

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление организационными конфликтами в организации Государственное учреждение- Кузбасское региональное отделение фонда социального страхования УДК 005.32:005.334.2:369(571.17).

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Нестерова Елена Жановна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями

	презентовать результаты профессиональной деятельности	международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин_
(Подпись) _____ (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Нестерова Елена Жановна

Тема работы:

Управление организационными конфликтами в организации Государственное учреждение- Кузбасское региональное отделение фонда социального страхования

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Объект исследования работы – организационные конфликты.</p> <p>Поставлены следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> -изучить теоретические основы управления конфликтами в организации, -провести анализ конфликтных ситуаций на примере Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ, -разработать рекомендации по разрешению конфликтных ситуаций.
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

- 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ**
- 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КУЗБАССКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ ФОНДА СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ РФ**
- 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ КУЗБАССКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ ФОНДА СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ РФ**

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		05.12.2017г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Нестерова Елена Жановна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
Форма представления работы:

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 87 страниц, 21 рисунок, 5 таблиц, 47 использованных источника.

Ключевые слова: конфликт, конфликт в организации, предотвращения конфликтных ситуаций, управление конфликтом.

Объект исследования работы – организационные конфликты.

Цель данной работы заключается в анализе системы управления конфликтами организации «Государственное учреждение Кузбасское региональное отделение Фонда социального страхования РФ» и выработке направлений ее совершенствования.

В ходе исследования были рассмотрены теоретические основы управления конфликтами, проводились эмпирические исследования (опрос).

В результате исследования были выявлены возможные направления совершенствования управления конфликтными ситуациями в организации.

Степень внедрения: рекомендуемые мероприятия частично внедрены в практику работы Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ.

Область применения: система кадрового менеджмента.

Экономическая эффективность/ значимость работы заключается в устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и пр.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ.....	13
1.1 Понятие и сущность управления конфликтами в организации.....	13
1.2 Причины возникновения и этапы развития конфликтов.....	25
1.3 Конфликты в коллективе и методы их разрешения.....	29
Выводы по первой главе.....	36
2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КУЗБАССКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ ФОНДА СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ РФ.....	37
2.1 Характеристика деятельности учреждения.....	37
2.2 Оценка конфликтов в учреждении.....	45
2.3 Оценка эффективности применяемых методик управления конфликтами в организации.....	52
2.4 Разрешение конфликтов в учреждении.....	68
Выводы по второй главе.....	72
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ КУЗБАССКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ ФОНДА СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ РФ.....	74
3.1 Конструктивное управление конфликтами путем стратегии вмешательства.....	74
3.2 Профилактика конфликтных ситуаций в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ.....	77
Выводы по третьей главе.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Понятие конфликта принадлежит и к повседневности, и к науке, которая наделяет его своим особым содержанием. Конфликты возникают постоянно: в транспорте, в магазине, в близком кругу, предприятии или организации. Слово «конфликт» происходит от латинского *conflicto* и означает «столкновение, борьба». При осуществлении управленческих процессов подобные столкновения могут привести к очень неприятным результатам, поэтому требуют к себе особого внимания. Конфликты могут проявляться в самых разных обстоятельствах и характерны для любой развивающейся системы.

Внутренние конфликты являются отражением проблем функционирования организации как целостной системы. Четкий ответ на вопрос, какой системой управлять и какие у нее цели, позволяет уменьшить их остроту. В управленческой теории вопросам управления конфликтами уделено много внимания.

Благодаря становлению современного видения конфликта в организации тема управления конфликтами становится все популярнее и востребованнее среди руководителей.

Многие осознают стратегическое значение управления конфликтами для организации и для собственного роста, как в карьере, так и в межличностных отношениях и, чтобы расти в этом направлении, читают специализированную литературу, или посещают тренинги и семинары.

Примечательно, что информации много, так как тема конфликта является актуальной для разных наук – конфликтами занимается не только психология и конфликтология, но и политология, правоведение, философия, история, педагогика и социология.

Западные руководители шагнули дальше и не только самостоятельно используют знания об управлении конфликтами, но даже создали новую должность для того чтобы нивелировать или направить негативные эмоции увольняемых сотрудников. Таких специалистов называют «менеджер-

терминатор». Конечно же, это не аналогия с терминатором – машиной для убийств, и эти специалисты не устраняют одновременно и сотрудников вместе с их негативными эмоциями. Менеджер-терминатор (от лат. Terminare – ограничивать, завершать) – специалист, который занимается увольнением, проводит итоговое собеседование, чтобы у увольняемого сотрудника не осталось негативных эмоций по отношению к компании, осадка, который может навредить имиджу организации в дальнейшем.

Современные российские компании только начинают осваивать возможности управления конфликтами, а соответственно еще есть масса возможностей для развития.

Эффективное управление конфликтами должно быть сосредоточено прежде всего на их предотвращении. Создавая работникам организации условия, при которых они чувствуют, что их ценят, эффективно взаимодействуют с коллегами и с внешним миром, хорошо представляют себе цели организации, в которой работают, можно добиться того, что энергия, которую они раньше расходовали на конфликты, направится к общей выгоде в мирное русло: на выполнение их непосредственных рабочих обязанностей.

Степень теоретической разработанности темы. Проблемам управления организационными конфликтами посвящены работы В. И. Верхоробина, Б. М. Генкина, С. В. Горбунова, Роберт М. Гранта, А.П. Егоршина, В. Г. Завьялова, И. Зиновьевой., Л. В. Ивановской, В. В. Ильина, Н. А. Сердюковой, А. Я. Кибанова, Е. Ю. Колетвиновой, А. В. Крушельницкой, Ю. В. Кузнецова, В. Н. Курочкина, Ю. Н. Лапыгина, М. О. Мировец.

Объект исследования работы – организационные конфликты.

Предмет исследования - направления совершенствования методов управления организационными конфликтами.

Цель данной работы заключается в анализе системы управления конфликтами организации «Государственное учреждение Кузбасское региональное отделение Фонда социального страхования РФ» и выработке направлений ее совершенствования.

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1) Изучить теоретические основы управления организационными конфликтами.

2) Провести исследование конфликтных ситуаций в деятельности Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения фонда социального страхования РФ.

3) Выявить используемые в организации методы разрешения конфликтов и оценить степень их эффективности.

4) Предложить пути совершенствования методов управления организационных конфликтов.

В настоящей работе были применены совокупность методов экономико-статистического анализа, методы анализа и синтеза экономической информации.

Теоретико-методологическая основа исследования. Теоретической основой исследования послужили труды следующих российских авторов: Н. Е. Андреевой, М. Армстронга, В. В. Травина и т.д.

Эмпирическую основу исследования составили результаты анализа данных, полученных с помощью тест-опросников.

В качестве информационной базы в работе использованы организационно-экономическая характеристика учреждения, а также статистические данные за 2015-2017 гг.

Теоретическая и практическая значимость работы. Выводы и рекомендации дипломной работы могут быть использованы в научно-исследовательской деятельности - при проведении дальнейших научных исследований по данной теме, при разработке учебных программ и методических рекомендаций.

Разработанные практические рекомендации могут быть использованы в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ, а также других организациях в деятельности по совершенствованию системы управления конфликтами .

Структура и объем дипломной работы. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

В первой главе раскрывается теоретическая основа исследования системы управления конфликтами в организации. Проводится исследование понятийной схемы конфликта: сущность, функции, классификация, причины, структура, динамика, методы диагностики конфликтов, технология предупреждения и способы их разрешения.

Во второй главе описывается структура системы управления конфликтами в организации. Проводится общая характеристика Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ, проанализированы конфликтные ситуации в деятельности организации, раскрыта роль руководителя в преодолении конфликтов.

В третьей главе приводятся данные об исследовании, проведенном в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ, организационный механизм управления конфликтами, спрогнозированы пути совершенствования системы управления конфликтами в организации, разработаны методические рекомендации для руководителей по разрешению и урегулированию конфликтов в организации.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

1.1 Понятие и сущность управления конфликтами в организации

Понятие конфликта принадлежит и к повседневности, и к науке, которая наделяет его своим особым содержанием. Конфликты возникают постоянно: в транспорте, в магазине, в близком кругу, предприятии или организации. Слово «конфликт» происходит от латинского *conflicto* и означает «столкновение, борьба».

При осуществлении управленческих процессов подобные столкновения могут привести к очень неприятным результатам, поэтому требуют к себе особого внимания.

Конфликты могут проявляться в самых разных обстоятельствах и характерны для любой развивающейся системы.

Внутренние конфликты являются отражением проблем функционирования организации как целостной системы. Четкий ответ на вопрос, какой системой управлять и какие у нее цели, позволяет уменьшить их остроту. В управленческой теории вопросам управления конфликтами уделено много внимания.

Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношения принимают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата.

По определению А. Я. Кибанова, система есть «функциональная совокупность материальных преобразований, известным образом вовлеченных в отношения, содействия в создании некоторого устойчивого эффекта, определяющего действительную возможность получения для субъекта действия результатов, достаточно удовлетворяющих исходной (реальной) потребности» [18].

Эти определения четко характеризуют систему как совокупность элементов, объединенных общей целью, что определяет особенности функционирования системы.

Одним из способов управления конфликтами является системный подход, доказавший свою эффективность на практике.

Системный подход - это подход, при котором любой объект исследования и управления рассматривается как целостная система, цели каждого элемента которой формируются исходя из предназначения системы.

В организациях конфликты и проблемы системы управления зачастую возникают из-за ее тяготения к иерархическому (административно-командному, бюрократическому) стилю.

Имеется в виду, прежде всего, бюрократический характер существующих процедур, выражающийся в построении организации как иерархической пирамиды командования и подчинения в противоположность построению организации как системы, решающей общие проблемы [3].

В классической работе «Системное управление организацией» С. Янга показано проявление недостатков такого стиля при решении проблем организации.

Основные из них - это неудовлетворительное качество выявления проблем и их решения в интересах отдельных лиц или подразделений, а не организации, а также отсутствие механизма для совершенствования системы управления как целого.

Бюрократический стиль управления привлекает наше внимание из-за своей многолетней истории и сильного влияния на конфликты, часто скрытые из-за необходимости соблюдать субординацию.

Большинство конфликтов порождается именно описанными обстоятельствами, в результате которых бюрократический подход к управлению провоцирует конкуренцию, способствует возникновению конфликтов между менеджментом организации в большей степени, чем объединению усилий в достижении корпоративных целей.

По мнению Р. Акоффа, конфликт могут порождать различия в целях между заинтересованными сторонами, когда достижение целей одной стороны препятствует достижению целей другой [15. С. 17].

В таблице 1.1 представлены способы управления конфликтами, которые приравниваются к управлению проблемами [17].

Таблица 1.1 - Способы управления конфликтами

Способы управления	Описание действий
1	2
Освободиться от конфликта	Игнорировать конфликт, надеясь, что все образуется само собой
Разрешить конфликт	Принять ситуацию как таковую и найти лучшую из возможных линий поведения в условиях конфликта. В данном случае лица, ответственные за решение задачи, выбирают клинический подход: они всецело полагаются на свой опыт и здравый смысл, метод наблюдения за развитием ситуации, метод проб и ошибок. Они стараются определить причину проблемы, устранить или подавить ее и таким образом вернуться к первоначальному состоянию
Урегулировать конфликт	Принять ситуацию и найти такое распределение выгод и потерь среди участников конфликта, на которое они готовы согласиться. Урегулирование обычно достигается путем проведения переговоров в той или иной форме. Цель - получить максимально хороший результат, т.е. оптимизировать ситуацию. Исполнители подходят к проблеме как к исследованию, полностью полагаясь на эксперимент и количественный анализ

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Устранить конфликт	<p>Изменить ситуацию таким образом, чтобы ликвидировать конфликт. Это можно сделать, изменив обстановку или самих противников. Обстановку можно изменить так, что противники окажутся изолированными друг от друга, т.е. будет исключена возможность их взаимодействия, ликвидирована нехватка, являющаяся источником конфликта. Кроме того, конфликт можно устранить, изменив выбор его участниками средств или целей. Это позволит выйти из неприятной ситуации без потерь для конфликтующих сторон, а возможно, с выгодой для них. Подходящими способами внесения таких изменений считаются убеждение и дискуссия</p>

И. Ансофф выделяет конфликт между стратегическими процессами и работой на текущую прибыль, и для его предотвращения считает необходимыми следующие мероприятия [5]:

- четко разделить ответственность;
- финансировать внедрение изменений;
- ставить перед управляющими текущие задачи;
- вознаграждать за успешную стратегическую работу.

В литературе по вопросам организационного управления конфликты описываются как отражение неэффективных структур и бизнес-процессов, так что оптимизация последних должна резко сократить возможности их возникновения. Добавив к этому механизмы разрешения конфликтов как часть управления проблемами, с точки зрения классического менеджмента задачу можно считать решенной.

С практической точки зрения этого недостаточно из-за комплексной природы конфликтов, которые содержат в себе и другую составляющую:

психологию групп и личностей. Действенность организационных структур управления главным образом зависит от межгруппового поведения. Внутри организаций существуют группы, которые взаимодействуют в процессе достижения целей организации.

Группы - это объединения людей на основе единства деятельности, условий, обстоятельств и других признаков, в которых они определенным образом осознают свою общность. Группы имеют тенденцию конкурировать между собой, даже бороться за ресурсы, статус, самостоятельность и доход.

Основные источники межгруппового конфликта [19]:

- взаимоисключающие цели;
- конкуренция за ограниченные ресурсы, статус, власть;
- различия в личном опыте, ценностях, нормах и личных ориентациях;
- потенциальная угроза со стороны другой группы.

Поведенческие проявления отношений находятся в диапазоне «сотрудничество-соперничество-конфликт». Группы сотрудничают для достижения общих целей, но одновременно конкурируют за ограниченные ресурсы и выгоды, которые распределяются между ними.

В иерархической структуре управления конфликты обычно протекают очень остро, т.к. решения спускаются сверху и редко принимаются с учетом истинных возможностей групп.

Если группы имеют отличные, но дополняющие друг друга цели, а также успешно работают для их достижения, каждая группа будет воспринимать деятельность другой как благоприятную для себя. Это функциональная ситуация для обеих групп.

Если группа может достичь оптимальных производственных результатов за счет другой, но обе желают избежать неприятностей, то они могут по обоюдной договоренности снизить производительность, чтобы избежать трений.

Такое поведение можно рассматривать как дисфункциональное, поскольку обе стороны намеренно работают вполосилы.

