является частичным удовлетворением интересов всех субъектов конфликтного взаимодействия. 8% опрошенных выбирают стратегию «избегание», суть данной стратегии заключается в том, что человек старается сделать всё возможное, чтобы отложить конфликт и принятие важных решений на потом. При такой стратегии человек не только не отстаивает свои интересы, но и не проявляет внимания к интересам оппонента. Стратегию

«приспособление» выбирают 4% опрошенных. Приспособление как способ поведения в конфликте характеризуется тем, что субъект готов убрать на задний план свои потребности, желания и интересы и пойти на уступки оппоненту, чтобы не допустить конфронтации. Лишь 2% опрошенных выбирают стратегию поведения в конфликте «соперничество». Соперничество является таким видом поведения, когда субъект стремится к удовлетворению своих собственных интересов, принося ущерб интересам противоположного субъекта.

Исходя из проведенного исследования совместно с психологом УГАДН можно сделать вывод, что причинами многих конфликтов в организации могут быть разногласия интересов, взглядов на жизнь, неполная или неточная информация, несбалансированное взаимодействие людей, индивидуально-психологические особенности работников. Главная роль в управлении конфликтами принадлежит руководителю коллектива. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их.

2.3 Разработка проекта консультационной деятельности по управлению конфликтами в УГАДН

Как было отмечено выше, в Уральском управлении государственного автодорожного надзора в течение 2017 г. активно продолжалось внедрение функциональной модели управления. Она предполагает активное участие руководителей ключевых корпоративных функций в развитии персонала. Проект позволяет лучше интегрировать цели в задачи кадровой политики и

эффективнее их достигать. Инициатива способствует развитию компетенций сотрудников и распространению лучших практик и технологий внутри Уральского управления государственного автодорожного надзора.

Руководство Уральского управления государственного автодорожного надзора признает целесообразность управления конфликтами в организации, в связи с этим в 2017 году в штатное расписание организации была введена должность внутреннего консультанта по управлению конфликтами.

Внутренний консультант по управлению конфликтами относится к категории специалистов и подчиняется непосредственно Главному государственному инспектору госавтодорнадзора.

Задачи управленческого консультанта:

- повышение обоснованности управленческих решений руководителей;
- увеличение индивидуальной производительности труда каждого сотрудника;
- создание конкурентных преимуществ и развитие организации, перевод ее работы на качественно иной уровень.

Внутренний консультант по управлению конфликтами осуществляет следующие трудовые функции:

1. Осуществляет деятельность по разрешению конфликтов с участием представителей сторон этого спора.
2. Изучает условия и причины возникновения конфликта.
3. Информировывает работодателя и представительный орган работников об обстоятельствах возникновения коллективных трудовых споров, о нарушении законодательства, выявленных при рассмотрении споров, с рекомендациями об их устранении.
4. Информировывает, в случае необходимости, работодателя о возможных социальных последствиях конфликта.
5. Оказывает помощь сторонам конфликта в поисках взаимоприемлемого решения по урегулированию коллективного трудового спора на основе

конструктивного диалога, содействует достижению взаимопонимания и примирению сторон.

6. Вносит предложения по устранению причин и условий, способствующих возникновению конфликта.

7. Способствует созданию атмосферы доверия, открытости и конфиденциальности, защищенности конфликтующих сторон.

В случае служебной необходимости внутренний консультант по управлению конфликтами может привлекаться к выполнению своих обязанностей сверхурочно, в порядке, предусмотренном положениями федерального законодательства о труде.

Главная цель деятельности консультанта по управления конфликтами применительно к персоналу УГАДН может быть дифференцирована на следующие подцели: привлечение работников в организацию; сохранение кадрового потенциала организации; создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива; стимулирование производительности труда персонала; формирование конструктивной организационной культуры; формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе организации.

Целенаправленные воздействия консультанта по управлению конфликтами в УГАДН заключаются в следующих направлениях (рисунок 5):



Рис. 5. Целенаправленные воздействия консультанта по управлению конфликтами в УГАДН

В рамках анализа эффективности деятельности консультанта в марте 2018 года был проведен совместно с психологом УГАДН опрос руководителей подразделений и их подчиненных, был проведен анализ полученных данных. В анкетировании участвовали 10 человек, 3 из них – женщины и остальные 7 респондентов - мужского пола. Использовалась квотная выборка. Квота – пол респондента.

В ходе обработки полученных результатов совместно с психологом УГАДН были указаны наиболее значимые для сотрудников аспекты, а также предложены общие выводы и рекомендации по улучшению ситуации. Таким образом, стандартная анкета была модифицирована под нужды Уральского управления государственного автодорожного надзора и сделана максимально адекватной тем задачам, которые были поставлены.

Следующий ряд вопросов позволит нам проанализировать деятельность консультанта по управлению конфликтами в исследуемой организации.

Так, при ответе на вопрос «Как часто Вы обращаетесь за помощью к специалисту – внутреннего консультанта по управлению конфликтами в Вашей организации?» 40% респондентов ответили «два–три раза в месяц», 30%

респондентов ответили - «в среднем раз в месяц» и 30% - «не чаще чем раз в два месяца» (рисунок 6).

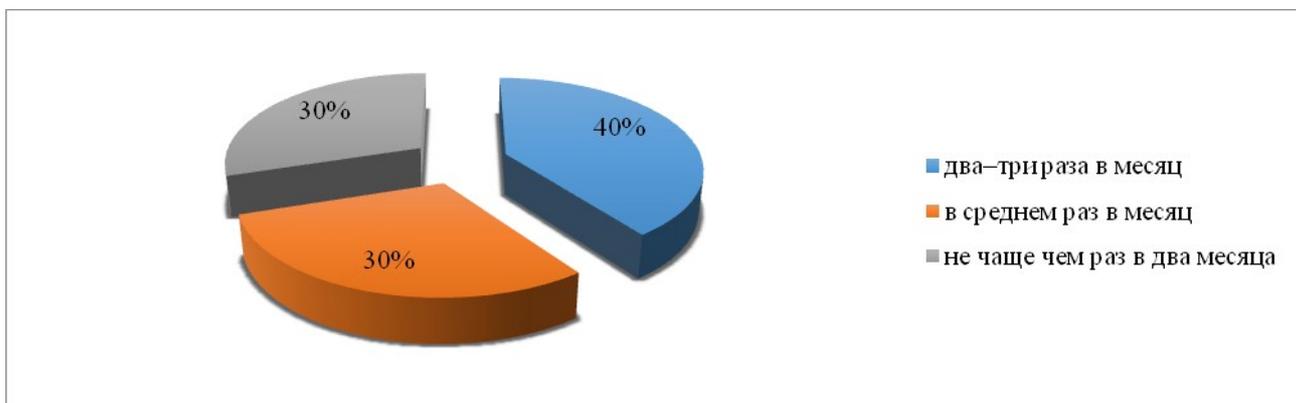


Рис. 6. Результаты опроса респондентов

При ответе на вопрос «Как вы оцениваете деятельность специалиста – внутреннего консультанта по управлению конфликтами в Вашей организации?» видно, что большинство респондентов положительно оценивают деятельность данного специалиста (рисунок 7).

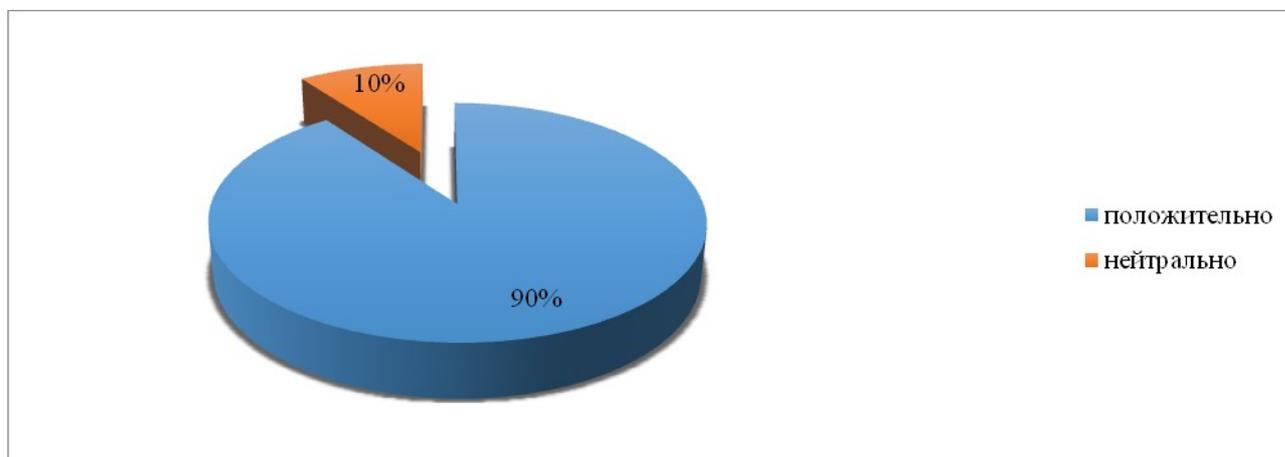


Рис. 7. Результаты опроса респондентов

При ответе на вопрос «Всегда ли конфликтологическое консультирование положительно влияет на разрешение конфликта?», почти все респонденты отметили, что консультирование оказывает положительный эффект при разрешении конфликтов (рисунок 8).

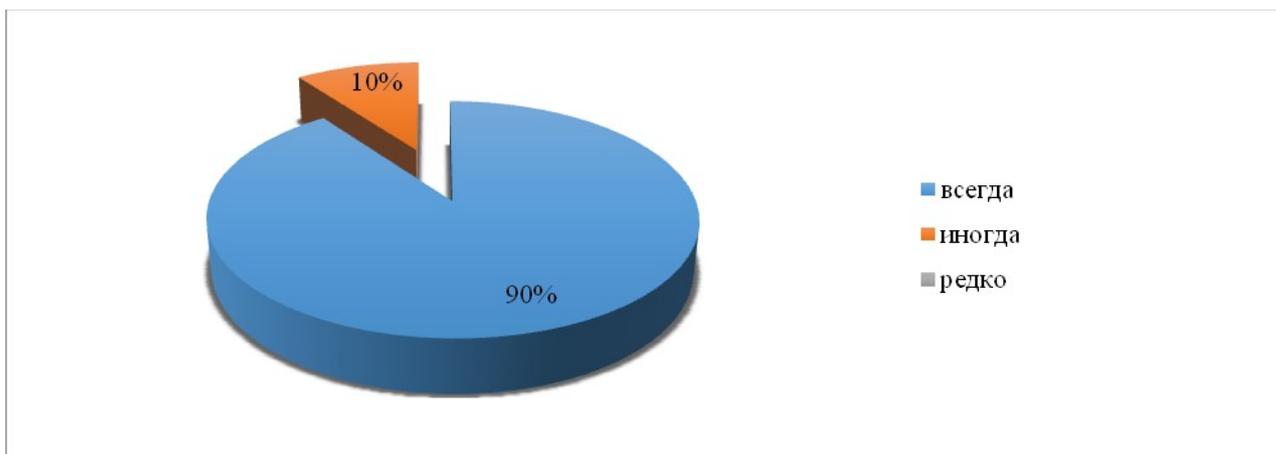


Рис. 8. Результаты опроса респондентов

Таким образом, в целом деятельность внутреннего консультанта по управлению конфликтами в организации можно считать эффективной. Однако, управление конфликтами в УГАДН необходимо осуществлять не только на официальной, но и на полуофициальной или даже неофициальной основе, и создать благоприятный морально-психологический климат в коллективе и взаимное доверие между руководителями и работниками.

Исследование методов обнаружения и решения конфликтов при их управлении имеет особое значение для регулирования как межличностных, так и межгрупповых отношений. Имеется множество исследований, где консультанты по управлению конфликтами рассматривают общие черты между путями обнаружения и путями управления конфликтной ситуацией.

Конфликт является типом трудных ситуаций в общении, поэтому в понятие конфликта включают структуру конфликтной ситуации, динамику развития ее и конфликта. Практика управления показывает, что в первую очередь необходимо выявлять позиции и интересы в конфликте. Давно разработаны понятия ложно понятого конфликта и способов его обнаружения: считается, что нарушенная коммуникация есть предпосылка конфликта. В этом плане выявление конструктивных и деструктивных установок и способов поведения в конфликте представляет исключительный практический интерес. Стереотипы восприятия конфликта связаны с характером формирования

стереотипов в общественном сознании, в том числе в групповом сознании людей, сотрудничающих вместе. Исходя из этого, и можно выработать способы их обнаружения и устранения.

Исследование, проведенное совместно с психологом УГАДН позволило определить следующие причины возникновения конфликтов в УГАДН: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные.

Выработаем общие принципы и технологии конструктивного разрешения конфликтов внутренним консультантом, в том числе оценку соотношения ресурсов конфликтующих сторон.

На сегодняшний день наработана техника партнерского (диалогического) общения при разрешении конфликта, где главное - выработка взаимовыгодных предложений. Среди приемов, или методов воздействия на поведение оппонента в конфликте и аргументации своей позиции различаются ассертивная (уверенная) защита своих прав, уверенная просьба, уверенный отказ. Не следует забывать о приемах конструктивной критики при разрешении конфликтных ситуаций.

На внутреннего консультанта по управлению конфликтами в УГАДН возлагается переговорный процесс как один из способов разрешения конфликтов. Управление конфликтам в рабочей группе связано с выявлением здесь конструктивных и деструктивных конфликтов. Для определения доминирующих стратегий поведения в конфликте и кризисных ситуациях используется известный тест Томаса.

Развитие навыков перевода конфликтной ситуации в конструктивный диалог необходимо прежде всего внутреннему консультанту по управлению конфликтами в УГАДН. Исходя из сложившихся условий, необходимо суметь извлечь полезные уроки из кризисной ситуации, сохранить отношения и совершенствовать работу всей команды.

Можно выработать стратегические модели работы консультанта с конфликтами в УГАДН, которые предполагают способы предупреждения конфликтов. Выявление причин конфликтов в звене «руководитель-подчиненный» способствует также разработке способов предупреждения конфликтов «по вертикали». Для определения конструктивных методов разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными в УГАДН необходимо знать основы эффективной профилактики и разрешения конфликтов «по горизонтали». Особого внимания требуют ролевые конфликты, поскольку их изучение дает возможность определить их влияние на межличностные и межгрупповые конфликты в организации, способы их профилактики.

В современной психологии менеджмента методы решения конфликтов условно делят на две части: это методы разделения и методы объединения. Участники обсуждения конфликта, исходя из общего основания и его классификации, в основном используют методы разделения. Те же, что используют метод объединения, исходят из таких оснований, как взаимное доверие, сотрудничество, пути развития, основанные на использовании внутренних ресурсов каждого сотрудника, стараются избегать несовместимых и догматических позиций.

Участники обсуждения конфликтной ситуации, исходящие из метода разделения, отличаются резкостью суждений и жесткостью позиций, предпочитают соперничество. Согласно их мнению, лишь одна из сторон конфликта может достичь победы. Потому выходит, что фактически каждая из сторон предпочитает не объективный выход из ситуации, а то, что ей более выгодно.

В подходе, основанном на разделении, некоторые методы связаны с определенными уступками в пользу противоположной стороны.

В деятельности консультанта для правильного использования путей принуждения и приспособления необходимо, чтобы каждая из сторон пошла на

определенный компромисс. В данном случае стороны должны быть убеждены консультантом в том, что усилия должны быть направлены на взаимные уступки: этого требует ситуация. К сожалению, обсуждение, основанное на методе разделения, является приемлемым для многих людей, поскольку совпадает с их определенными потребностями и желаниями. Они склонны относиться к конфликтам с позиции компромисса или поиска «спокойной жизни». При повторном и устойчивом использовании данных подходов возникают такие явления, как соперничество, эксплуатация или равнодушие. При обсуждении метод, основанный на принуждении, кажется более привлекательным. Некоторые исследователи считают, что для эффективного обсуждения нужны настойчивость, воинственный дух и даже жестокость. Однако есть исследования, где подчеркивается, что если во время обсуждения главная идея - «цель оправдывает средства», то, в конце концов, она приводит к бесполезным и бесплодным результатам. Вместе с тем бывает так, что условия конфликта сами приводят к необходимости использования всех форм выхода из ситуации. В то же время исследователи подчеркивают, что стратегия объединения в любом случае превышает стратегии разъединения.

При сравнении различных подходов возникает вопрос о предпочтительном направлении решения проблемы в УГАДН. В направлении метода взаимного доверия побочных отрицательных последствий несколько меньше, однако, здесь исключаются другие подходы в решении проблемы. Окончательный выбор консультантом метода решения конфликтной ситуации должен быть основан на конкретных условиях, как личностных, так и общих. Известно, что указанные выше пять путей решения данной проблемы не могут быть привлекательны для всех в равной степени.

Диагностика видов конфликтов, выбор подхода к его разрешению с последующим подбором методов вмешательства – это традиционные этапы работы внутреннего консультанта. Рассмотрим стратегию эффективного вмешательства, осуществляемого внутренним консультантом.

Структура вмешательства в конфликт представлена на рисунке 7.

4.Поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта
2.Определение структуры взаимоотношений
3.Поддержание равновесия сторон

1.Завоевание авторитета у сторон

Замена консультанта; - использование административных мер
Формирование условий для регулирования напряженности
Устранение значительного силового различия сторон
Устранение условий для затяжного конфликта

5.Дифференциация вмешательства по видам конфликта
6.Детализация конфликта, конфронтация, синтез

7.Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны
8.Контроль за процедурой продвижения к разрешению конфликта

Определение природы конфликта
Формирование процедуры выработки компромиссного решения
Чёткое распределение ролей и алгоритмов работы сторон конфликта

Рис. 7. Структура вмешательства в конфликт

Стратегия вмешательства определяется несколькими постулатами, то есть основными условиями урегулирования конфликта. Данные постулаты будем рассматривать как своеобразные пункты, где должны определяться и приниматься существенные решения – о целесообразности вмешательств, их видах.

1. Завоевание авторитета у сторон.

Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью менеджера-консультанта. Поэтому для менеджера-консультанта очень важно установить хорошие

взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной.

Консультант должен:

1. Установить на ранней стадии взаимоотношения с обеими сторонами;
2. Разъяснить свои намерения относительно данной конфликтной ситуации;
3. Обеспечить себе поддержку. Представители обеих сторон и управляющие могут разъяснять намерения консультанта лицам, чьи интересы они представляют, и помочь им осознать важные моменты его деятельности.

Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнения [87, с.44].

2. Определение структуры взаимоотношений сторон.

Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон - участников конфликта. Очень важно познакомиться с формальными и неформальными лидерами и знать не только их мнение, но и степень их готовности к активному соучастию в процессе урегулирования конфликта. Это означает, что консультант должен не только устанавливать структуру сторон, но иногда помогать им разрабатывать более определенную внутреннюю структуру [76, с.27].