Последовательность действий по преодолению конфликтных ситуаций между группами должна быть такой [27]:

- выявление конфликта;
- установление источника конфликта;
- определение проблем в категориях целей;
- определение возможных решений;
- структурная и/ или межличностная управленческая реакция на ситуацию;
- оценка функциональных и дисфункциональных последствий.

Таким образом, управление группами основывается на определении цели функционирования группы как таковой и соотнесении ее с общими целями организации.

Управление межгрупповыми конфликтами значительно облегчается при рассмотрении каждой группы как подсистемы в рамках большой системы всей организации с последующим применением системного подхода.

Для управления конфликтами часто недостаточно теории и практики менеджмента, необходимы еще знания и навыки по психологии. Управленческий персонал редко владеет глубокими знаниями в области психологии, поэтому можно привлекать к управлению конфликтами специалистов с психологическим образованием, которые работают обычно в подразделении, отвечающем за работу с персоналом.

Совместная работа руководителей и психологов должна проводиться уже при постановке целей подразделениям, а не только при разборе состоявшихся конфликтов, как часто бывает на практике.

В иерархической системе принята одна концепция, все молчат, трений, как правило, не бывает. Но конфликты все равно возникают, просто смещаются в другую плоскость.

Неразрешимый конфликт воздействует на подсознание и проявляется в нарастании сопротивления в самых различных областях, вплоть до нервных срывов и заболеваний.

В любом конфликте, особенно если это конфликт идей, присутствует большая доля предположений о будущем, о котором, как известно, точно знать ничего нельзя. Всегда есть сомнения относительно того, в чем же состоит высшая мудрость. В этом вопросе при коллективном управлении возможно определенное согласование позиций. При иерархическом, как правило, этого не происходит.

По мнению Роберта М. Гранта, ориентиры поведения для профилактики серьезных конфликтов сводятся к очень простым действиям [12, с. 322]:

- признавать друг друга;
- слушать, не перебивая;
- демонстрировать понимание роли другого;
- стремиться выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;
- четко формулировать предмет обсуждения;
- устанавливать общие точки зрения;
- добиваться понимания, что вас разъединяет;
- после этого снова описывать содержание конфликта;
- искать общее решение, что особенно важно в сфере идей, когда предложение (тезис) и контрпредложение (антитезис) в идеале образуют совместное решение (синтез);
- вырабатывать общее решение.

В.И. Верхоробин полагает, что самые серьезные ошибки при конфликте между партнерами следующие [9, с. 20]:

- партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;
- партнер не выражает полностью свои потребности;
- партнер принимает «боевую стойку»;
- партнер уходит в оборону;
- поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;

- партнер прячет свои истинные цели за «производственной необходимостью»;
- партнер настаивает на признании своей власти;
- в ход идет знание самых уязвимых мест партнера;
- припоминаются старые обиды;
- в конце концов, выявляются победитель и побежденный.

Даже если мотив конфликта очевиден, всегда необходимо отдавать себе отчет: мы склонны все свое внимание сконцентрировать на том, что находится на первом плане, а остальное, чаще всего наиболее важное, остается вне поля зрения. Так, открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе. Скрытый, тлеющий конфликт обычно связан с человеческими взаимоотношениями.

Многие разногласия, кажущиеся рабочими, на самом деле связаны именно с чувствами. В этом случае напряжение между коллегами не устраняется даже при решении деловых вопросов: в этом случае оно просто переносится в другую область.

С точки зрения личности имеют большое значение мотивационные и коммуникационные конфликты.

Мотивационные конфликты связаны с распространенными мотивами, стимулирующими людей к производственной деятельности: безопасность, принадлежность к определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства и самореализация [14].

Если кто-либо из сотрудников не получает от работы всего, в чем он нуждается в психологическом плане, это неминуемо приведет к конфликтам. Помимо перечисленных мотивов опасными в этом плане являются недостаточная загруженность сотрудников, их низкий социальный статус, и в то же время - слишком сильная нагрузка, особенно если она не обеспечивает должного признания. Что касается коммуникационных конфликтов, то они связаны с особенностями восприятия информации. Первично именно эмоциональное восприятие: рациональное содержание анализируется во

вторую очередь и, к сожалению, это происходит не всегда. В последнем случае высока вероятность обиды и, как следствие, конфликта с обидчиком.

Коммуникационный конфликт возникает и в ситуациях, когда отсутствует обратная связь, т.е. никто не обращает внимания на промахи сотрудника или, наоборот, никто не говорит ему о том, что его ценят и уважают. Все это ведет к неуверенности, отсутствию адекватной самооценки и другим неприятным последствиям. Чтобы не доводить своих оппонентов до подобного состояния, помните: только тот, кто передает информацию, точно знает, что именно он хочет сказать.

Основная причина организационных конфликтов заключается в отсутствии у ряда компаний долгосрочной стратегии развития и, как следствие, - краткосрочного планирования.

При интенсивной работе ради максимизации ежегодной, а не пятилетней прибыли не используется основное достоинство целенаправленной системы: возможность взаимодействия элементов. Из этого обстоятельства вытекают следующие замечания о конфликтах в организации [25]:

- их подавляющее большинство сводится к конфликтам интересов подразделений;
- конфликтами нужно управлять, поскольку это позволяет компании развиваться;
- многих конфликтов можно было бы избежать при управлении организацией как системой: системное саморегулирование само по себе снимает часть конфликтов;
- чтобы система была действительно целенаправленной, ее цели должны быть четко сформулированы и доведены до сведения всех сотрудников;
- недостаточно рассматривать конфликты только с управленческой точки зрения: необходимо разбираться в их психологической подоплеке;
- сотрудничество групп и отдельных работников является одним из важнейших путей регулирования конфликтов.

Решение организационного конфликта представляет собой устранение (полностью или частично) основных причин, породивших данный конфликт, либо изменение интересов и стратегии поведения участников конфликтного противостояния. Управление конфликтами в организации - это целенаправленные и системные воздействия руководителя.

Техники управления конфликтами представляют собой принципы, приемы, и методы работы с определенными управленческими феноменами, возникающими в процессе работы менеджера. Технологии управления конфликтами - это объединение отдельных техник (принципов, методов, тактик), предполагающее определенную их последовательность в рамках одной или нескольких теорий, позволяющих подойти к анализу конфликта с разных сторон и обеспечить целостность рассмотрения данного процесса в интересах реальной практики управления персоналом [4].

Основные подходы к разрешению конфликтов [29]:

1) Избегание или уход от конфликтов созвучен с одним из подходов, который идентифицирует конфликт как негатив, разрушительный как для людей, так и для организации. В компаниях с таким взглядом на ситуацию конфликты не замечаются или ведется их постоянная профилактика - минимизация причин, которые теоретически могут породить конфликт.

Пожалуй, это похоже на коммунистическую идею - уничтожение социальных классов и индивидуальности, отвержение частной собственности для создания равенства и соответственно неконфликтной среды.

Основная идея коммунизма - равномерное распределение блага на всех выбрана неспроста. По статистике, 75 - 80% межличностных конфликтов возникает из-за меркантильных или корыстных интересов отдельных сотрудников.

И хотя часто создается случайное впечатление, что причина другая, в большинстве случаев, стоит искать именно корысть каждой из сторон.

Данный подход архаичен и оторван от действительности, так как не замечать конфликты или застраховаться от них невозможно. В любой компании

существует целый ряд причин, которые могут спровоцировать конфликтную ситуацию и с этим не стоит бороться запрещением (к примеру, штраф для конфликтующих сторон) или избеганием («У нас все хорошо»). Такие ситуации нужно решать, а не прятать голову в песок, уподобляясь известной африканской птице.

2) Второй подход рассматривает конфликтную ситуацию как естественное явление в любой группе. Конфликт позитивно влияет на эффективность группы и обеспечивает успешное функционирование, «разряжает» атмосферу между участниками и делает возможным некую перезагрузку отношений, обеспечивает свободный выход чувствам, что поддерживает взаимоотношения и выводит их на новый уровень.

В компаниях, с таким видением, конфликты являются «звоночками» для принятия организационных решений по устранению «узких мест», а также для мероприятий по коррекции поведения и обучения сотрудников навыкам конструктивного межличностного общения. А это значит, что конфликт неизбежно ведет к изменениям, которые в свою очередь обеспечивают выживание компании.

3) Современный, третий, подход к конфликту отражает стойкое убеждение, что без свежих идей организацию ждет застой. Новые идеи неизменно требуют ломки устаревших и привычных схем работы.

Чтобы компания не превратилась в болото с лягушками, квакающими в унисон, перед руководителями организации с таким подходом стоит задача регулярно поддерживать конфликт на определенном уровне и управлять им. Степень напряженности в коллективе должна быть достаточной и оптимальной для продуцирования инноваций.

То есть конфликтная ситуация, некое напряжение, создается искусственным путем и управляется.

Делается это таким образом, чтобы минимизировать негативные последствия, а конструктивные возможности усилить, для постоянного развития организации.

Таким образом, можно сказать о том, что благодаря становлению современного видения конфликта в организации тема управления конфликтами становится все популярнее и востребованнее среди руководителей.

Многие осознают стратегическое значение управления конфликтами для организации и для собственного роста, как в карьере, так и в межличностных отношениях и, чтобы расти в этом направлении, читают специализированную литературу, или посещают тренинги и семинары.

Примечательно, что информации много, так как тема конфликта является актуальной для разных наук - конфликтами занимается не только психология и конфликтология, но и политология, правоведение, философия, история, математика, педагогика и социология.

Западные руководители шагнули дальше и не только самостоятельно используют знания об управлении конфликтами, но даже создали новую должность для того чтобы нивелировать или направить негативные эмоции увольняемых сотрудников [33].

Таких специалистов называют «менеджер-терминатор». Конечно же, это не аналогия с терминатором - машиной для убийств, и эти специалисты не устраняют одновременно и сотрудников вместе с их негативными эмоциями. Менеджер-терминатор (от лат. Terminare-ограничивать, завершать) - специалист, который занимается увольнением, проводит итоговое собеседование, чтобы у увольняемого сотрудника не осталось негативных эмоций по отношению к компании, осадка, который может навредить имиджу организации в дальнейшем.

Современные российские компании только начинают осваивать возможности управления конфликтами, а соответственно еще есть масса возможностей для развития.

Эффективное управление конфликтами должно быть сосредоточено прежде всего на их предотвращении. Создавая работникам организации условия, при которых они чувствуют, что их ценят, эффективно взаимодействуют с коллегами и с внешним миром, хорошо представляют себе

цели организации, в которой работают, можно добиться того, что энергия, которую они раньше расходовали на конфликты, направится к общей выгоде в мирное русло: на выполнение их непосредственных рабочих обязанностей.

1.2 Причины возникновения и этапы развития конфликтов

Каким бы ни был конфликт, основной предпосылкой его возникновения является столкновение противоположных интересов, целей или мнений. Однако существуют объективные факторы, обуславливающие причины противоречий. Но они столь разнообразны, что их невозможно сгруппировать в соответствии с какой-либо классификацией.

Естественные причины возникновения конфликтов встречаются наиболее часто. Люди социальны, они живут в обществе. Им свойственно отстаивать свою точку зрения. Ведь так они защищают то, что им дорого - личные ценности. Но только одним удаётся держать ситуацию под контролем, а другим - нет. Вследствие чего начинает проявляться вспыльчивость, агрессия, и всё перерастает в острую, противоречивую ситуацию [37].

Социально-психологические причины возникновения конфликтов многочисленны. Нередко они кроются в индивидуальной несовместимости оппонентов. Люди с несочетаемыми темпераментами и характерами будут конфликтовать. Как и те личности, у которых расходятся понятия о жизненных идеалах, ценностях и целях. Социально-психологические отличны от психологических – они связаны с взаимодействием людей в обществе, поэтому здесь причина не только в различии характеров, темпераментов и т.п.

А бывают и индивидуальные причины. Один человек, например, будет конфликтовать с другим, если его поведение ему кажется недопустимым. Или если у них отличается уровень интеллектуального развития, разные представления о мире, его восприятие. Отсутствие эмпатии, кстати, тоже может быть причиной противоречий.

В развитии конфликта можно выделить определенные стадии.

Предконфликтная ситуация – вот с чего всё начинается. Это, можно сказать, нулевая ступень. Но именно с неё может начаться развитие конфликта. Это некий риск возникновения противоречивой ситуации. Обычно его «пресекают на корню».

Оппоненты понимают, что если продолжить развивать тему, которая вызвала твёрдый спор, то закончится это плохо. И обычно все решают остаться при своём мнении.

Но это лишь единичный пример. Ситуации, подобные описанной, могут возникнуть в процессе беседы или дискуссии. А бывает и так, что предконфликтная стадия длится очень долго. Сопровождается она напряжённостью в отношениях оппонентов, которая не находит выхода и решения, поскольку в открытое столкновение не переходит. Обычно помогает расстановка всех точек над «i». Однако порой даже нечего расставлять. Иногда один человек может даже не знать о том, что он - потенциальный участник конфликта с той или иной личностью, которой тот просто не пришёлся по душе. Отсутствие взаимной симпатии - нередкий фактор, провоцирующий противоречия [6]. Этапы конфликта, следующие за «нулевой» ступенью, - это инцидент и эскалация. Они развиваются стремительно.

Инцидент подразумевает завязку противоречия. Иногда может казаться, что он возник из ниоткуда. Но так не бывает. В большинстве случаев это просто оказывается «последняя капля», которая в чаше начальной стадии уже не умещается. И вспыхивает конфликт.

Этапы конфликта, следующие за инцидентом, подразумевают накал страстей. Оппоненты спорят, выдвигают аргументы, ругаются, а напряжение между ними всё усиливается. Данный процесс называется эскалацией. Сколько она будет длиться - зависит от причины, из-за которой всё началось, и от самих участников противоречия. У одних спор разрешается за час. А некоторые способны враждовать годами, десятилетиями и даже поколениями. Эскалацией обычно завершается конфликт.

Этапы конфликта, перечисленные ранее, нередко делятся на ещё несколько стадий, но заканчивается всё так называемой «мёртвой точкой». Кульминация отнюдь не всегда означает перемирие обеих сторон. Наоборот, чаще всего она подразумевает свершение такого события, разрушительная сила которого так велика, что продолжать развивать противоречие становится просто небезопасно.

Впрочем, в реальной жизни участники конфликта не всегда приходят к выводу о прекращении обострения отношений. Некоторые лишь усиливают враждебные действия, и это губит не только оппонента, ставшего уже противником, но и их самих.