Консультант должен установить структуру взаимоотношений сторон и координировать центральную власть. Сотрудничество консультанта с представителями центральной власти будет повышать вероятность успеха. Широко распространенным методом при этом является интервью с представителями обеих сторон как способ получения необходимой информации. С помощью этих интервью консультант определяет моменты:

1. Степень своего авторитета;
2. Разграничение и внутреннюю структуру сторон;
3. Возможный состав группы, который может оказать ему поддержку.

Кроме того, интервью обеспечивают консультанта информацией о следующих решающих моментах, рассматриваемых позднее:

1. Интенсивность конфликта;
2. Уровень симметрии и силовой баланс;
3. Природа, характер конфликта (определенные проблемы, обиды, жалобы и поводы для недовольства).

Наличие групп, оказывающих поддержку, и интервью представляют консультанту благоприятную возможность разрабатывать индивидуальную программу исследования данной ситуации. Главная ориентация исследования - это создание предварительных условий, предназначенных для регулирования напряженности, интенсивности конфликта [12, с.373].

3. Поддержание равновесия сторон.
4. Поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта.

Высокая интенсивность конфликта сильно осложняет управление им и даже в ряде случаев делает его невозможным. Такое положение обуславливается тем, что ни одна из сторон не проявит готовности общения с другой стороной. Часты случаи, когда оба участника конфликта не видят большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями одной из сторон. Более того, существует и другая опасность.

5. Дифференциация вмешательства по 4 видам конфликта.

Если на предыдущих этапах рассматривались вопросы управления динамикой конфликта, то здесь определяющим вопросом является качественная сторона разногласий, природа их возникновения. Конфликтные ситуации обычно связаны с одним из следующих видов отношений, возникающих в процессе совместной деятельности групп:

1. Деловыми («инструментальными») отношениями;
2. Социо - эмоциональными отношениями;
3. Отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов;

4. Силовыми отношениями.

Иногда возникновение конфликта связано со всеми указанными типами отношений, в таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одного конфликта [11, с.149].

6. Детализация конфликта, конфронтация, синтез.

Практика показывает, что эффективной деятельностью консультанта бывает лишь в случаях, когда рассмотрение предметов спора и конфронтации сторон происходит поэтапно. Такой подход приводит к синтезу мнений, то есть к выработке определенного решения, понимания, и достижению компромисса.

Важная задача консультанта – четкое и решительное определение и указание процедур, которые стороны должны выполнять, их разъяснение и обоснование. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу недоверия. Часто стороны чувствуют себя дезориентированными и подвергающимися угрозам. Если консультант не способен регулировать взаимодействие между сторонами, легко возникает враждебная атмосфера, которая делает невозможными полемику и обсуждения, ставит под вопрос целесообразность переговоров.

Последовательность структурирования конфликта представлена на рисунке 8.

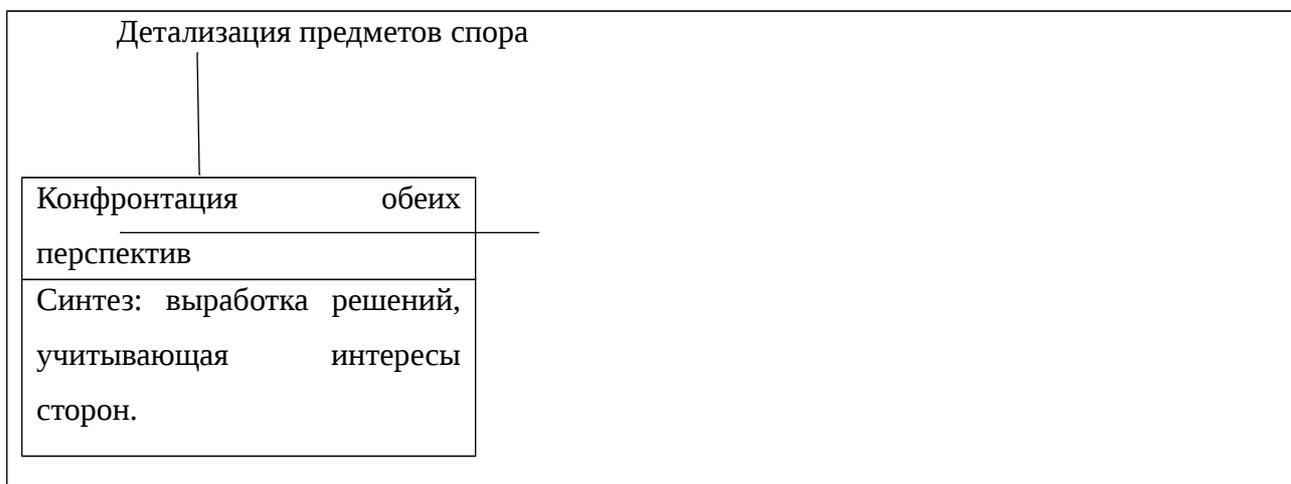




Рис. 8. Последовательность структурирования конфликта

Кроме того, на эффективность деятельности консультанта влияет и структура самого процесса управления конфликтом, что, как правило, означает степень изменения конфронтации сторон. Процесс, как показывает опыт, может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. В этих случаях особую роль играет качество выполнения консультантом такой функции управления, как контроль. Иными словами, консультант, по сути, выполняет роль регулятора «мыследеятельности» конфликтующих групп в направлении окончательного разрешения конфликта. В этой роли консультант как управленец должен создавать условия в рамках своей компетенции для постоянного прогресса на переговорах. Речь идет о таком владении технологией разрешения конфликта, которая позволит консультанту управлять изменением позиций сторон в предмете спора, приводящих к

разрешению конфликта за определенное время. В условиях кризиса в организации минимизация времени разрешения конфликтов выступает одним из важнейших требований к его эффективному преодолению [65, с.84].

Таблица 1. Методы эффективного вмешательства в конфликт по этапам его анализа

Аспект отношений	Экспертный метод
Завоевание авторитета у сторон	Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений
Определение структуры взаимоотношений сторон	Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта
Поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта	Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения
Дифференциация вмешательства по видам конфликта	Выбор вмешательств, соответствующих данной классификации
Детализация конфликта, конфронтация, синтез	Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации
Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны	Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений

В связи с тем, что, управление конфликтами в организации представляет собой информационно-управленческую систему, основное назначение которой заключается в своевременном эффективном разрешении конфликтов, предотвращении их дисфункциональных последствий, предлагается внедрение службы медиации. Как организатор процесса медиации служба будет обеспечивать последовательное и конструктивное ведение переговоров.

В медиации главное лицо – внутренний консультант, от него зависит в большой степени успех переговоров, и для этого он должен последовательно решить ряд задач. Первая задача консультанта в начале переговоров состоит в том, чтобы проверить и обеспечить названные принципы. Рассмотрим их подробнее.

1. Первый принцип медиации – добровольность. Важно отметить, что если одна из сторон пришла добровольно, а вторая – под давлением, или если она не верит в эффективность предстоящего процесса и т.п., прежде чем

начинать медиацию, консультант обязательно должен обсудить вопрос добровольности и постараться добиться ее от второй стороны. В противном случае, медиация может быть пустой тратой времени.

2. Второй принцип – принцип нейтральности консультант. Важно, чтобы консультант сохранял независимое, беспристрастное отношение к каждой из сторон и обеспечивал им равное право участия в переговорах. Естественно, что консультант – человек, и у него могут возникать свои оценки по поводу правильности или справедливости поведения конфликтующих сторон, симпатии или предубеждения в отношении них. Однако все свои чувства и мнения посредник обязан оставить за пределами процесса медиации. У профессионалов есть такое правило: на медиацию идти «пустым», т. е. без предубеждений. Если консультант чувствует, что ему трудно сохранить нейтральность, он должен отказаться от ведения процесса.

3. Третий принцип – равноправие сторон. Ни одна из сторон не имеет никаких процедурных преимуществ, обеим предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять вопросы для переговоров, выдвигать предложения, оценивать их приемлемость, участвовать в составлении соглашения и иметь равное время для индивидуальной работы с управленческим консультантом.

4. Четвертый принцип медиации – конфиденциальность. Следование этому принципу предполагает, что все, о чем говорится в процессе медиации, остается внутри этого процесса. Этим медиация отличается от суда, где конфиденциальность противоречила бы принципу публичности судебного разбирательства. Следует заметить, что принцип конфиденциальности абсолютно обязателен для консультанта. Что же касается сторон, то они имеют возможность не соблюдать конфиденциальность, если для них в этом нет необходимости. Однако консультант должен предварительно обсудить этот вопрос, чтобы сделать переговоры более открытыми и безопасными для сторон [6, с.24].

Стадии медиации. Как и всякие переговоры, медиация – четко организованная последовательность шагов, которые обязательны для успешности всего процесса. Традиционно медиация состоит из нескольких стадий. Каждая стадия медиации имеет свои конкретные цели и задачи, и пока не будут достигнуты эти цели, не следует переходить к следующей. Поэтому консультант должен все время себя проверять – выполнены ли все задачи, стоящие перед ним на этом этапе [15, с.156].

Медиация, как и переговоры, начинается с введения процедуры, правил работы и определения последовательности работы и ответственности. Это и делается на стадии введения в медиацию.

Введение в процесс медиации. Основная цель введения в медиацию – подготовить стороны к переговорам, т. е. сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров.

Для этого необходимо решить следующие задачи:

1. Познакомиться и наладить конструктивный контакт со сторонами;
2. Уточнить готовность сторон решать свой конфликт и проинформировать об основных принципах и правилах поведения во время медиации;
3. Рассказать о том, что ожидает стороны в течение сессии медиации;
4. Рассказать об ответственности сторон в этом процессе и о своей роли в нем;
5. Определить регламент работы;
6. Создать атмосферу доверия к консультанту, чувство безопасности и равноправия сторон;
7. Ответить на вопросы сторон и обеспечить все необходимые потребности сторон на время ведения переговоров.

Особое внимание на этом этапе обращается на конфиденциальность происходящего процесса, рассказывается о правилах поведения участников. консультант говорит о своем праве проводить «кокус» (индивидуальные встречи с каждой из сторон во время медиационной сессии), выясняет у конфликтантов за столом, все ли стороны, от которых зависит принятие

решения, присутствуют на переговорах, и предлагает участникам подписать соглашение об участии в медиации (чаще такое соглашение заключается устно). Вступительная часть продолжается 10-15 минут.

Важно, чтобы первые слова консультанта давали сторонам чувство однозначности процесса медиации и неоспоримости процедурной его части. Уверенность в своих действиях – это именно то, что необходимо консультанту на этой стадии. Доброжелательность и упорство, диалог со сторонами, а не монолог; яркая выразительная речь, спокойствие – все это помогает консультанту. Речь консультанта должна быть точной, четкой, однозначной и обязательно эмоционально нейтральной. Количество сессий (встреч со сторонами) определяется моментом завершения переговоров, когда стороны или договорятся, или вообще решат прекратить медиацию. Часто для разрешения конфликта одной медиационной сессии бывает недостаточно, и нужно провести их две - три и более.

Презентация сторон. После соглашения о процедуре переговоров начинается следующий этап медиации – представление сторон. Основная цель презентации сторон – предоставить возможность сторонам рассказать о том, что произошло, как они видят свою ситуацию конфликта, спора.

Основные задачи внутреннего консультанта:

1. Внимательно выслушать стороны (сначала одну, потом другую);
 2. Не допустить нарушения процедуры, не давать сторонам перебивать и оскорблять друг друга;
 3. Уточнить у сторон, правильно ли вы поняли то, что они говорили, или дать ясную обратную связь о том, как вы поняли, выделяя факты конфликтной ситуации и восприятие этих фактов сторонами (их интерпретации);
 4. Снижать уровень агрессивности оценок, даваемых сторонами друг другу;
 5. Уточнить, что хотели бы стороны получить в результате их переговоров
- [66, с. 94].

Обычно консультант после принятия решения о переходе к этой стадии обращается к одной из сторон (обычно к той, которая обратилась с просьбой о

проведении медиации) и предлагает подробно рассказать, в чем, на ее взгляд, состоит обсуждаемая проблема. консультант активно слушает и в своих записях отмечает то, что ему кажется наиболее важным. (Ведение записи полезно, даже если у консультанта феноменальная память). В процесс рассказа он, как правило, не вмешивается, лишь переспрашивая, если ему что - ни будь непонятно.

По окончании речи первой стороны консультант говорит о том, что он хотел бы уточнить, правильно ли он понял то, что рассказала сторона. Затем он пересказывает (эхо - повтор) услышанное, выделяя факты, их интерпретацию и чувства – отношение, которое возникало у стороны в результате восприятия поведения и действий «обидчика». При пересказе консультант не делает никаких оценок, ничего не интерпретирует, позволяя себе только структурировать изложение. Завершается пересказ стандартными вопросами типа: Правильно ли я вас понял? Я не упустил ничего существенного? Не следует допускать своими вопросами повторного выступления стороны, которую консультант уже выслушал. Даже если сторона еще не все сказала, и у нее, и у консультанта есть в дальнейшем возможность все уточнить. Как правило, для начала процесса достаточно того, что сказано на данный момент. В противном случае, начнется исследование ситуации только с одной стороной – типичная ошибка начинающих консультантов. После этого консультант обращается к другой стороне и просит ее рассказать свое видение проблемы. Он так же, как и в первом случае, задает уточняющие вопросы и повторяет услышанное, выделяя те же факты, о которых говорила первая сторона, интерпретации второй стороны и возникающие чувства второй стороны при таких интерпретациях.

Наиболее типичной проблемой, встающей перед консультантом на этапе представления сторон, является необходимость удержать агрессию одной стороны во время выступления другой, и добиться того, чтобы стороны не перебивали друг друга. Часто одна сторона реагирует на рассказ другой

стороны бурными эмоциями, все время пытается вмешаться и исправить сказанное. Обычно после рассказа другой стороны у первой стороны появляется желание высказать свое видение проблемы. И если первая сторона практически ничего не сказала, ей можно предоставить возможность рассказать, но не стоит из этого делать ситуацию взаимного обвинения. Задача консультанта – регулировать баланс времени и активности и права сторон в процессе.

Важно отметить, что за время перерыва между сессиями каждая из сторон может изменить свое видение проблемы. Осмыслив всю информацию, услышанную на прошлой сессии, обсудив с другими участниками и оценив свои позиции в конфликте, стороны могут отказаться от позиции, с которой уходили в конце прошлой сессии. Поэтому необходимо, чтобы и стороны, и консультант осознавали, что конфликтанты находятся в понимании своих интересов на данный момент, чтобы не оказаться в иллюзиях прошлого (того, что было на прошлой сессии), а продвигаться к соглашению реалистично [6].

Дискуссия по выработке вопросов для переговоров. Основная цель дискуссии – сформулировать вопросы для переговоров. консультант благодарит стороны за продуктивную работу на предшествующем этапе, фиксирует найденные точки сближения и предлагает четко сформулировать те вопросы, которые требуют разрешения на совместной сессии. Основные решаемые задачи:

1. Дать возможность сторонам выразить свои эмоции («вентилировать эмоции»);
2. Управлять процессом, не допуская оскорблений сторонами друг друга;
3. Не позволить уйти из-под контроля эмоциям сторон;
4. Понять эмоциональную глубину конфликта;
5. Получить дополнительную информацию о сути конфликта;
6. Уточнить позиции сторон относительно желаемого результата переговоров;
7. Выделить основные вопросы, которые волнуют стороны;
8. Оценить, необходим ли кокус (это беседа с каждой стороной индивидуально) для дальнейшей работы со сторонами;

9. Организовать конструктивные переговоры, если вы чувствуете, что кокус не нужен.

Дискуссию между сторонами целесообразно начать словами: «Сейчас вы услышали друг друга, хотели бы вы о чем-то спросить друг друга или что-то сказать друг другу?». Как правило, такой вопрос дает сторонам возможность выразить свои чувства друг другу, высказать дополнительную информацию о конфликте. Стороны начинают активно выражать свои эмоции. Именно поэтому этот этап называют «вентиляция эмоций». Нет необходимости их сразу останавливать, важно только не допускать взаимных оскорблений. Возможность откровенно и корректно говорить о своих чувствах повышает у сторон доверие к самому процессу медиации [42, с.36].

Кокус. Это беседа с каждой стороной индивидуально (поочередно). Само слово «кокус» в переводе означает «время совета старейшин», т. е. время для размышления и принятия важных решений. Данный термин используется в международных переговорах и в медиации.

Основная цель кокуса – подготовить стороны к дальнейшим конструктивным переговорам.

Для этого консультант должен решить следующие задачи:

1. Работать с эмоциями стороны (если необходимо, дать понять стороне, что он видит ее состояние);
2. Выявить истинные (реальные) интересы стороны;
3. Выяснить наличие конфиденциальной информации;
4. Преобразовать позиции, исходя из интересов;
5. Сформулировать вместе со сторонами (индивидуально с каждой) вопросы для обсуждения в редакции данной стороны;
6. Подготовить со стороной формулировки возможных предложений исходя из интересов, а не первоначальных позиций;
7. Проверить выдвигаемые на переговоры предложения на реалистичность;
8. Работать с дисбалансом сил;
9. Определить конфиденциальную и открытую информацию для предстоящей общей сессии и согласовать со сторонами (индивидуально);

10. Подготовить стороны к работе на общей сессии;
11. Обучить стороны конструктивному внесению предложений.

Кокус проводится с каждой стороной по очереди. Во введении в медиацию оговаривается право консультанта на его назначение. Здесь предлагается классический порядок стадий ведения медиации. Однако следует отметить, что кокусы могут назначаться в любом месте медиации: от стадии презентации до подписания соглашения. В реальной практике порядок назначения кокусов зависит от течения медиации. Так как кокус является очень важным для подготовки сторон к переговорам, консультант сам определяет, когда его лучше сделать. Первыми на кокус приглашаются:

1. Наиболее агрессивная сторона;
2. Первая обратившаяся сторона;
3. «Забитая, слабая» сторона;
4. Сторона, позиция которой неоднозначна.

При прочих условиях, если существует неопределенность, кого первым приглашать на кокус, то, как показывает практика, правильнее начинать с представителей противоположного консультанту пола, т. е. если консультант — женщина, то лучше предлагать индивидуальную беседу мужчине, и наоборот.

Индивидуальная беседа обычно начинается и заканчивается консультантом. Бывает, что стороны, имеющие опыт медиации, сами просят кокус. Но консультант, ссылаясь на процедурную договоренность во введении в медиацию, назначает его лишь с согласия второй стороны. Он отмечает время продолжительности кокуса (как правило, 10-15 минут) и строго его контролирует. Нейтральность консультанта на этом этапе обеспечивается равным временем, которое уделяется сторонам. Если кокус проведен с одной стороной, то он обязательно проводится и с другой, даже если другая сторона не выражает потребности в его проведении [8, с.37].

Дискуссия по выработке предложений. Основная цель данного этапа – выработать варианты предложений для урегулирования конфликта.