Последствия конфликтов, которые не удалось вовремя разрешить, очень печальны. Человек, по причине своей эмоциональной уязвимости, становится подвержен стрессам.

Они копятся, могут даже перерасти в депрессию. Если оппонент проявляет себя в споре с новой, худшей стороны, то также пропадает мотивация к разрешению противоречивой ситуации. Человек испытывает разочарование в том, кто был ему дорог, которое нередко перерастает в ненависть. Чем сильнее обостряется ситуация, тем динамичнее ухудшаются отношения между людьми. Может появиться желание отомстить, выплеснуть свою агрессию в плохом поступке [21].

Естественно, всё заканчивается плохо. Последствия конфликтов неутешительны. Многим сложно поверить, что из них можно извлечь пользу. Без межличностных противоречий отношений не существует. Умелое разрешение спорта способно укрепить связь между людьми, доверие и чувство справедливости. Вот только для этого необходимо знать, как вести себя в подобных ситуациях.

Существуют различные способы разрешения конфликтов. Многие люди решают просто избегать оппонента и самого конфликта. Эти люди, как правило, очень эмоциональные, страдающие фрустрацией. Порой некоторым проще отказаться от отношений, чем решить назревшую проблему.

Метод покорности популярен среди мягких людей. Они спокойно идут на односторонние уступки ради оппонента, отказываясь от своих личных интересов и желаний. Покорность может быть оправдана. Только в том случае, если она сочетается с хитростью. Человек, играющий роль покорного, должен знать, что проблема действительно будет таким образом ликвидирована. Иначе он может предстать просто в виде бесхарактерной, слабой личности. Это повлечёт за собой претензии в будущем.

Есть ещё три известных способа, с помощью которых можно разрешить конфликт. Первый - конкуренция. Практикуется он не только в случаях возникновения противоречий в бизнес-сфере. В межличностных отношениях конкуренция тоже имеет место быть.

Чаще всё-таки практикуются компромисс и сотрудничество. Первый метод подразумевает отказ обеими сторонами от некоторых своих требований ради удовлетворения друг друга [47].

Второй способ заключается в кооперации оппонентов для выработки совместного решения, которое устроило бы их обоих.

Пожалуй, лучшая система решения межличностных противоречий принадлежит американскому психологу Томасу Гордону. Он на протяжении долгого времени изучал основные этапы конфликта и в итоге разработал несколько ступеней конструктивного решения спорных ситуаций.

В первую очередь оппоненты должны выявить проблему. Надо конкретизировать её, назвать, дать точную формулировку. Затем необходимо поговорить о взаимных чувствах, ожиданиях и потребностях. Участники конфликта должны услышать и понять друг друга. Потом - вместе придумать способы решения ситуации. Чем их будет больше, тем лучше.

Всё равно на следующем этапе каждый вариант придется рассмотреть с логической точки зрения и неподходящие отбросить в сторону. Из оставшихся выбрать такой, который устроил бы каждую сторону. Воплотить его в действительность. Удивительно, но многие конфликты в отношениях именно так и решаются. Экспрессивные споры ничем не помогут.

1.3 Конфликты в коллективе и методы их разрешения

Большинство руководителей на вопрос об их отношении к конфликтам в коллективе ответят, что последние нежелательны для управленца и организации. Однако можно посмотреть на эту проблему и с другой стороны: подобные столкновения, отражающие на уровне личностей, социальных групп и коллектива в целом принцип борьбы противоположностей, помогают учреждению развиваться.

Сегодня каждое учреждение стремится к повышению результативности деятельности, а для этого, в частности, необходимо выполнить в отношении кадрового состава ряд действий: наладить рабочий процесс, грамотно подобрать коллектив и обеспечить отсутствие в нем разногласий и психологической напряженности.

Именно поэтому важно не допускать или сводить к минимуму конфликтные ситуации в учреждении. Если такое недостижимо, целесообразно использовать конфликт как инструмент управления, добиваясь с его помощью положительных результатов [15].

Существует множество классификаций конфликтов. Основаниями для сравнения здесь могут быть источник конфликта, форма его выражения, способ разрешения, тип взаимоотношений при конфликте, последующий социально-психологический эффект и т.д.

По направленности конфликты делятся на горизонтальные, вертикальные и смешанные. К первому виду относят разногласия, при которых задействованные в них лица не находятся в подчинении друг у друга. Соответственно, второй вид охватывает сотрудников, включенных в вертикальную иерархию.

Третий вид объединяет черты первых двух. По оценкам психологов, на конфликты, имеющие вертикальную составляющую (то есть на вертикальные и смешанные), приходится доля в 70 - 80%.

По своему значению конфликты делятся на конструктивные (созидательные, позитивные) и деструктивные (разрушительные, негативные). От первых уходить нельзя, а вот от вторых - нужно.

По характеру причин различаются объективные и субъективные конфликты. Первые зачастую разрешаются конструктивно, вторые - деструктивно.

Также конфликты классифицируются как официальные (формальные) и неофициальные (неформальные), что, как правило, связано с организационной структурой учреждения. Здесь и проявляется «горизонтальность» или «вертикальность» разногласий.

В свою очередь, социально-психологический эффект от конфликтов может быть следующим [31]:

- развивается и активизируется каждая из конфликтующих личностей и группа в целом;
- самоутверждается или развивается одна из конфликтующих личностей (или группа) и подавляется, ограничивается другая личность (группа лиц).

С точки зрения социального взаимодействия конфликты бывают межгрупповыми, внутригрупповыми, межличностными и внутриличностными.

В первом случае сторонами являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу (например, рядовой и административный персонал). Социально-психологические исследования показывают, что своя группа в любой ситуации выглядит лучше другой.

В этом и заключается источник межгрупповой напряженности и конфликтов.

Основной вывод, который делают социальные психологи: если нужно снять межгрупповой конфликт, следует уменьшить различия между группами (к примеру, обеспечить отсутствие привилегий, справедливую оплату труда).

Вторая ситуация чаще всего возникает в слабо сплоченных и ценностно-разрозненных группах. Взаимосвязи же внутри группы, проявляющиеся в

свободе и открытости коммуникаций, взаимной поддержке, дружелюбии и доверии по отношению к другой стороне, повышают устойчивость такой группы к конфликтам, помогают избежать их.

Если подобный регуляционный механизм не срабатывает, а конфликт развивается медленно, конфликтность в группе становится нормой отношений. Если же конфликт прогрессирует быстро и группа по-прежнему остается разрозненной, наступают деструктивные последствия: общая неудовлетворенность членов коллектива, снижение уровня сотрудничества, сильная преданность «своим» при непродуктивной конкуренции с «другими» и пр. В этом случае другая сторона довольно часто представляется «врагом», свои цели видятся положительными, а цели «других» - отрицательными, значение придается победе в конфликте, а не решению реальной проблемы.

Третий случай (межличностные конфликты) встречается наиболее часто. Подобные разногласия возникают из-за личностных особенностей людей и их отношения к ситуации.

В частности, чертами конфликтной личности являются нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, эмоциональная несдержанность, укоренившиеся негативные предрассудки и предубеждения, агрессивность, тревожность, невысокий уровень общительности.

Одним из профессиональных качеств, необходимых для руководителя, считается умение предотвращать конфликты, гасить их еще на стадии зарождения. Этому способствует понимание причин разногласий.

Так, к объективным относятся следующие причины, перечисленные в таблице [10].

Аспект деятельности.

Причины.

Управление учреждением

- несовершенство организационной структуры;
- нечеткое распределение прав и обязанностей между работниками;
- несоразмерность прав и ответственности за результаты деятельности;

– противоречия между функциональными обязанностями, закрепленными в должностных инструкциях, и требованиями к работнику.

Организация рабочего процесса [24]:

– неудовлетворительная организация труда;
– нарушение режима труда и отдыха;
– низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
– чрезмерная загруженность работника, ведущая к постоянной спешке при выполнении заданий;

– неконкретность заданий, затрудняющая выбор средств их выполнения и ведущая к неуверенности работника в действиях.

Профессионализм кадров

– низкий профессиональный уровень подчиненных, тормозящий выполнение заданий;

– несовершенство системы подбора и расстановки кадров;
– неопределенность перспектив профессионального и должностного роста.

Экономическая составляющая:

– несовершенство системы оплаты труда и премирования;
– задержки зарплаты.

Материально-техническая оснащенность

– дефицит необходимых средств и оборудования;
– устаревшее и изношенное оборудование.

Санитарно-гигиенические условия:

– неблагоприятные условия труда;
– нарушение режима работы.

Работа в перечисленных направлениях позволит не только своевременно разрешить возникающие конфликты, перевести их в конструктивное русло, но и в целом усовершенствовать систему управления в учреждении. Субъективные

причины связаны с личностью самого руководителя или работников. Например, управленцы могут совершать такие действия, ведущие к конфликтам [45]:

- нарушение служебной этики (неуважительное отношение к подчиненным, навязывание своего мнения, невыполнение обещаний и обязательств, нетерпимость к критике, неумение правильно критиковать действия сотрудников, замалчивание информации, необходимой для выполнения подчиненным его обязанностей);

- нарушение трудового законодательства;

- несправедливая оценка подчиненных и результатов их труда.

Существует пять основных стратегий поведения при конфликте.

Стиль конкуренции (соперничества) подойдет для человека, обладающего сильной волей и авторитетом, не очень заинтересованного в сотрудничестве с другой стороной и стремящегося в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Этот стиль можно использовать при следующих обстоятельствах [18]:

- исход конфликта очень важен для руководителя и он делает большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

- управленец обладает достаточными властью и авторитетом, и ему представляется очевидным, что его решение - наилучшее;

- выбор при принятии решения отсутствует;

- необходимо принять непопулярное решение, и у руководителя для этого достаточно полномочий;

- в отношении подчиненных, с которыми взаимодействует руководитель, наиболее эффективен авторитарный стиль управления.

Подобный стиль не используется в близких личных отношениях, поскольку не вызывает ничего, кроме чувства отчуждения. Также стиль конкуренции неприменим в ситуации, когда человек не обладает достаточной властью, а его точка зрения по обсуждаемому вопросу расходится с точкой зрения вышестоящего руководителя.

Стиль сотрудничества подойдет в тех случаях, когда при отстаивании собственных интересов руководитель должен принимать во внимание потребности и пожелания другой стороны.

Данный путь, целью которого является разработка взаимовыгодного решения, требует продолжительной работы по урегулированию разногласий. А для этого сторонам конфликта необходимо уметь объяснять свои намерения, выслушивать друг друга и сдерживать эмоции. Иначе сотрудничество окажется неэффективным.

Применять этот стиль можно в таких ситуациях [22]:

- требуется общее решение, причем каждый из подходов к урегулированию проблемы важен и не допускает компромисса;
- у руководителя (или учреждения) сложились длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходимо объединить разные точки зрения и усилить вовлеченность сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. Он напоминает стиль сотрудничества, однако применяется на более поверхностном уровне, поскольку стороны в чем-то уступают друг другу. Стиль наиболее эффективен в тех случаях, когда стороны стремятся к достижению своих целей, но знают, что одновременно это недостижимо.

Например [35]:

- стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковыми властью и полномочиями;
- решение данной задачи имеет для руководителя не слишком большое значение;

– управленца может устроить компромисс, поскольку нет времени для выработки иного решения либо другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

– компромисс позволит руководителю получить хоть какие-то выгоды, в противном случае можно все потерять.

Стиль уклонения обычно реализуется, когда обсуждаемая проблема не столь важна для руководителя, он не сотрудничает для выработки решения. Этот стиль может применяться в следующих случаях:

– источник разногласий несущественен на фоне решения других более важных задач, поэтому руководитель считает, что на данную проблему не стоит тратить силы;

– недостаточно полномочий для решения проблемы желательным для руководителя способом;

– необходимо выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;

– подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт.

Не следует думать, что использование данного стиля - это всегда бегство от проблемы или уклонение от ответственности. В действительности уход от конфронтации или отсрочка в урегулировании конфликта может оказаться вполне подходящей реакцией, ведь проблема способна разрешиться сама собой или будет решена позже, но уже при наличии необходимых ресурсов.

Стиль приспособливания означает, что руководитель, действуя совместно с другой стороной, не пытается жестко отстаивать собственные интересы. Подобный стиль поведения наиболее эффективен в случаях, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для руководителя либо когда последний жертвует своими интересами в пользу другой стороны. Например [43]:

– восстановление спокойствия и стабильности является более важной задачей, нежели содержание конфликта;

– предмет разногласий не важен для руководителя;

– возникает ситуация, при которой лучше сохранить добрые отношения с оппонентом, чем держаться за собственную точку зрения;

– позиция руководителя ошибочна.

Таким образом, можно сказать о том, что ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть назван самым лучшим. Руководителю и работникам учреждения следует пользоваться всеми моделями поведения, выбирая из них в зависимости от конкретных обстоятельств.

Выводы по первой главе

Понятие конфликта можно рассматривать как с положительной, так и с отрицательной позиций. Конфликт является естественным проявлением социальных отношений между людьми. Учитывая человеческий фактор, можно смело заявить, что жизнь без конфликтов невозможна.

Конфликт рассматривается как острый способ разрешения противоречий в процессе социального взаимодействия. Основу конфликтных ситуаций представляет столкновение интересов. Предпосылки инцидентов имеют все шансы одевать личностный, организационно-управленческие, беспристрастный и социально-психологические нрав.

Составляющие структуры инцидента возможно поделить на:

– личные - (психологические, психофизиологические, этические и поведенческие черты);

– внеличностные (объективные) - объект, члены инцидента как прямые, например и косвенные, микро- и макросреда.

Ключевыми этапами инцидента считаются предконфликтная, конфликтная и послеконфликтная стадии. Определение стратегии разрешения определенного инцидента связано с выбором метода действий, равнозначного манере конфликтного поведения.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КУЗБАССКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ ФОНДА СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ РФ

2.1 Характеристика деятельности учреждения

Социальное страхование - одно из важнейших направлений государственной социальной политики. Это означает, что социальные права граждан являются наивысшей ценностью в нашем государстве, и оно обязано защищать эти права. На протяжении многих лет разрабатывались и принимались решения, позволяющие выполнять главную цель - повышать уровень социальной защищенности населения. Общеизвестно, что социальное страхование - реальный механизм регулирования социально-трудовых и общественно-экономических отношений.

Официальной датой рождения государственного социального страхования в России считается 2 июня 1903 года - день, когда императором Николаем II были введены Правила о вознаграждении потерпевших вследствие несчастных случаев рабочих и служащих, а равно членов их семей в предприятиях фабрично-заводской, горной и горнозаводской промышленности. Таким образом, был образован особый фонд для выплат при массовых несчастных случаях за счет средств предпринимателей.