консультант на этой стадии должен решить следующие задачи:

1. Окончательно согласовать со сторонами вопросы для обсуждения;
2. Определить порядок обсуждения вопросов;
3. Помочь сторонам продуцировать предложения;
4. Проверить выдвигаемые предложения на реалистичность;
5. Уточнить, как стороны понимают предлагаемые варианты решения ситуации;
6. Проверять, насколько выдвигаемые предложения соответствуют интересам сторон.

Если консультант эффективно проработал все вопросы в кокусе, то окончательное согласование повестки дня не займет много времени.

Подготовка проекта соглашения. Основная цель данного этапа – составить соглашение, которое будет работать, т.е. стороны будут его выполнять.

Главные задачи консультанта на этом этапе:

1. Проверить еще раз, что выдвинутые предложения соответствуют интересам сторон;
2. Добиться, чтобы текст соглашения был написан (или проговорен) четко, ясно и однозначно;
3. Проверить, правильно ли стороны понимают, что будет происходить после того, как они уйдут с медиации;
4. Проверить соглашение на реалистичность;
5. Обсудить и включить санкции в случае невыполнения соглашения какой-либо из сторон.

Выход из медиации. Основная цель этой стадии — создать понимание у сторон, что они будут делать в дальнейшем, когда уйдут с медиации.

Главные задачи консультанта:

1. Завершить процесс медиации (или медиационной сессии);
2. Поблагодарить стороны за работу;
3. Проверить удовлетворенность сторон результатом медиации (если соглашение достигнуто);
4. Согласовать действия и систему связи и оповещения, если стороны должны будут продолжить медиацию в ближайшее время;
5. Договориться о действиях сторон в перерыве между сессиями.

Обычно консультант благодарит стороны за конструктивную успешную работу, выражает надежду, что и он оправдал доверие сторон, и т.п. Задача этого

этапа – получение консультантом обратной связи о результатах работы. Стороны оценивают, во-первых, насколько они удовлетворены достигнутым соглашением; во-вторых, насколько они удовлетворены самой процедурой переговоров с участием консультанта; и, наконец, они оценивают свое эмоциональное состояние, стало ли им легче после сеанса медиации, упало или, наоборот, возросло психологическое напряжение и т. д. [13, с.235].

Как уже было ранее сказано управление конфликтами – это целенаправленное воздействие на процесс конфликта с целью ее профилактики (предупреждения), диагностики, прогнозирования (предвидения), урегулирования и разрешения. Управление конфликтом рассматривается как важная задача менеджмента (руководства) организации, от уровня компетенции, которого зависит успех в завершении конфликта. По результатам проведенного анализа отношений по управлению конфликтами на базе Уральского управления государственного автодорожного надзора считаю, что деятельность внутреннего консультанта по управлению конфликтами заключается в последовательной реализации следующих мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в организации:

1. Проведение мониторинга существующей в организации технологии управления конфликтами (выявление потребностей руководителей и работников в формировании технологии управления конфликтами; формирование методики диагностики потребностей работников в конфликтологическом консультировании и разработке программ профилактики конфликтов; осуществление диагностики уровня трудового (профессионального) стресса, синдрома профессионального выгорания, уровня конфликтности, стрессмониторинг организационной среды и т.д.).

2. Формирование технологии, целей и принципов кадровой политики организации в области управления конфликтами (проведение анализа стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами; формирование технологии управления конфликтами и стрессами;

формулирование принципов и стратегических направлений конфликтологической деятельности).

3. Определение содержания и структуры технологии управления конфликтами (проведение анализа внутренних и внешних ресурсов технологии управления конфликтами; определение задач и программ по разработке и внедрению технологии управления конфликтами; осуществление мониторинга результатов, и корректировка технологии управления конфликтами).

4. Разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе (разработка способов стимулирования персонала к применению технологии управления конфликтами; внедрение мероприятий по формированию конструктивной организационной культуры; создание благоприятной образовательной среды по формированию конфликтологической компетентности и стресскомпетентности работников организации).

5. Разработка нормативного и документационного обеспечения технологии управления конфликтами (определение состава нормативно-регламентирующих документов в области управления конфликтами в организации; создание конфликтной комиссии; введение должности конфликтменеджера; регламента работы конфликтной комиссии, этической комиссии, этических карт для всех категорий работников, этического кодекса, конфликтологического кодекса и пр.).

6. Мониторинг эффективности технологии управления конфликтами (комплексный анализ и диагностика существующих проблем и конфликтных зон; мониторинг технологии управления конфликтами оценка социально-экономической эффективности технологии управления конфликтами).

В ходе проведенного исследования на базе Уральского управления государственного автодорожного надзора, автором было разработано примерное Положение о службе медиации (примирения), которое можно использовать в практической деятельности (приложение 4).

Далее рассчитаем затраты на привлечение внутреннего консультанта.

Таблица 2. Расчет затрат, необходимых для привлечения внутреннего консультанта (на год)

Статьи затрат	Исходные данные для расчета	Расчет	Сумма, руб.
1. Фонд оплаты труда (надбавка к заработной плате)	15 тыс. руб. / мес.	10 тыс. руб. x 1 чел. x 12 мес.	120 000
2. Страховые взносы	30 % от месячного оклада	0,30 x 10 тыс. руб. x 1 чел. x 12 мес.	36 000
3. Расходы на сотовую связь	0,5 тыс. руб. / мес.	0,5 тыс. руб. x 12 мес.	3 000
Итого:	–	–	159 000

Таким образом, по результатам расчетов видно, что стоимость затрат, необходимых для привлечения внутреннего консультанта (на год) выше на 159 000 руб. и является выгодным вариантом для исследуемой организации.

В результате проведенного анализа и на основании разработанных мероприятий, рост доходов учреждения составит 0,5% по сравнению с величиной доходов в прошлом году.

На основании данных, представленных в таблице 3 можно спрогнозировать динамику доходов учреждения на ближайшие 2 года по формуле:

$$\text{Прогноз} = \text{Показатель за предыдущий год} + 0,5\%$$

Таблица 3. Ожидаемые показатели финансовой деятельности УГАДН

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.	Прогноз	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1. Доходы	1 212 456	1 218 518,28	1 224 610,87

2. Доходы от оказания платных услуг	956 320	961 101,6	965 907,1
3. Прочие доходы	404 710	406 733,55	408 767,21

Прогноз роста доходов в 2018 году составляет 1218 тыс. руб., в 2019 1224 тыс. руб. Доходы от оказания платных услуг составят в 2018 году – 961 руб., в 2019 году – 965 тыс. руб.

Спрогнозируем годовой экономический эффект от внедрения по формуле:

Прогноз = Показатель за предыдущий год * 0,5%

Ожидаемый прогноз экономического эффекта от реализации мероприятий приведены в таблице 4.

Таблица 4. Прогноз экономического эффекта от разработанных мероприятий

Предполагаемые составляющие экономического эффекта	Исходные данные для расчета	Расчет прогнозируемого эффекта
Рост доходов учреждения в результате внедрения мероприятий	0,5%	$\Delta Q = 1\ 212,00 * 0,5\% = 606$ тыс. руб.
Итого годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	–	606 тыс. руб.

В результате проведенных расчетов от реализации мероприятий планируется получить доходы в размере 606 тыс. руб. (таблица 4).

Совокупная экономическая эффективность внедряемых мероприятий с учетом текущей деятельности учреждения приведена в таблице 5.

Прогноз = Показатель за предыдущий год + 0,5%

Таблица 5. Совокупная экономическая эффективность внедряемых мероприятий

Наименование мероприятия	2017 г.	Прогноз 2018 г.	Изменение
1. Доходы	1 212 456	1 218 518,28	6062,28
2. Доходы от оказания платных услуг	956 320	961 101,6	4781,6
3. Прочие доходы	404 710	406 733,55	2023,55
4. Затраты на внедрение, тыс. руб.	-	400	-
5. Итого экономическая эффективность, тыс. руб.	1 212 456	1 218 518,28	6062,28

Прирост доходов составит 6062,28 тыс. руб. при затратах на реализацию мероприятий в 159 тыс. руб. Экономический эффект от внедряемых мероприятий составит 606 тыс. руб.

Следует сделать вывод, что Уральское управление государственного автодорожного надзора Федеральной службы по надзору в сфере транспорта экономически выгодны разработанные мероприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие на процесс конфликта с целью ее профилактики (предупреждения), диагностики, прогнозирования (предвидения), урегулирования и разрешения. Управление конфликтом рассматривается как важная задача руководителя организации, от уровня компетенции, которого зависит успех в завершении конфликта. Управление конфликтами как сложный процесс включает конкретные виды деятельности: профилактика и предотвращение возникновения конфликта; диагностика и регулирования конфликта на основе корректировки поведения

его участников; прогнозирование развития конфликтов и оценка их функциональной направленности; разрешения конфликта.

Цель исследования – изучение состояния и методов управления конфликтами в Уральском управлении государственного автодорожного надзора.

В процессе работы над реализацией цели были решены следующие задачи:

1. Раскрыты теоретические и методологические подходы в исследовании конфликтов в организации;
2. Проведен анализ систем управления конфликтами на примере Уральского управления государственного автодорожного надзора;
3. Дана общая характеристика количественного и качественного состава персонала Уральского управления государственного автодорожного надзора;
4. Проведен анализ деятельности управленческого консультанта по управлению конфликтами в организации;
5. Предложены научно – практические рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в организации;

Объектом исследования выступали социально-трудовые отношения на примере Уральского управления государственного автодорожного надзора.