История Государственного учреждения - Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования Российской Федерации (далее региональное отделение) неразрывно связана с историей становления и развития Фонда социального страхования Российской Федерации (далее Фонд).

История становления и развития Фонда и регионального отделения представлена следующими этапами.

1991 - 1994 годы (Создание и становление Фонда и регионального отделения).

1 января 1991 года образован Фонд, как самостоятельная организация. Управление Фондом возложено на Совет Федерации независимых профсоюзов РСФСР.

Организационная структура сформирована по территориально - отраслевому признаку (Постановление Совета Министров РСФСР и Федерации независимых профсоюзов РСФСР от 25.12.1990 № 600 «О совершенствовании управления и порядка финансирования расходов на социальное страхование трудящихся РСФСР»).

20 августа 1991 года положено начало созданию регионального отделения. На собрании представителей профсоюзных объединений области было решено образовать региональный Фонд. Поскольку в этот период Совет Федерации независимых профсоюзов РСФСР и Фонд не предприняли в отношении региона никаких решений, то до конца 1991 года существовал отдел по государственному социальному страхованию при федерации профсоюзных организаций Кузбасса, осуществлявший управление бюджетом государственного социального страхования.

2 января 1992 года образовано региональное отделение, которое существовало наравне с областными отраслевыми отделениями Фонда, которых в области было 29, по числу профсоюзных объединений. В функции регионального отделения входило методическое руководство отраслевыми отделениями по Кемеровской области (Постановление Президиума Совета федерации профсоюзных организаций Кузбасса от 16.12.1991 «О Кузбасском региональном отделении Фонда социального страхования РСФСР»). На 01.01.1992 на учете в качестве страхователей в области состояло 6640 предприятий, учреждений, организаций.

В 1992 году Фонд приобрел статус автономного государственного финансово-кредитного учреждения. Управление Фондом возложено на Правительство РФ при участии общероссийских объединений профсоюзов (Указ Президента РФ от 07.08.1992 № 882 «О Фонде социального страхования Российской Федерации»).

28 сентября 1993 года управление Фондом полностью передано в ведение Правительства РСФСР (Указ Президента Российской Федерации от 28.09.1993 № 1503 «Об управлении государственным социальным страхованием в Российской Федерации»).

12 февраля 1994 года утверждено Положение о Фонде социального страхования Российской Федерации, которое является основным нормативным документом, определяющим организационную структуру Фонда по основным направлениям его деятельности (Постановление Правительства Российской Федерации от 12.02.1994 № 101 «О Фонде социального страхования Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)).

В течение 1994 года создана система управления средствами социального страхования через региональные отделения и отдельные центральные отраслевые отделения Фонда, на территории Кемеровской области - через Кузбасское региональное отделение.

С сентября по ноябрь 1994 года из 29 областных отраслевых отделений Фонда 23 были ликвидированы. Фондом была утверждена структура регионального отделения, состоящая из аппарата регионального отделения и 17 территориальных филиалов.

1995 - 1999 годы (Разработка законодательной и нормативной базы развития социального страхования в условиях рыночной экономики, решение ряд вопросов, относящихся к деятельности Фонда).

С 1995 года средства Фонда расходовались на выплату пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам, при рождении ребенка, по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет, на погребение. С 1998 года выплачивалось пособие женщинам, вставшим на учет в ранние сроки беременности, а также появилась возможность заменить пособие на погребение возмещением стоимости гарантированного перечня ритуальных услуг.

Значительные средства Фонда региональное отделение расходовало на санаторно-курортное лечение работников и оздоровление работников и членов их семей. Это направление сыграло свою роль в поддержке деятельности

здравниц, позволило увеличить число оздоровленных работников. Фонд шире стал использовать такой важный метод реабилитации застрахованных, как долечивание больных, перенесших инфаркт миокарда, операции на сердце, желудочно-кишечном тракте. Эта деятельность определила устойчивую тенденцию снижения заболеваемости работающего населения.

Правительство РФ согласилось с предложением Фонда о переходе с территориально-отраслевого на территориальный принцип управления средствами государственного социального страхования с 1998 года (Постановление Правительства РФ от 22.11.1997 № 1471 «О некоторых мерах по упорядочению выплат за счет средств Фонда социального страхования Российской Федерации»).

На конец 1999 года на территории Кемеровской области кроме регионального отделения, в состав которого входило 16 филиалов, в области работали еще 4 филиала Центрального отраслевого отделения Фонда работников угольной промышленности, филиал Центрального отраслевого отделения Фонда трудящихся горно-металлургической промышленности, филиал Центрального отраслевого отделения Фонда железнодорожников и транспортных строителей, филиал Фонда Независимого профсоюза горняков России.

2000 - 2004 годы (Трудности в развитии Фонда, появление необходимости совершенствования и реформирования системы социального страхования).

С 1 января 2000 года на территории Кемеровской области создана единая территориальная структура регионального отделения. Все страхователи из центральных отраслевых отделений переданы на учет в территориальные филиалы регионального отделения.

С 6 января 2000 года Фонд осуществляет страховое обеспечение пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний за счет страховых взносов страхователей, которые дифференцированы по видам экономической деятельности. Обязательное

социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в настоящее время является наиболее эффективной моделью социального страхования (Федеральный закон от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний»).

С 2001 года все виды обеспечения по государственному социальному страхованию производились за счет единого социального налога во внебюджетные фонды.

В 2002 году региональное отделение получило статус Государственного учреждения.

1 января 2004 года произошло объединение Центрального, Ленинского, Рудничного и Заводского филиалов регионального отделения (местонахождение - город Кемерово) в филиал № 18, что привело к сокращению количества филиалов до 14.

2005 - 2008 годы (Совершенствование социального страхования, разработка и реализация новых направлений деятельности Фонда).

На Фонд возложены новые функции:

– обеспечение инвалидов и ветеранов протезно-ортопедическими изделиями и техническими средствами реабилитации (Постановление Правительства РФ от 12.12.2004 № 771 «Об утверждении Правил обеспечения в 2005 году инвалидов техническими средствами реабилитации, отдельных категорий граждан из числа ветеранов протезами (кроме зубных протезов), протезно-ортопедическими изделиями за счет федерального бюджета»);

– финансирование дополнительной диспансеризации работающих граждан и первичной медико-санитарной помощи (Федеральный закон от 22.12.2005 № 173-ФЗ «О бюджете Фонда социального страхования Российской Федерации на 2006 год»);

– организация и финансирование дополнительных медицинских осмотров работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами (Постановление РФ от 31.12.2005 № 869 «О

финансировании в 2006 году дополнительных медицинских осмотров работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами»);

– финансирование в рамках национального проекта «Здоровье» программы родовых сертификатов (Приказ Минздравсоцразвития России от 28.11.2005 № 701 «О родовом сертификате» (с изменениями и дополнениями)).

2009 - 2010 годы (Реформирование социального страхования, поворот в развитии Фонда).

В 2009 году Фондом проведена подготовительная работа по переходу на страховые принципы (Федеральный закон от 24.07.2009 № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования»; Федеральный закон от 24.07.2009 № 213-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования»)).

Система обязательного социального страхования переходит по - настоящему на страховые принципы.

За счет страховых взносов выплачиваются пособия по временной нетрудоспособности, беременности и родам, женщинам, вставшим на учет в ранние сроки беременности, при рождении ребенка, при усыновлении ребенка, по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет, а также социального пособия на погребение или возмещение стоимости гарантированного перечня ритуальных услуг.

За Фондом закрепляются функции по администрированию страховых взносов на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством.

В настоящее время в структуру регионального отделения входит аппарат регионального отделения и 14 филиалов.

При выполнении поставленных задач региональное отделение тесно взаимодействует с законодательной и исполнительной властью, как на областном уровне, так и в территориях области.

Экономические показатели деятельности в Государственном учреждении Кузбасском региональном отделении Фонда социального страхования РФ за 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Динамика экономических показателей деятельности в Государственном учреждении Кузбасском региональном отделении Фонда социального страхования РФ за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	Абсолютное отклонение		Темпы роста, %	
				2016г.от 2015г.	2017г.от 2016г.	2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходы-всего, в том числе:	3002631,21	12924427,08	12104788,82	9921795,87	-819638,76	4304	937
-доходы от оказания платных мед. услуг	5000000	40969481	32014985	35969481	-8954496	8194	781
-доходы от операций с активами	-84840000	-317561,52	-	53083848	-	374	-
- прочие доходы	3801031,21	12832293,79	11784638,97	9081262,58	-1047654,82	3376	918
Расходы -всего, в том числе:	2981769,14	13054386,24	12022018,42	10072617,10	-1032367,82	4378	921

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
- оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, в том числе:	1709553,46	12219016,45	10924582,33	10509462,99	-1294434,12	7147	894
Приобретение работ, услуг	42950,47	411489,20	662373,10	368538,73	250883,90	958,1	161,0
Социальное обеспечение	-	13330,00	8070,00	13330,00	-52600	13330,00	605
Прочие расходы	-	244788	34685	244788	-2101,03	244788	142
Расходы по операциям с активами	1229265,21	408102,71	426646,14	821162,50	18543,43	332	1045

Доходы в отчетном году по сравнению с прошлым годом снизились на 819638,76 тыс. руб., расходы на 1 032 367,82 тыс. руб.; в процентах доходы уменьшились на 6,3%, расходы на 7,9%, но это все зависит, какая сумма в сметном назначении.

Только по смете можно сказать на сколько процентов выполнены доходы, и на сколько освоены расходы.

Расходы на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда снизились на 1 294 434,12 тыс. руб.

Затраты на приобретение работ, услуг повысились на 250 883,90 тыс. руб. В основном на это увеличение повлияли затраты по коммунальным услугам и затратам по работе, услуге по содержанию имущества.

2.2 Оценка конфликтов в учреждении

Для оценки конфликтных ситуаций в Государственном учреждении Кузбасском региональном отделении Фонда социального страхования РФ было проведено исследование.

Цель исследования - проанализировать причины возникновения конфликтных ситуаций и разработать рекомендации по управлению конфликтами.

Тест определяет определенную тактику поведения во время конфликта. Из тридцати вопросов необходимо выбрать суждение, которое является типичным для человека, проходящего тест.

В исследовании принимали участие следующие подразделения Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ:

- бухгалтерия;
- отдел организации размещения государственных закупок;
- отдел организационно-кадровой работы;
- отдел по делопроизводству и организационной работы с обращениями граждан;
- отдел социальных программ;
- отдел страхования профессиональных рисков;
- планово-экономический отдел.

Далее тестирование было осуществлено по каждому отделу в отдельности.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) Работники бухгалтерии - 9 человек:

- выбирают сотрудничество - 2 чел.;
- тактику соперничества избрал - 1 чел.;
- тактику компромисса - 3 чел.;
- готовы приспособиться - 1 чел.;

- избежит компромисса - 2 чел.

Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников бухгалтерии Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ представлены на рисунке 2.1.

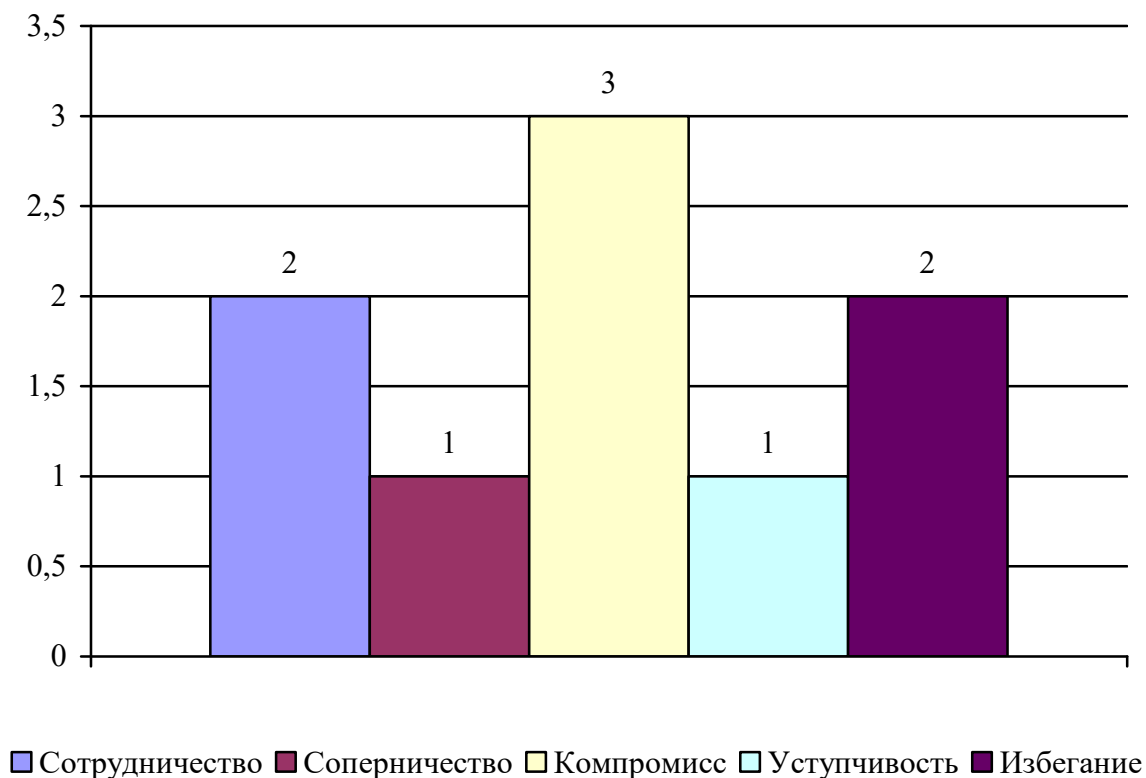


Рисунок 2.1 - Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников бухгалтерии Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ

Таким образом, анализируя результаты проведенного теста по бухгалтерии, можно сказать о том, что в случае наступления конфликта значительная часть работников не могут выйти победителями. Конфликты в коллективе часто решаются посредством компромисса.

2) Работники отдела организации размещения государственных закупок - 5 человек. Но в данном тестировании приняли участие 3 человека отдела, двое уклонились от прохождения тестирования:

- выбирают сотрудничество - 2 чел.;

- тактику компромисса - 1 чел.;

Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников отдела организации размещения государственных закупок Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ представлены на рисунке 2.2.