Предметом исследования – система управления конфликтами в организации.

Исследование выполнялось и выводы строились совместно с психологом УГАДН: анкетирование, анализ и синтез, метод конкретно-социологических исследований.

Проведя анализ систем управления конфликтами на примере Уральского управления государственного автодорожного надзора можно сделать следующие основные выводы:

1. Причинами многих конфликтов в организации могут быть разногласия интересов, взглядов на жизнь, неполная или неточная информация,

несбалансированное взаимодействие людей, индивидуально-психологические особенности работников. Наибольший удельный вес, занимают межличностные конфликты – 48%, это борьба за ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу и т. п.).

2. Основным способом поведения работников в конфликтных ситуациях является «сотрудничество», это наиболее эффективная стратегия поведения в конфликте. Она направляет оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения.

3. Главная цель деятельности консультанта по управлению конфликтами и стрессами применительно к персоналу Уральского управления государственного автодорожного надзора могут быть дифференцированы на следующие подцели: профилактику и разрешение организационных, экономических, социально-психологических, социально-трудовых и других причин возникновения конфликтов; взаимодействие на основе системы конфликтологического консультирования; контроль соблюдения принципов и норм этического кодекса, закрепленного в кадровой политике организации; проведение мероприятий, направленных на повышение уровня стрессоустойчивости работников и руководителей в кризисных ситуациях; понижение уровня деструктивной конфликтности трудового коллектива в целом; обеспечение эффективной работы конфликтной комиссии по разрешению организационных и социально-трудовых конфликтов; формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности работников и руководителей организации.

Для решения выявленных проблем были разработаны следующие рекомендации:

1. Проведение консультантом мониторинга существующей в организации технологии управления конфликтами (выявление потребностей руководителей и работников в формировании технологии управления конфликтами;

формирование методики диагностики потребностей работников в конфликтологическом консультировании и разработке программ профилактики конфликтов; осуществление диагностики уровня трудового (профессионального) стресса, синдрома профессионального выгорания, уровня конфликтности, стрессмониторинг организационной среды и т.д.).

2. Формирование управленческим консультантом технологии, целей и принципов кадровой политики организации в области управления конфликтами (проведение анализа стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами; формирование технологии управления конфликтами и стрессами; формулирование принципов и стратегических направлений конфликтологической деятельности).

3. Определение управленческим консультантом содержания и структуры технологии управления конфликтами (проведение анализа внутренних и внешних ресурсов технологии управления конфликтами; определение задач и программ по разработке и внедрению технологии управления конфликтами; осуществление мониторинга результатов, и корректировка технологии управления конфликтами).

4. Разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе (разработка способов стимулирования персонала к применению технологии управления конфликтами; внедрение мероприятий по формированию конструктивной организационной культуры; создание благоприятной образовательной среды по формированию конфликтологической компетентности и стресскомпетентности работников организации).

5. Разработка нормативного и документационного обеспечения технологии управления конфликтами (определение состава нормативно-регламентирующих документов в области управления конфликтами в организации; создание конфликтной комиссии; введение должности конфликтменеджера; разработка Положений: регламента работы конфликтной комиссии, этической комиссии, этических карт для всех категорий работников, этического кодекса, конфликтологического кодекса и пр.).

6. Мониторинг управленческим консультантом эффективности технологии управления конфликтами (комплексный анализ и диагностика существующих проблем и конфликтных зон; мониторинг технологии управления конфликтами оценка социально – экономической эффективности технологии управления конфликтами).

Внедрение данных рекомендаций позволит своевременно и эффективно разрешать конфликты, а также предотвращать их дисфункциональные последствия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993г.) с поправками от 21.07.2014 г. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399 (Дата обращения: 14.04. 2017).

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 05.02.2018 г.)**Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.** (Дата обращения 25.06. 2017).

3. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 19.12.2016 г.) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601 (Дата обращения 17.06. 2017).

4. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 23.05.2016 г.) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413 (Дата обращения 28.04.2017).

5. Аверин А. Н. и др. Технология управления конфликтом в организации / А.Н. Аверин., С.Г. Лопатина. М.: Юнити - Дана, 2012. – 234 с.

6. Аллахвердова О.В. и др. Методическое пособие для посредников – медиаторов / О.В.Аллахвердова, А.Д. Карпенко. СПб.: Изд – во факультета журналистики СПбГУ, 2013. – 24 с.

7. Аллахвердова О.В. Медиация – новая коммуникативная практика. <http://docviewer.yandex.ru>

8. Аллахвердова О.В. и др. Медиация. Пособие для посредников / О.В., Аллахвердова, А.Я. Анцупов. СПб.: СПбГУ, 2012. – 37 с.

9. Аллахвердова О.В. и др. Школа посредничества (медиации) / Хрестоматия альтернативного разрешения споров: Учебно – методические материалы и практические рекомендации / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко. СПб.: Изд – во факультета журналистики СПбГУ, 2015. – 395с.

10. Анцупов А.Я. и др. Конфликтология в схемах и комментариях / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский, 2 – е изд., перераб. СПб.: Питер, 2014. – 38 с.

11. Андреев В.И. и др. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов / В.И. Андреев, С.Д. Комилов. М.: Омега - Л, 2012. – 149 с.

12. Антонов Н.Г. Менеджмент: учеб. / под. ред. Н.Г. Антонова М.А. Пессель. М.: Аспект - Пресс, 2016. – 373 с.

13. Бальшаков А.Г. и др. Конфликтология организаций / А.Г. Бальшаков, М.Ю. Несмелова. М.: Юрайт, 2014. – 235 с.
14. Базаров Т.Ю. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации. [http://www management.com](http://www.management.com).
15. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах / Перевод с нем. Н.В. Маловой. М.:ИНФРА – М, 2014. – 156 с.
16. Богаевская А.Е. Менеджмент конфликта в организации / под. ред. Е.И. Степанова. М.: Эдиториал УРСС, 2015. – 343 с.
17. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! // Журнал наука. 2013. №4. С. 87 – 104.
18. Богданов Е. Н. и др. Учебное пособие / Психология личности в конфликте / Е. Н.Богданов, В. Г. Зазыкин. 2 - е изд. СПб.: Питер., 2014. – 115 с.
19. Биканин К.Т. Типология конфликтов / под. ред. Д.Д. Вачугова. Изд- во МГУ: М., 2011. – 231 с.
20. Вершинин М.С. Конфликтология / под. ред. Е.И. Носырева. Изд - во Ростов – н/Д. 2013. – 27 с.
21. Гончаров М.А. Основные стратегии поведения в конфликте. **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**
22. Геранюшкина Г.П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса. <https://docviewer.yandex.ru>.
23. Глазл Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта / под. ред. А.С. Кармина. М.: Гардарики, 2013. – 118 с.
24. Гусейнов А.Г. Конфликтология. Учебник для студентов высших учебных заведений / под. ред.Н.И. Леонова. Махачкала: Изд – тво «Юпитер», 2014. – 76 с.
25. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации / под . ред. А.К. Зайцева. М.: Теис, 2014. – 239 с.
26. Гришина Н. В., Психология конфликта / под. ред. Г.В. Севастьянова. СПб.: Питер, 2014. – 454 с.

27. Гришина Н. В. Психология межличностного конфликта: Дисс. д-ра психологических наук. СПб., 2014. – 39 с.
28. Грызунова Г.В. К вопросу возникновения межличностных конфликтов в сфере управленческой деятельности / под. ред. С.Д. Комилова. М.: ЮНИТИ, 2012. – 116 с.
29. Гришина Н. В. Обучение психологическому посредничеству в разрешении конфликтов // Московский психотерапевтический журнал. 2014. № 2. С. 145 – 148.
30. Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов. Дисс. . канд. психол. наук. Л., 2015. С.16 – 18.
31. Дейнека А.В. и др. Учебное пособие. Современные тенденции в управлении персоналом / А.В.Дейнека, Б.М. Жуков. М.: Наука, 2014. – 89 с.
32. Дмитриев А.В. Конфликтология / под. ред. А.В. Дмитриева. СПбГУП, 2014. – 34 с.
33. Дудченко В.С. Возникновение конфликта и пути его разрешения// Журнал кадры. 2013. №2. С. 52 – 55.
34. Зайцев Г. Г., Файбушевич С. И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб.: Изд – во Санкт – Петербург, университет экономики и финансов, 2014. – 328 с.
35. Здравомыслов А.Г. и др. Социология конфликта. Россия на путях преодоления кризиса / А.Г. Здравомыслов, В.И. Мельников. М.: Аспект Пресс, 2015. – С. 59.
36. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии / под. ред. Д.П. Зеркина. Ростов – н/Д, 2013. – 152 с.
37. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В.Зигерт, Л.Ланг. М., 2011. – 87 с.
38. Кашанина Т.В. Корпоративное право: учебник. – 5 – е изд., перераб. и доп. /под. ред. Т.В. Кашаниной. М.: Издательство Юрайтс, 2014. – 49 с.

39. Калмыкова О.Ю. Повышение квалификации управленческого и исполнительского персонала с целью развития конфликтологической компетентности // Вестник Самарского государственного технического университета. 2014. № 3. С.13 – 18.

40. Калмыкова О.Ю. и др. монография Управление конфликтами в организации на основе развития мотивационного потенциала работников / О.Ю.Калмыкова, А.В. Гагаринский Самара: СамГТУ, 2015. – 34 с.

41. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // Вестник Самарского государственного технического университета. 2013. – № 1. – С. 23 – 28.

42. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вестник Самарского государственного университета. 2013. № 1. С. 36 – 41.

43. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. Пособие /под. ред. Н.И. Кабушкина. М.: Наука, 2014. – 279 с.

44. Карлоф Б. и др. Деловая стратегия / Б.Карлоф, Р.И. Мошканцев. М.: Экономика, 2015. – 42 с.

45. Конфликты в организации и основные пути их разрешения. <http://www.dissercat.com>.

46. Куликов В., Галицкий В. Применение психологического воздействия в конфликтных ситуациях// Журнал проблемы психологического воздействия. Иваново. 2015. – № 7. – С.78 – 86.

47. Козер Л. Функции социального конфликта / под. ред. Леви - Брюль. М.: Артель, 2015. – 157 с.

48. Козер Л.А. Реалистический и нереалистический конфликт / Сост. и общ. ред. Н.В. Гришина. СПб.: Питер, 2014. – 59 с.

49. Кибанов А.Я. и др. Конфликтология: учебник / А.Я.Кибанов, И.Е.Ворожейкин, Д.К. Захаров. 2 – е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА, 2014. – 75 с.
50. Кибанов А.Я. и др.Корпоративные конфликты в современной России и за рубежом / А.Я. Кибанов, М.В. Грачев. М.: Дело, 2013. – 126 с.
51. Кошелев А.Н. и др. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А.Н.Кошелев, Н.Н. Иванникова. М.: Наука, 2015. – 39 с.
52. Каменев Н.П. и др.Генезис конфликта как социального явления. Проблемы социального познания и управления / Н.П. Каменев, А.П. Вольгин. М.: Юрайт, 2015. – 41с.
53. Кулиев Т.А. и др. Руководитель и коллектив: взаимодействие / Т.А. Кулиев, Г.В. Севастьянов. М.: Экономика, 2014. – 198 с.
54. Левин К. и др.Типы конфликтов.Психология личности: тексты./ К. Левин, Б. Линкольн. М.: МГУ, 1982. – 98 с.
55. Лебедева М.М. и др. Возможные выходы из конфликтной ситуации / М.М. Лебедева, Н.В. Казаринова. М.:ИНФРА – М, 2014. – 91 с.
56. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов / Сост. и общ. ред. Д.Л. Давыденко. М.: ЮНИТИ, 2014. – 75 с.
57. Лешер, О.В. Содержательные особенности готовности специалиста к управлению конфликтом в профессиональной деятельности // Сибирский педагогический журнал. 2014. № 4. С. 255 – 259.
58. Локутов С. П. и др. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация / С.П. Локутов, М.М. Лебедева. М. : Вентана – Граф, 2013. – 76 с.
59. Линчевский Э. Э. и др. Контакты и конфликты. Общение в работе руководителя /Э.Э. Линчевский, А.К. Зайцев. М.: Экономика, 2015. – 83 с.
60. Лебедева М.А. // Журнал от конфликта к согласию. Кадры . 2014. №2. – С. 33 – 39.

61. Магомедов Г.М. Управление социальными конфликтами. – URL: <http://conflictmanagement.ru>.

62. Маслова О. П., Калмыкова О. Ю. Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально – психологического самочувствия работников // Известия . 2015. 28 сентября. – с.

63. Магомедов Г.Д. Менеджмент: курс лекций / Сост. и общ. ред. Е.И. Носырева. Махачкала: Изд – во ДГУ, 2014. – 119 с.

64. Маркова А.К. Психология профессионализма / Сост. и общ. ред. О.А. Митрошенков. М.: ЮРАЙТ, 2015. – 71 с.

65. Мастенбрук У. и др. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук, Б. Уизерс. М.: Наука, 2013. – 84 с.

66. Митин А.Н. и др. Регулирование организационно – правовых конфликтов: теория и практика / А.Н.Митин, И.А.Кох, Б.А. Воронин. Екатеринбург: издательский дом «Уральская государственная юридическая академия», 2014. – 29 с.

67. Методы предупреждения конфликтов в организациях. <http://www.dist-cons.ru/modules>.

68. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. под ред. С.А. Ерофеева. М.: ИНФРА, 2008. – 560 с.

69. Миронов, Е.Е. Модерация конфликтов в организации. Монография / Е.Е. Миронов. Уфа: Речь, 2015. – 225 с.

70. Минкина Н.И., Рог Д. С. Медиация в урегулировании трудовых споров: проблемы развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. № 4. С. 94 – 99.

71. Огарков А. А. и др. Управление организацией / А.А. Огарков, Д.К. Захаров. М.: Дело, 2015. – 393 с.

72. Оксинайд К.Э. Стресс – мониторинг для чего и как проводим методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Журнал кадровый менеджмент. 2016. – №5. – С. 79 – 85.

73. Попов С. Г. Управление персоналом: учеб. пособие / Сост. и общ. ред. И.В. Лехина. М.: Наука, 2014. – 114 с.
74. Подопригора М.Г. Деловая этика: Учебное пособие / под. ред. Удальцова М.В. Таганрог: Изд – во ТТИ ЮФУ, 2014. – 114 с.
75. Ратников В.П. Конфликтология под ред. проф. В.П. Ратникова. 2 – е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 71 с.
76. Рубин Дж., Салакюз Дж. Фактор силы в переговорах// журнал международная жизнь. 2014. – № 3. – С. 27 – 35.
77. Семенов В.С., Степанян Ц.А. От конфликта к согласию: пути перехода // журнал социологические исследования. 2015. – № 12. – С. 21 – 39.
78. Семенов В.А. и др. Конфликтология: история, теория, методология / В.А. Семенов, Г.В. Слуцкий. СПб., СЗАГС, 2014. – 324 с.
79. Степанов Е.И. Урегулирование трудовых конфликтов: социально – политический подход // журнал конфликтология. 2013. – № 3. – С. 22 – 38.
80. Столяренко Л.Д. Психология управления / Сост. и общ. ред. Э.М. Короткова. Ростов на Дону: Феникс, 2014. – 314 с.
81. Соловьев А.В. Коллективные трудовые конфликты: сущность, формы и способы преодоления в современной России: автореф. дис. д – ра эконом. наук. М.:ЮНИТИ, 2015. – 21 с.
82. Таннер Ф. Предотвращение конфликтов и разрешение конфликтов: пределы многостороннего участия // Международный журнал Красного Креста. 2013. – С. 24 – 36.
83. Травин В.В. и др. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А.Дятлов. М.: Экономика, 2014. – 165 с.
84. Тренев Н.Н. Управление конфликтами: учебно – практическое пособие для вузов / под. ред.Н.И. Кабушкина. М.: «Издательство ПРИОР», 2015. – 81 с.
85. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.:Академия, 2013. – 531 с.

86. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд – во РАГС, 2015. – 377 с.
87. Уэйн П. Деловая культура России // Журнал социальный конфликт. 2014. – №2. – С. 44 – 59.
88. Управленческое консультирование. в 2 – х т. Пер. с англ., Под ред. М. Кубра, СП Интерэксперт, М.:Гардарики, 2016. – 94 с.
89. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. сост. И.Г.Ясавеев. М.: Наука,2013 – 155 с.
90. Фролов С.С. Организационные конфликты. Общее представление о конфликтах в организации. Монография / С.С. Фролов. Тверь. 2013. – 172 с.
91. Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология // журнал фундаментальные исследования. 2014. – №3. – С. 108 – 115.
92. Чумиков А. Н. и др. Управление конфликтом / А.Н. Чумиков, В.Н. Машков. М.: Омега – Л, 2015. – 126 с.
93. Чумиков А.Н. и др. Ведение переговоров: стратегия, коммуникация, фасилитация, медиация. Учеб. пособие / А.Н. Чумиков, В.Н. Машков. М.: Аспект – Пресс, 2014. – 139 с.
94. Шаленко В.Н. Актуальные проблемы трудовой конфликтологии // Журнал конфликтология. 2013. – № 3. – С. 8 – 36.
95. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах // Журнал конфликтология. 2015. – № 7. – С. 42 – 59.
96. Шалюгина Т.А., Дугов К.К. Поведение в конфликтных ситуациях и роль руководителя организации в их разрешении // Журнал научные исследования и их практическое применение. 2015. – №11. – С. 39 – 45.
97. Шевчук Д.А. и др. Конфликты: избегать или форсировать / Д.А. Шевчук Ф.Б. Михайлов. М.: Наука, 2010. – 96 с.

98. Шепель В.М. и др. Руководитель и подчиненный. Конфликтные ситуации и их решения / В.М. Шепель, Б.М. Смирнов, Г.В. Слуцкий. М.: Инфра, 2013. – 224 с.
99. Шило И.Н. Конфликт как предмет социологии организации. Современная конфликтология в контексте культуры и мира / под. ред. Е.И. Степанова. М.: Эдиториал УРСС, 2014. – 332 с.
100. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Журнал экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. – № 3. – С. 29 – 34.
101. Щербатых Ю.В. и др. Психология стресса и методы коррекции / Ю. В. Щербатых, И.Н. Дадонов, В.Н. Пронников. СПб.: Питер, 2013. – 38 с.
102. Эрика Регнет. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодаления / пер. с нем. – Х.: Изд – во Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2014. – 10 с.
103. Яценко В. И др. Поведение человека в производственных конфликтах / В. Яценко, В.И. Терещенко. М.: Наука, 2015. – 52 с.
104. Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2016. – Vol. 235. – P. 463 – 472.
105. Feodor Mikhaylov, Kolesnikova Julia, Salyakhov Eldar Current Tendencies of the Development of Service of Human Resources Management // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2014. – Vol. 150. – P. 330 – 335.
106. Karen Becker, Michelle Smidt A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research // Human Resource Management Review. – 2016. – Vol. 26. №2. – P. 149 – 165.
107. Christian Voegtlin, Michelle Greenwood Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis // Human Resource Management Review. – 2016. – Vol. 26, №3. – P. 181 – 197.
108. A. Nankervis, C. Rowley, N.M. Salleh Asia Pacific Human Resource Management and Organisational Effectiveness // Chandos Pub. – 2016. – P. 1 – 13.