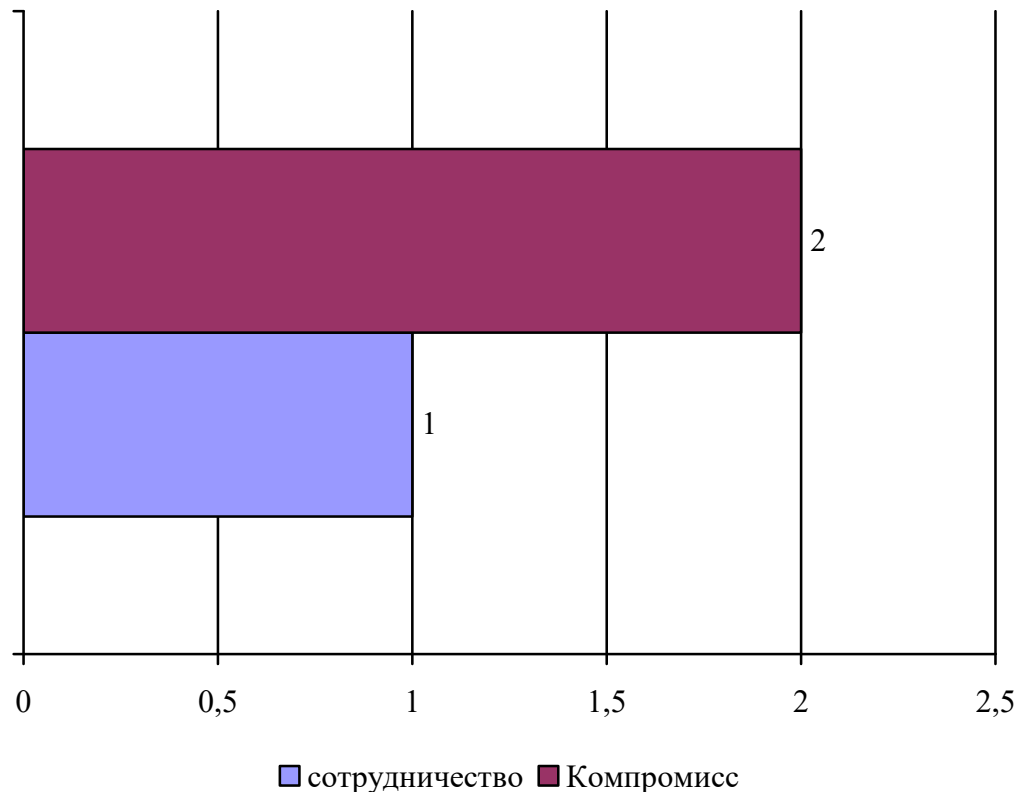


Рисунок 2.2 - Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников отдела организации размещения государственных закупок Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ

3) Работники отдела организационно-кадровой работы - 3 человека:

- выбирают сотрудничество - 1 чел.;
- тактику соперничества избрал - 1 чел.;
- избежит компромисса - 1 чел.

Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников отдела организационно-кадровой работы Государственного учреждения Кузбасского

регионального отделения Фонда социального страхования РФ представлены на рисунке 2.3.

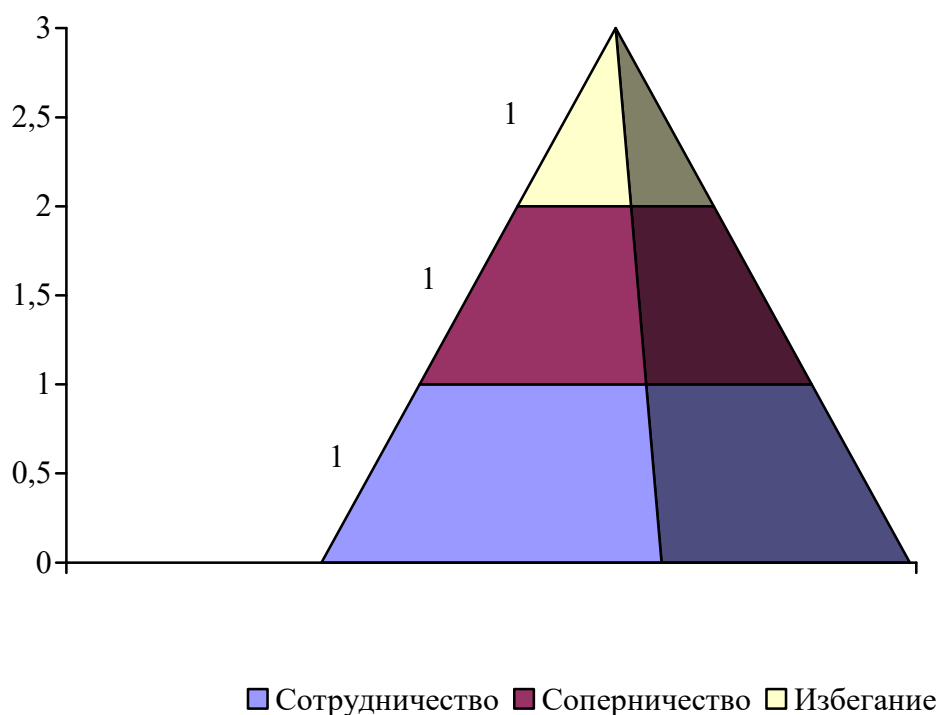


Рисунок 2.3 - Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников отдела организационно-кадровой работы Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ

4) Работники отдела по делопроизводству и организационной работы с обращениями граждан - 3 человека. По данному отделу можно сказать о том, что каждый из 3 работников в ходе прохождения тестирования, выявил в себе качество - компромисс. По этому в периметре данного отдела в большей степени отсутствуют конфликтные ситуации.

5) Работники отдела социальных программ - 5 человек:

- выбирают сотрудничество - 2 чел.;
- тактику соперничества избрал - 1 чел.;
- тактику компромисса - 2 чел.

Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников отдела социальных программ Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ представлены на рисунке 2.4.

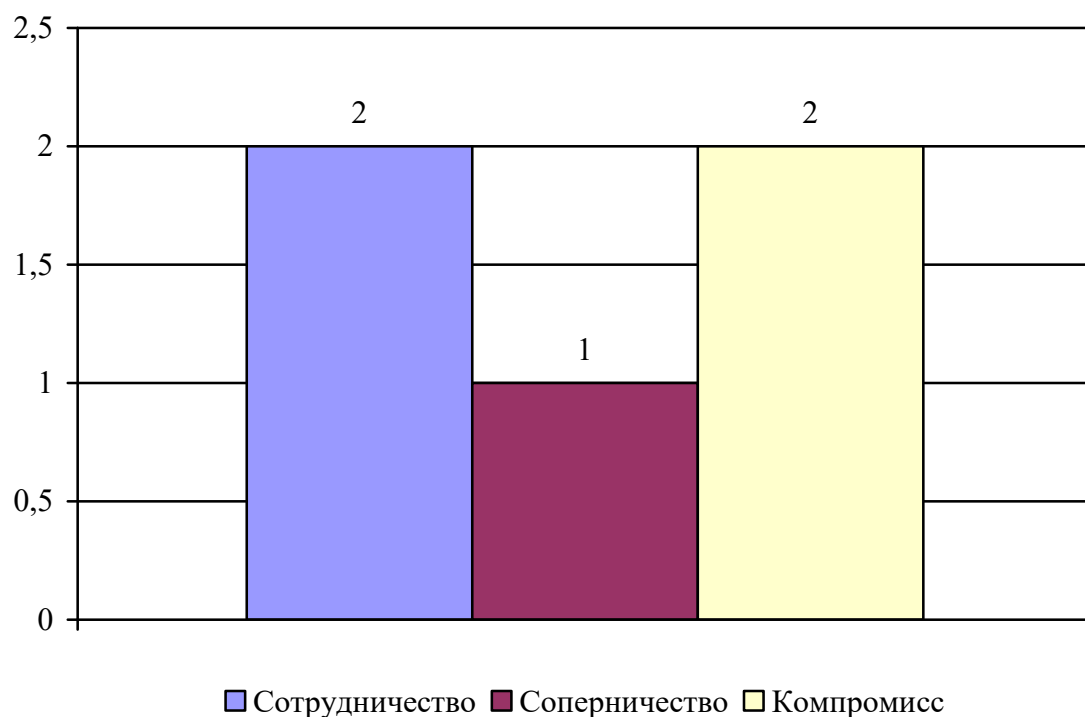


Рисунок 2.4 - Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников отдела социальных программ Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ

б) Работники отдела страхования профессиональных рисков - 9 человек:

- выбирают сотрудничество - 2 чел.;
- тактику соперничества избрал - 3 чел.;
- тактику компромисса - 1 чел.;
- готовы приспособиться - 2 чел.;
- избежит компромисса - 2 чел.

Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников отдела страхования профессиональных рисков Государственного учреждения

Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ представлены на рисунке 2.5.

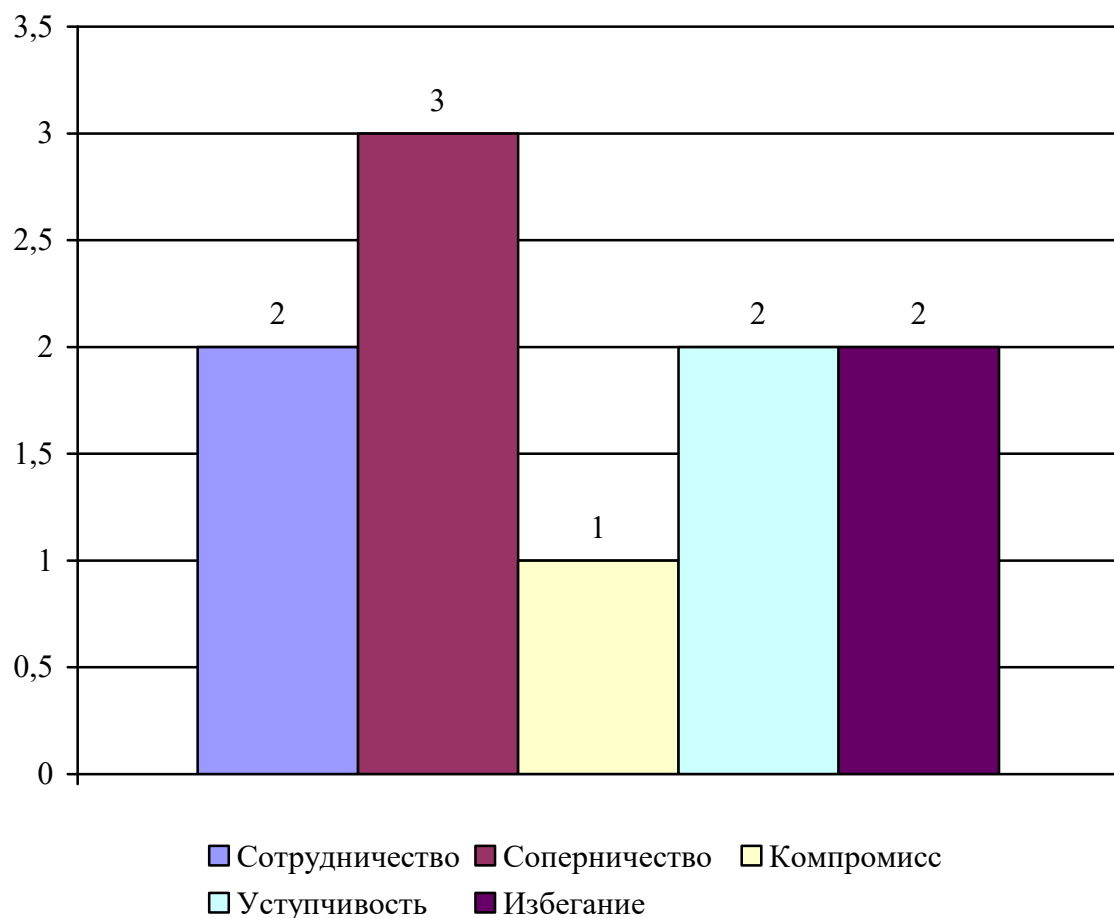


Рисунок 2.5 - Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников отдела страхования профессиональных рисков Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ

7) Работники планово-экономического отдела - 5 человек:

- выбирают сотрудничество - 2 чел.;
- тактику компромисса - 2 чел.;
- готовы приспособиться - 1 чел.

Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников планово-экономического отдела Государственного учреждения Кузбасского

регионального отделения Фонда социального страхования РФ представлены на рисунке 2.6.

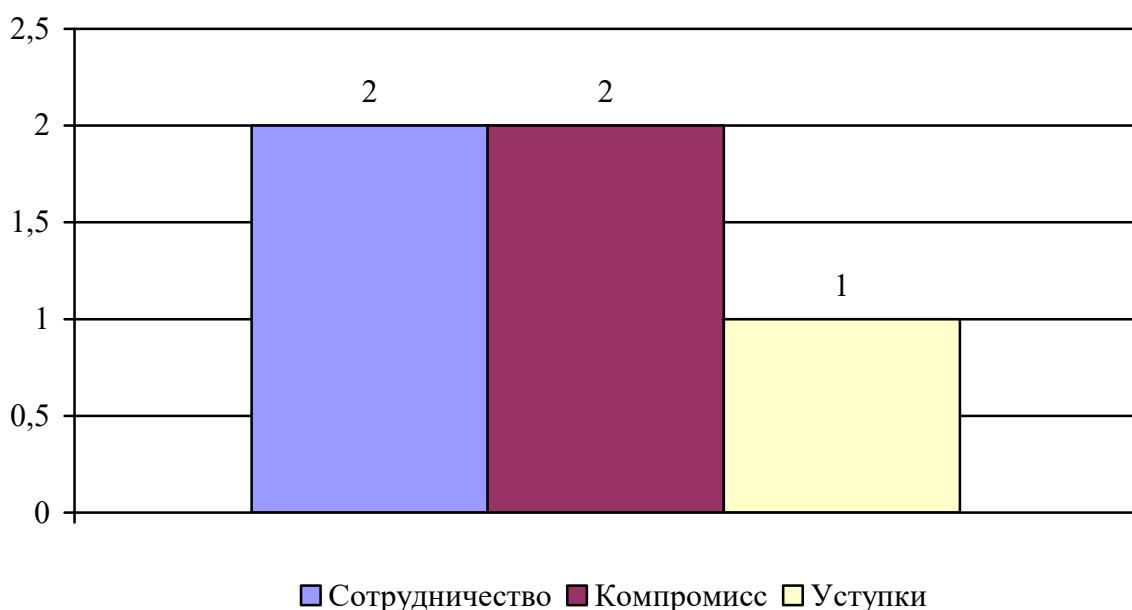


Рисунок 2.6 - Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников планово-экономического отдела Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ

По данным исследования, можно сказать о том, что наиболее разрознено ведут себя сотрудники бухгалтерии. Так например 14.04. 2018 г. в отделе бухгалтерии произошел следующий конфликт между главным бухгалтером и бухгалтером.

Такой конфликт разгорается в том случае, если кассир Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ уходит на сессию. Перекладывает на бухгалтера, мотивируя это тем, собственно что бухгалтер должен исполнять разовые задания босса. Бухгалтер в собственную очередь, что данные поручения уже больше двух лет стали регулярными и отказывается от выполнения работы кассира без доплаты. Главный бухгалтер ссылается в своей аргументации на должностную инструкцию, угрожает лишением премии.

Бухгалтер приступает к выполнению работы кассира, занимает позицию приспособлению, поскольку не желает лишиться премии. Таким образом, бухгалтер выполняет работу кассира, хотя не согласна с таким решением, однако идет на уступки, чтобы в результате не пострадать материально.

Следующий конфликт произошел в планово-экономическом отделе. На больничный ушли два работника. В отделе накопилось много работы, которая ограничена сроками выполнения.

Начальник отдела предлагает работника из отдела бухгалтерии выполнить накопившуюся работу в выходной день за предоставление в последствии оплачиваемого выходного дня. Начальник планово-экономического отдела мотивирует свое предложение необходимостью экономии фонда заработной платы и невозможностью в связи с этим оплатить выход на работу в выходной день.

Однако работники бухгалтерии согласны помочь только в случае оплаты выхода на работу в выходной день в двойном размере, как собственно и предусмотрено Трудовым кодексом. Работники бухгалтерии категоричны в своих высказываниях. Начальник отдела соглашается на условия работников бухгалтерии, соглашается оплатить им выход на работу в выходной день в двойном размере, и таким образом соглашается на компромисс.

Таким образом, можно сделать выводы о том, что компромисс и приспособление - главные стили разрешения конфликтов. Это положительный результат, поскольку каждая организация в своей деятельности должна стремиться именно к таким способам разрешения конфликтных ситуаций.

2.3 Оценка эффективности применяемых методик управления конфликтами в организации

Перечень конфликтных ситуаций и выбор стилей и стратегий совладания связан со стажем работы сотрудников. Однако в целом стаж работы нельзя назвать определяющим фактором стрессогенных ситуаций и выбора стилей и

стратегий совладающего поведения у сотрудников, но можно назвать их фактором. В качестве выборки респондентов определена группа сотрудников Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ в количестве 10 человек.

Были опрошены 10 человек (9 жителей города и 1 приезжий), из них 3 мужчины и 7 женщин (рисунок 2.7 – 2.12).



Рисунок 2.7 - Структура выборки респондентов по региональному показателю



Рисунок 2.8 - Структура выборки респондентов по гендерному показателю

Распределение респондентов по возрастным категориям (рисунок 2.8):

– от 25 до 30 лет – 20 человека;

– от 31 до 40 – 8 человек;

– от 20 до 50 лет – 2 человека.

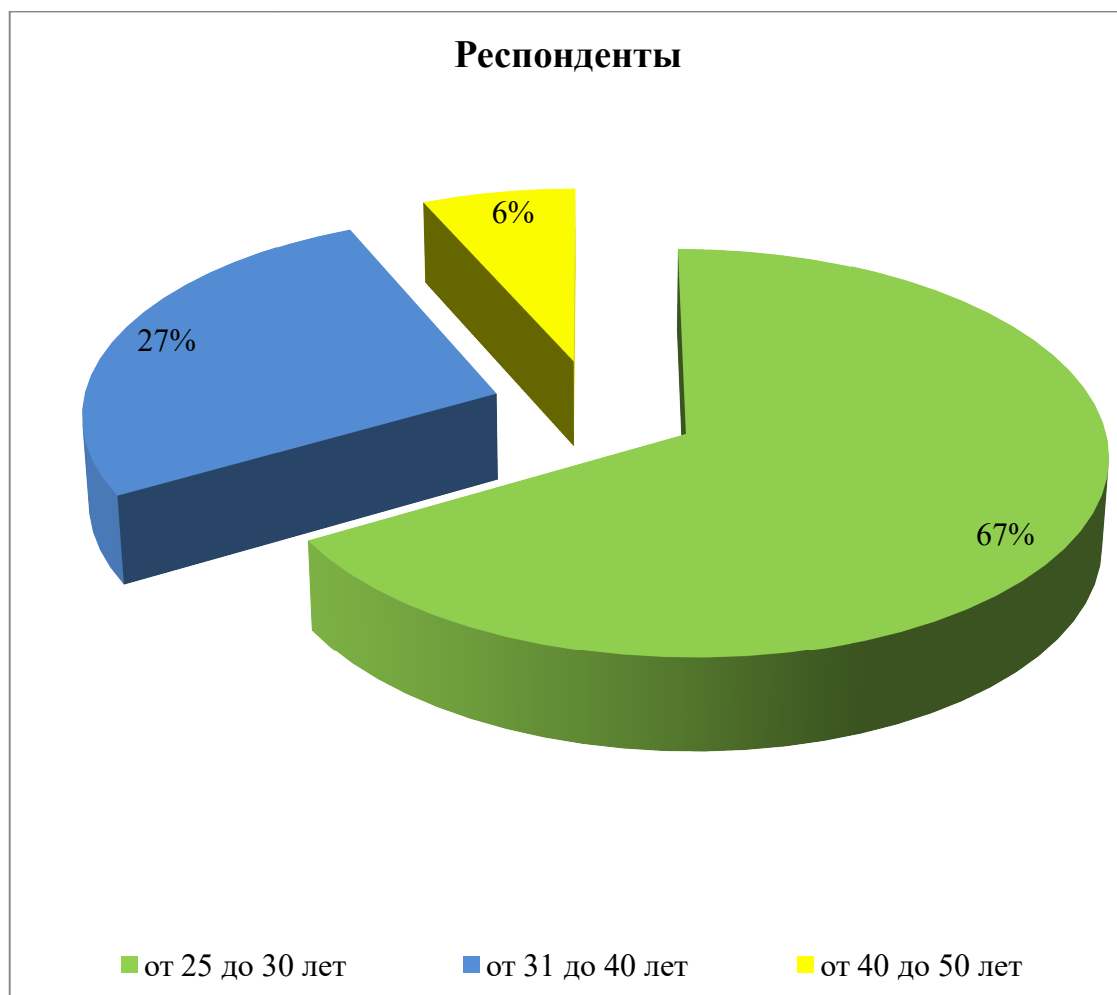


Рисунок 2.9 – Структура выборки респондентов по возрасту

Ежемесячный свой доход респонденты оценили следующим образом (рисунок 2.10):

– от 20 000 до 30 000 – 13 чел.

– от 31 000 до 40 000 – 8 чел.

– от 41 000 до 50 000 – 5 чел.

– от 51 000 до 60 000 – 3 чел.

– свыше 61 000 – 1 чел.

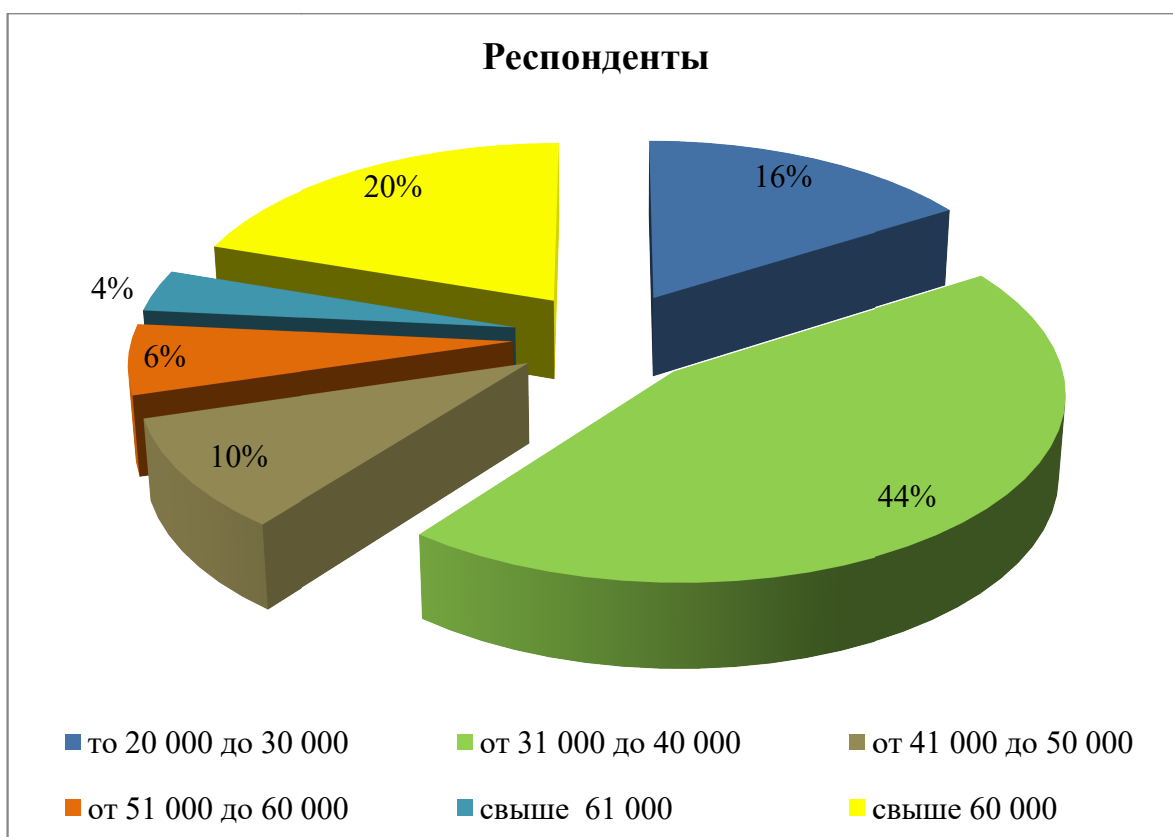


Рисунок 2.10 – Структура выборки респондентов по уровню доходов

Респондентами исследования стали 15 человек в возрасте от 20 до 50 лет. Интервью представлял собой 50 вопросов. Рассмотрим более подробно некоторые вопросы интервью.

Первая группа вопросов посвящена была межличностным отношениям между подчинёнными и руководителями. На вопрос «Как Вы считаете, конфликты между работниками и работодателями возникают часто или редко?» 46% сотрудников, считают, что конфликты в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ бывают очень редко и не вспомнили, когда последний раз были.

27% респондентов – с конфликтными ситуациями сталкиваются довольно часто, примерно раз в неделю.

Сотрудник, Александр, совсем недавно устроился в Государственное учреждение Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ. Его трудовой стаж составляет 2 года, а в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального

страхования РФ работает – 3 недели. Каждый день у Александра возникают конфликтные ситуации не только с начальством, но и коллегами.

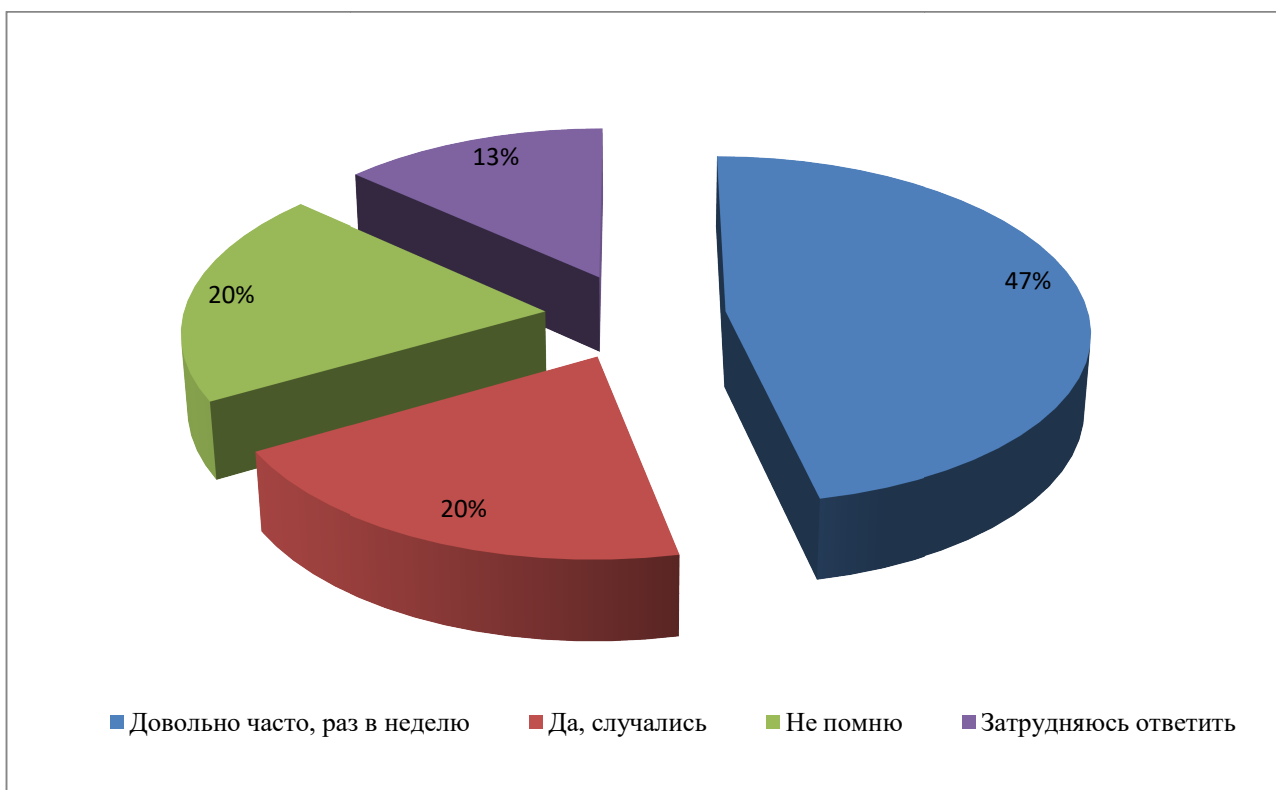


Рисунок 2.11 - Результаты интервью: «Скажите, пожалуйста, за последний год у Вас лично, у Ваших близких, знакомых случались или не случались конфликты с работодателями?»

На вопрос : «Скажите, пожалуйста, за последний год у Вас лично, у Ваших близких, знакомых случались или не случались конфликты с работодателями?» ответы распределились следующим образом (рисунок 2.11).