109. Judie M. Gannon, Angela Roper, Liz Doherty Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry // International Journal of Hospitality Management. – 2015. – Vol. 47. – P. 65 – 75.

110. Dianna L. Stone, Diana L. Deadrick, Kimberly M. Lukaszewski, Richard Johnson The influence of technology on the future of human resource management // Human Resource Management Review. – 2015. – Vol. 25, №2. – P. 216 – 231.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Классификация конфликтов в организации в зависимости от сторон и направленности конфликта

Вид конфликта	Направленность конфликта		
	горизонтальная	вертикальная	смешанная
<i>Внутриличностный.</i>	Выполнение трудовых функций мешает выполнению других равных по статусу ролей: хорошего супруга, отца, друга. Например, из-за работы невозможно уделять много времени семье, друзьям.	Требования и приказы руководства противоречат ценностям и идеалам работника. Так, напр., если продавцу необходимо скрывать некоторые плохие качества продаваемого товара (срок годности, качество) или их приукрашивать, то это может противоречить его моральным представлениям. об обмане, стоящим гораздо выше в иерархии ценностей этого работника, чем получение материального вознаграждения.	Выполнение трудовых функций мешает как выполнению других равнозначных ролей, так и противоречит идеалам и ценностям работника. Например, график работы не позволяет часто бывать со своей семьей, а семья является высшей ценностью для данного сотрудника.
<i>Межличностный</i>	Конфликт между работниками одного статуса (должности). Например, между офисными сотрудниками, если один предпочитает работать в тишине, а другой - прослушивая	Между руководителем и подчиненным. Например, на замечание руководителя о качестве выполняемой работы работник может возмутиться плохими условиями	

	музыку.	труда.	
<i>Между личностью и группой.</i>	Когда личность отказывается интегрироваться в корпоративную культуру группы. Например, новый сотрудник считает неприемлемым, давнюю традицию этого коллектива в рабочее время перерывы на кофе - брейк.	Конфликт между непосредственным начальником и группой. Например, требование начальника прийти на работу в выходные дни может вызвать общее недовольство всех членов группы.	Конфликт может приобрести смешанную направленность, если к конфликту между личностью и группой, к последней присоединится сотрудник, находящийся на одной или высшей ступени иерархической лестницы, чем конфликтующая личность. Например, в первом случае, если на сторону коллектива станет и начальник; во втором – возмущение коллектива требованием начальника работать в выходные дни будет поддержано работником такого же ранга, что и начальник, или же руководителем высшего звена.
<i>Межгрупповой.</i>	Конфликты между группами, находящимися на одном уровне иерархической лестницы.	Конфликты между группами, находящимися на различных ступенях иерархической	Конфликты между группами, находящимися как на одном, так и на разных ступенях иерархической

	<p>Например, между отделом сбыта и производственным подразделением.</p>	<p>лестницы. Например, корпоративные конфликты между акционерами и менеджерами.</p>	<p>лестницы организации. Например, на том же примере корпоративных конфликтов между акционерами и менеджерами, если часть акционеров солидарна с менеджерами.</p>
--	---	---	---

**Анкета по выявлению причин, способствующих возникновению
конфликтных ситуаций**

Уважаемые сотрудники Уральского управления государственного автодорожного надзора в целях сбора информации для разработки и внедрения в организации системы управления конфликтами просим Вас принять участие в опросе по проблемам конфликтности в организации.

Ваш пол _____

Возраст _____

Выберите основные причины конфликтов

1. Нарушение трудовой дисциплины.

- Часто
- Иногда
- Никогда

2. Распределение премий.

- Часто
- Иногда
- Никогда

3. Распределение отпусков.

- Часто
- Иногда
- Никогда

4. Ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, рабочая сила и т.п.).

- Часто
- Иногда
- Никогда

5. Недовольство начальника деловыми качествами сотрудников.

- Часто
- Иногда
- Никогда

6. Нарушение внутригрупповых норм поведения (распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников).

- Часто
- Иногда

- Никогда

7. Неудовлетворительные коммуникации (плохая передача информации, неполная или неточная информация).

- Часто

- Иногда

- Никогда

8. Недостатки в поведении, личные особенности и характер коллег, их поступки.

- Часто

- Иногда

- Никогда

9. Стиль и методы работы руководителя.

- Часто

- Иногда

- Никогда

10. Ваш вариант ответа _____

Благодарим за участие!

Методика «Оценки стратегий поведения в конфликтных ситуациях»

К. Томас (адаптация Н.Гришиной)

Инструкция: В каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает Ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

1.

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

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

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

3.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

5.

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

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.

6.А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7.

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

Б. Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.

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

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

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

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.

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

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

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

14.

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

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

15.

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

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

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

18.

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

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

19.

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

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

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.

21.

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

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

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

Б. Я отстаиваю свои желания.

23.

А. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

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

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

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

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

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

27.

А. Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

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

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

Обработка результатов.

За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл.

КЛЮЧ

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11	А				Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б		А	

Интерпретация результатов.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Доминирующим считается тип (типы) набравшие максимальное количество баллов.

Соперничество: наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.

Приспособление: означает, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.

Компромисс: компромисс как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок.

Уклонение (избегание): для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей

Сотрудничество: когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Положение о службе медиации (примирения)

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение о службе медиации (далее – Служба) определяет цели, задачи, порядок формирования и работы службы медиации;

1.2. Служба медиации (примирения) Уральского управления государственного автодорожного надзора является структурным подразделением управления, которое объединяет сотрудников, заинтересованных в разрешении конфликтов и развитии практики восстановительной медиации в Уральском управлении государственного автодорожного надзора;

1.3. Служба примирения является альтернативой другим способам реагирования на споры, конфликты сотрудников Уральского управления государственного автодорожного надзора;

1.4. Служба примирения осуществляет свою деятельность на основании Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 193 – ФЗ «Об альтернативной

процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

2. Цели и задачи службы примирения

- 2.1. Целью Службы является помощь в разрешении конфликтных ситуаций на основе принципов медиации;
- 2.2. Повышение уровня психологической компетентности сотрудников, в том числе в сфере эффективной коммуникации в конфликте;
- 2.3. Задачами службы медиации являются:
- 2.4. Проведение медиаций среди конфликтующих сторон;
- 2.5. Обучение сотрудников Уральского управления государственного автодорожного надзора альтернативным методам урегулирования и разрешения конфликтов;
- 2.6. Информирование сотрудников Уральского управления государственного автодорожного надзора о принципах и возможностях медиации.

3. Принципы деятельности службы медиации

- 3.1. Деятельность службы медиации основана на следующих принципах:
 - 3.1.1. Принцип добровольности, предполагающий добровольное согласие сторон, вовлеченных в конфликт, на участие в медиации;
 - 3.1.2. Принцип конфиденциальности, предполагающий обязательство специалистов службы медиации не разглашать полученные в ходе своей деятельности сведения;
 - 3.1.3. Принцип нейтральности, не позволяющий специалистам службы медиации принимать сторону одного из участников конфликта. Нейтральность предполагает, что специалисты службы медиации не выясняют вопрос о виновности или невиновности той или иной стороны, а являются независимыми посредниками, помогающими сторонам самостоятельно найти взаимоприемлемое решение;

3.1.4. Принцип равноправия сторон, утверждающий равное право сторон оценивать конфликтную ситуацию и высказывать свою точку зрения, обсуждать свои эмоции и интересы, участвовать в выработке и принятии решений.

4. Порядок формирования службы медиации

4.1. Руководителем службы может быть заместитель начальника управления – заместитель главного государственного инспектора на которого возлагаются обязанности по руководству службой медиации приказом начальника управления – главного государственного инспектора госавтодорнадзора;

4.2. Проводить процедуру медиации может только сотрудник службы, прошедший обучение по проведению процедуры медиации.

5. Порядок работы службы медиации

5.1. Сотрудники Уральского управления государственного автодорожного надзора информируют стороны конфликта о возможности обратиться в службу медиации;

5.2. Процедура медиации начинается в случае согласия конфликтующих сторон на участие в данной процедуре;

5.3. Служба медиации самостоятельно определяет сроки и этапы проведения медиации в тех случаях, когда иное не предусмотрено действующим законодательством;

5.4. В случае если в ходе медиации конфликтующие стороны пришли к соглашению, достигнутые результаты могут фиксироваться в письменном соглашении, если иное не предусмотрено действующим законодательством;

5.5. Деятельность службы медиации фиксируется в обобщенном виде в журналах и отчетах, которые являются внутренними документами Уральского управления государственного автодорожного надзора и доступ к которым имеет только руководитель службы в тех случаях, когда иное не предусмотрено действующим законодательством.

5.6. Один раз в полугодие служба медиации проводит организационное совещание.

6. Заключительные положения

- 6.1. Настоящее положение вступает в силу с момента утверждения.
- 6.2. Изменения в настоящее положение вносятся руководителем Уральского управления государственного автодорожного надзора по согласованию со службой медиации.
- 6.3. Инициаторами изменений, вносимых в положение о службе медиации, могут стать сотрудники Уральского управления государственного автодорожного надзора, специалисты службы медиации.