Из 30 сотрудников – 4 человека затруднились ответить, 67% - с полной уверенностью сказали , что с их родственниками происходят конфликтные ситуации на работе, 13% - затруднились ответить.

Вторая группа вопросов посвящена трудовому праву. На вопрос интервью: «Как Вы думаете, сегодня у работника есть возможность защитить свои права, отстоять свои интересы в конфликтах с работодателем или такой

возможности нет?», большинство сотрудников фирмы – дали отрицательный ответ – 47%, 35% - затруднились ответить , и лишь только 20% - дали положительный ответ.

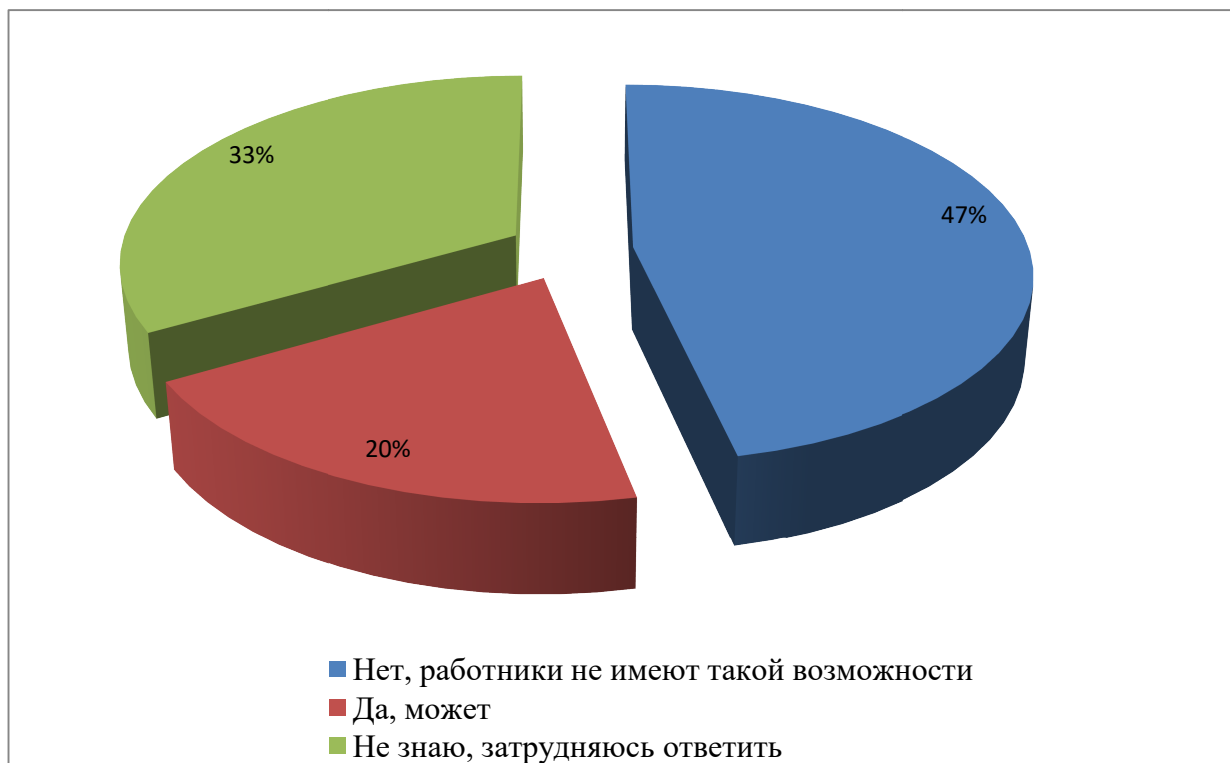


Рисунок 2.12 - Результаты интервью: Как Вы думаете, сегодня у работника есть возможность защитить свои права, отстоять свои интересы в конфликтах с работодателем или такой возможности нет?»

Приведём пример ответа сотрудницы на интервью:

Кристина 32 года . «Я работаю в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ. Имею детей 9 и 12 лет, воспитываю их сама, и поэтому иногда вынуждена отпрашиваться с работы.

Моему директору это очень не нравится. Я предложила ему оформить меня на неполный рабочий день, однако получила категорический отказ. Я считаю, что сегодня у работника нет возможности защитить свои права, отстоять свои интересы в конфликтах с работодателем.

На вопрос: «Как Вы думаете, помогает, или не помогает защите прав работника индивидуальный договор (контракт) между работником и работодателем?», мнения разделились поровну: 45% - уверены, что помогает, 47% - не уверены и 13% - затруднились ответить.

Свои знания в законодательства работники оценили по-разному, всего 4 человека сказали с уверенностью: «Я знаю основы трудового законодательства», 10 человек – оценили свои знания – как средние, примерно на «3» балла, ответ «Не знаком с ними» - 1 человек (Александр).

Таблица 2.1 – Результаты исследований по тесту «Диагностика социально - психологического климата группы» (Михалюк и Хрящева) показал следующие результаты

Наименование	Сотрудники, %			Руководители и менеджмент, %		
	Удовлетворены	Частично удовлетворены	Не удовлетворены	Удовлетворены	Частично удовлетворены	Не удовлетворены
Ответственность	46,2	33	19,8	33,3	52,8	13,2
Сплоченность	53,8	46,2	—	—	33,3	63,3
Коллективизм	19,8	26,4	33,3	19,8	26,4	52,8
Контактность	26,4	52,8	13,2	19,8	19,8	60,4
Открытость	39,6	39,6	19,8	19,8	26,4	33,3
Организованность	19,8	56	79,2	46,2	46,2	7,6
Информированность	19,8	46,2	13,2	52,8	33	13,2

Исходя из анализа данных, большинство сотрудников Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ считают, что их коллектив - вполне хорошие люди, которые обладают в целом положительными качествами. При этом сотрудники, изначально работавшие в Государственном учреждении Кузбасского

регионального отделения Фонда социального страхования РФ, высказывают больше реализма по поводу своих коллег, поэтому среди них больше всего выбравших 2 и 3 варианты ответов.

70% всех опрошенных сотрудников показали, что их коллектив, в основном, положительного характера; 60% считают, что их коллеги «всякие» по характеру; 20% полагают, что их коллеги малоприятные люди (рисунок 2.13).

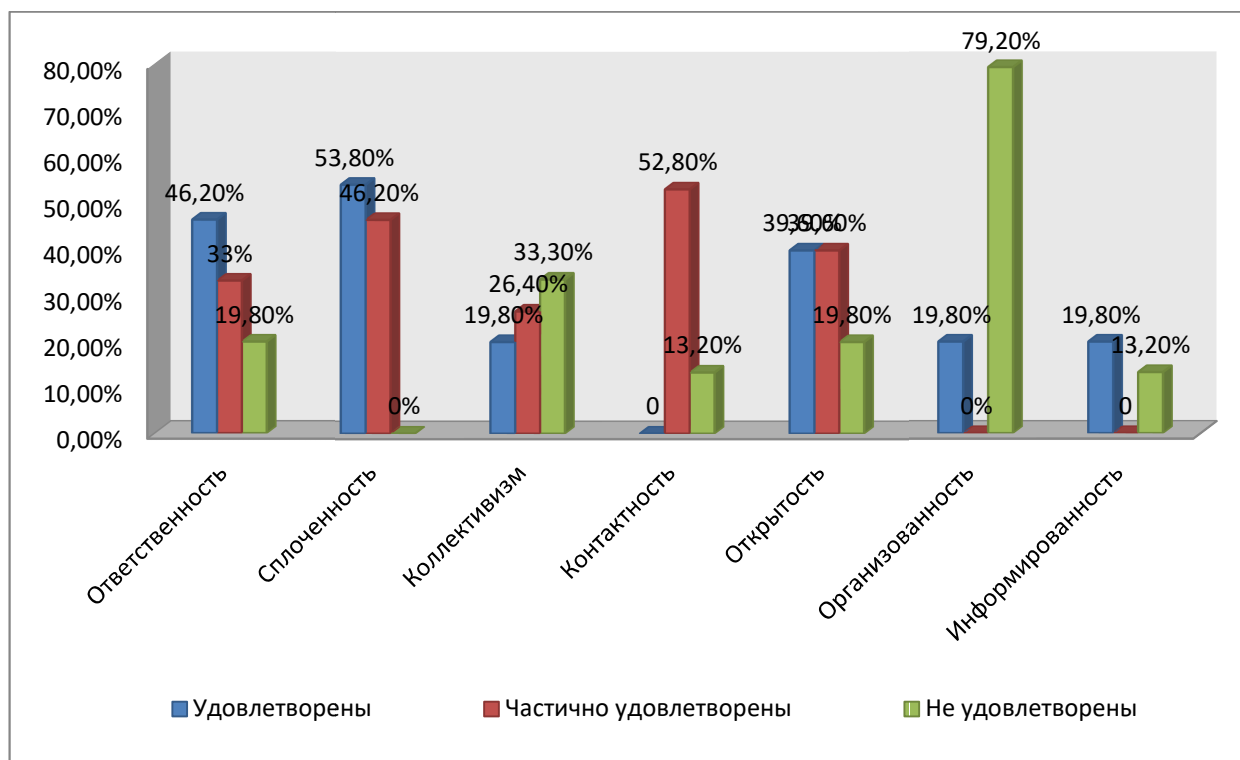


Рисунок 2.13 – Результаты исследований по тесту «Диагностика социально - психологического климата группы» Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ

Сотрудники Государственное учреждение Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ, высказывают больше оптимизма. Кроме этого, лица, занимающие более высокое положение, и отвечают более реально и, следовательно, их ответы несут более негативную окраску. На вопрос о содержании, организации и условиях трудовой деятельности:

- 60% ответили, что не знают, что ответить на данный вопрос;
- 30% полагают, что коммуникации выстроены в организации плохо;
- 30% соглашаются, что коммуникации в организации имеют достаточно высокий уровень.

Среди ответов выделяются ответы Государственное учреждение Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ, которые ответили «не знаю» в большинстве случаев.

Неуверенность в ответах складывается, по-видимому, из-за небольшого опыта работы в данном коллективе. Кроме этого, негативные ответы прозвучали именно со стороны Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ.

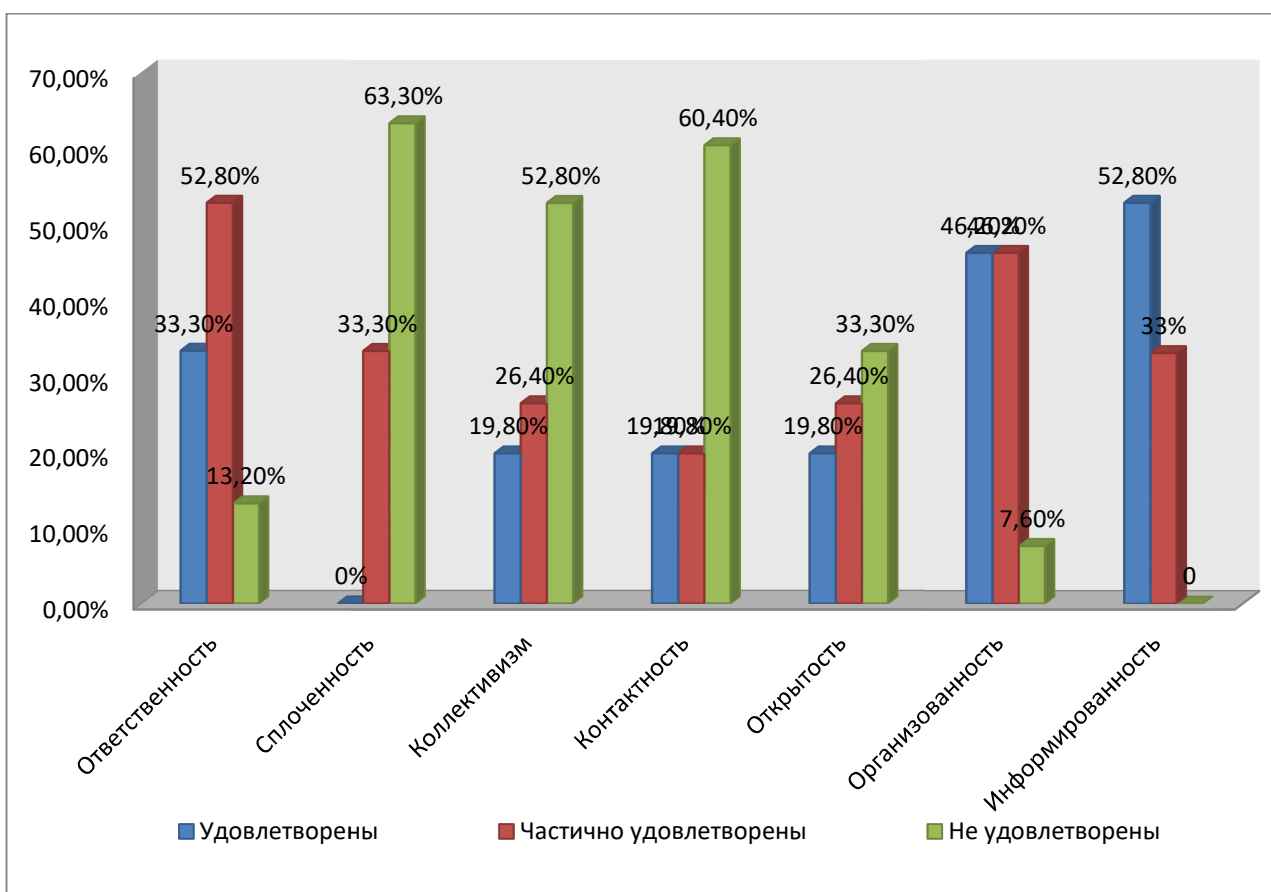


Рисунок 2.14 – Результаты исследований по тесту «Диагностика социально-психологического климата группы» Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ среди руководителей

На заключительном третьем этапе исследования системы управления персоналом, выявления её преимуществ и недостатков было проведено авторское исследование.

Первый блок вопросов был посвящён карьерным ожиданиям и оценке рабочей нагрузки. На вопрос «Оцените свою рабочую нагрузку», среди руководителей почти 64% дали ответ, что их работа в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ очень интенсивна, но даёт возможность профессионального роста.

Ответ «Государственное учреждение Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ использует моё рабочее время и силы так, как было оговорено изначально» наиболее популярен, оказался у рабочих, более 50% считают именно так. Среди них второй по популярности ответ «Моя работа в учреждении отнимает слишком большую часть моего времени и сил» набрал 25,7%.

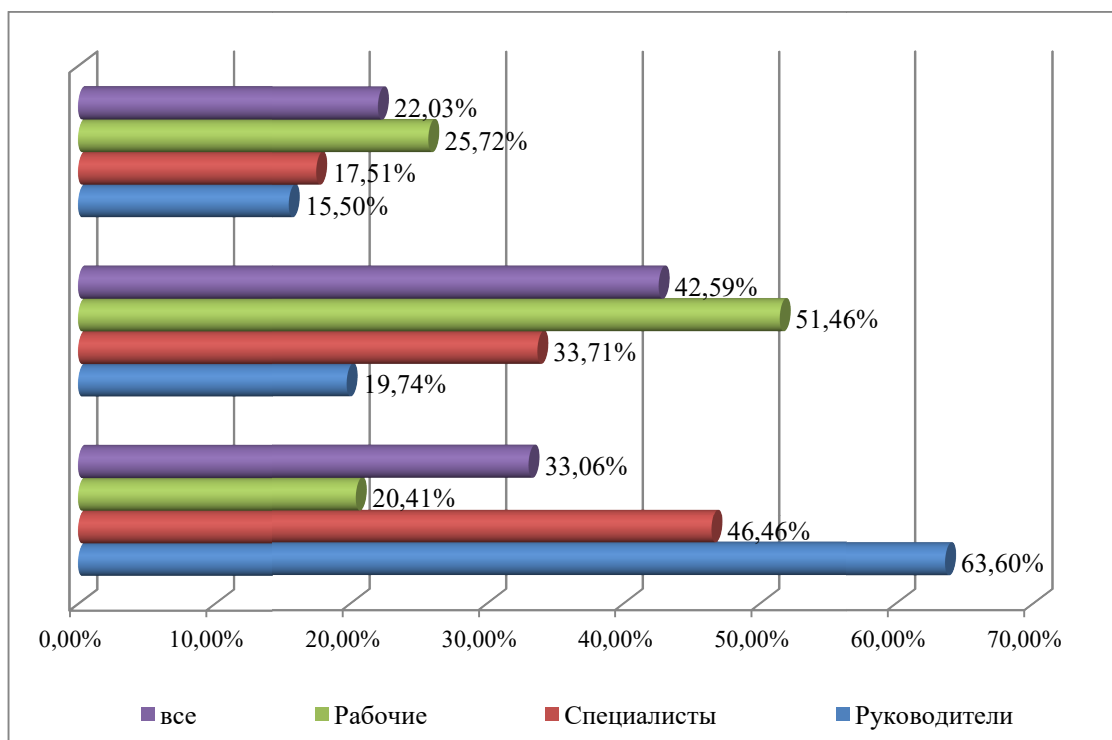


Рисунок 2.15 – Оценка рабочей нагрузки сотрудниками Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ

Второй вопрос предлагал сотрудникам оценить свои карьерные ожидания (рисунок 2.16).

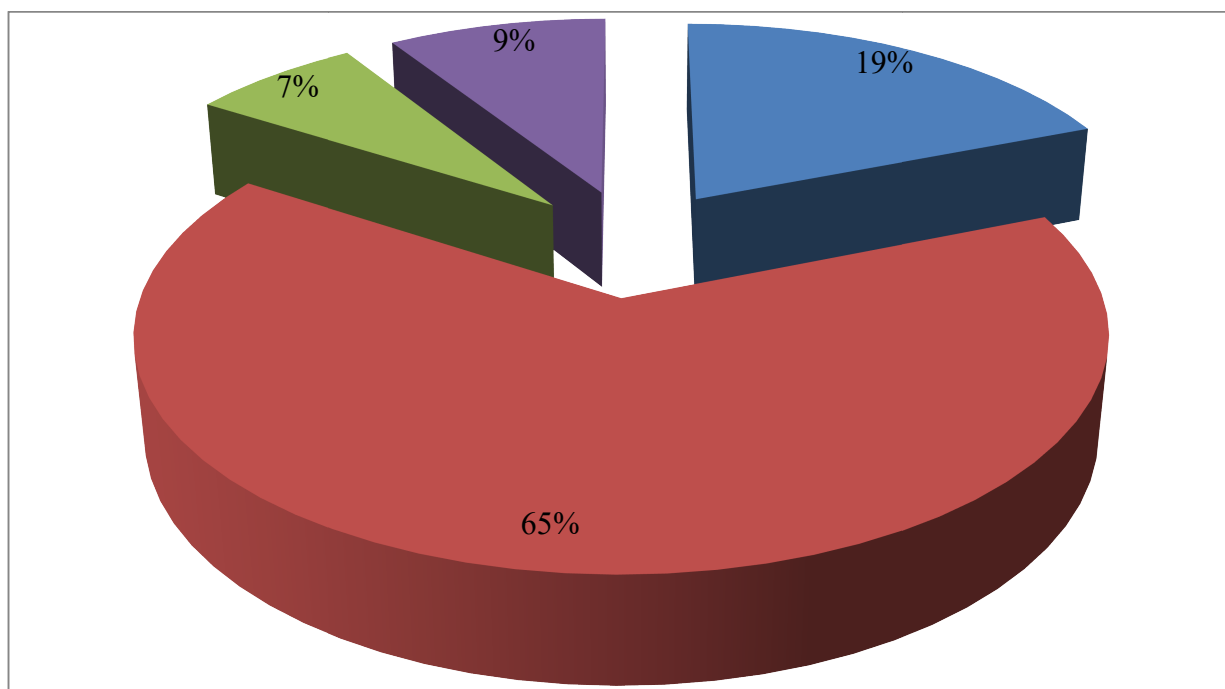


Рисунок 2.16 – Результаты опроса «Как Вы оцениваете свои карьерные ожидания в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ»

Хотят получить повышение в должности – 19% опрошенных, 65% респондентов сказали, что желают развивать свою квалификацию в рамках профессии. Перейти на работу в другое подразделение в учреждении, такой ответ дали только 7%, и ничего не понять, оставить всё по-прежнему – сказали 9% сотрудников Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ.

Третий вопрос анкеты был направлен именно на оценку системы управления персоналом Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ. На вопрос «Знакомы ли Вы с миссией, целями, ценностями учреждения?» была получена следующая структура ответов.

В результате он-лайн опроса выявлено, что с миссией, целями, ценностями Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ знакомы и хорошо понимают почти половина сотрудников – 49%.

27% сотрудников, читали миссию и цели компании, но до конца так и не поняли их значение, 19% - сказали, что не знакомы, а 5% - затруднились ответить на данный вопрос.

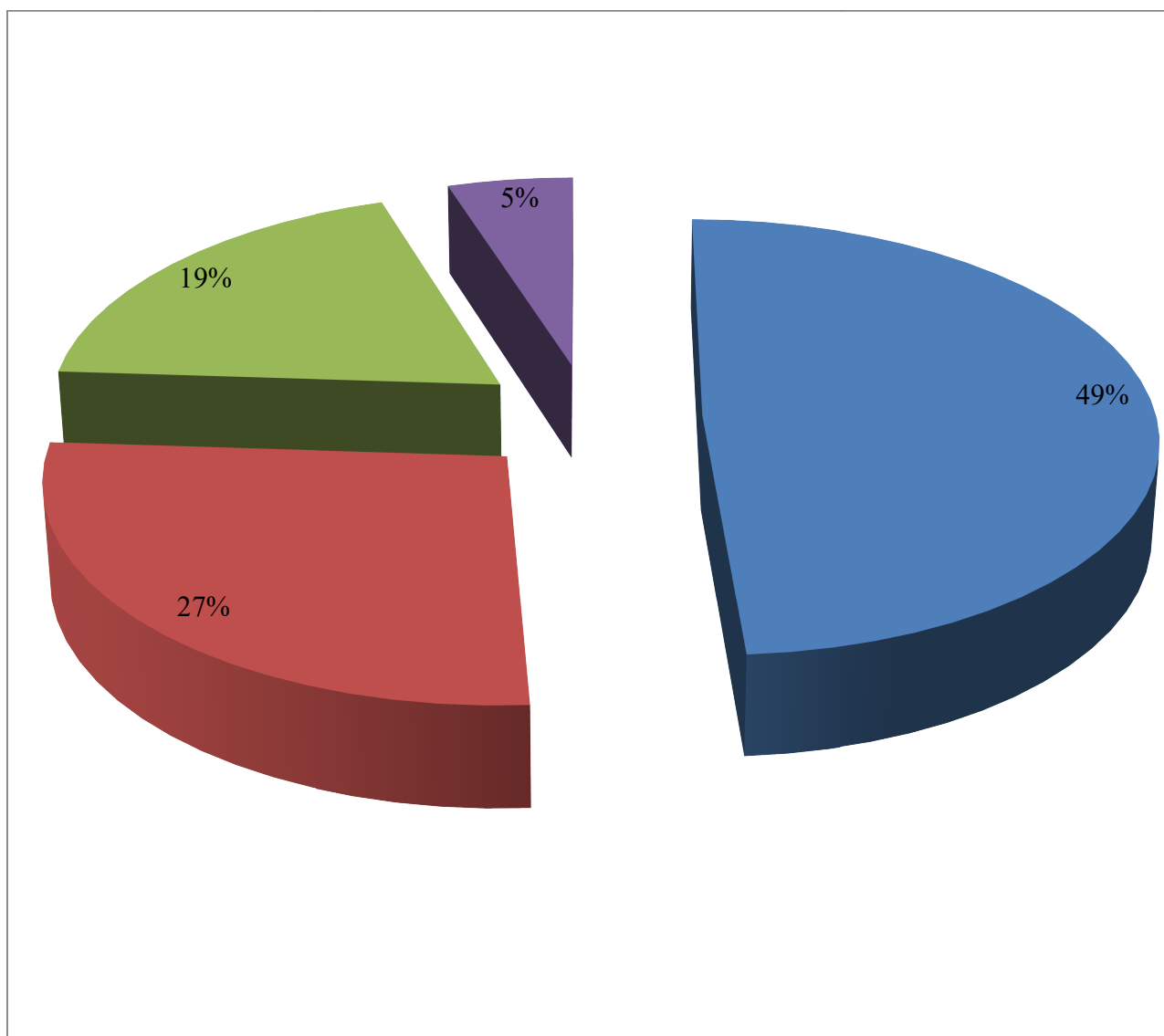


Рисунок 2.17 – Результаты опроса Знакомы ли Вы с миссией, целями, ценностями Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ?»

Далее сотрудников попросили отметить корпоративные мероприятия, которые, по их мнению, стали наиболее значимы за весь период работы (рисунок 2.17).

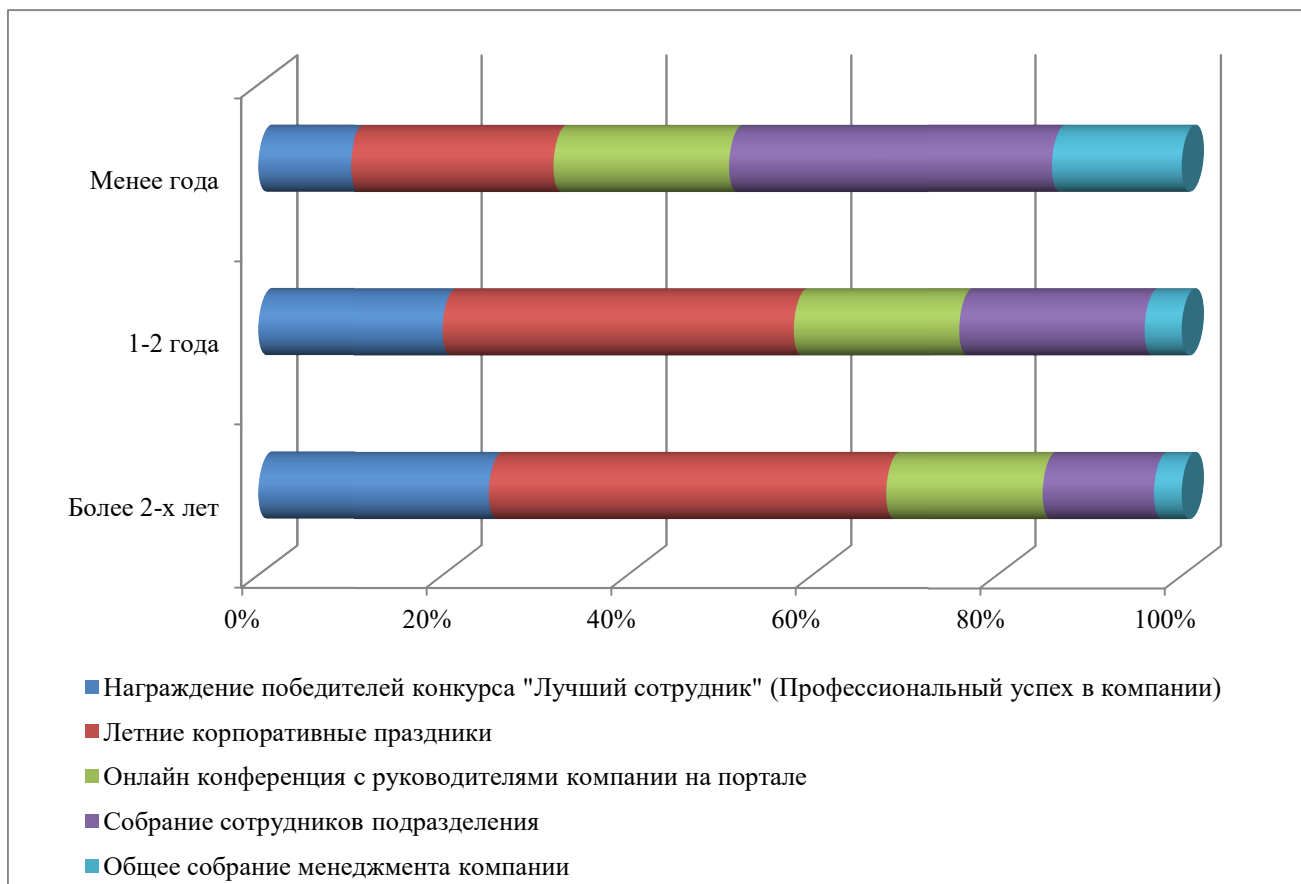


Рисунок 2.17 – Результаты опроса «Назовите корпоративные мероприятия, которые стали для Вас наиболее значимы в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ?»

При ответе на данный вопрос нужно было дополнительно указать свой стаж работы в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ. В результате чего, было выявлено, что сотрудникам со стажем более двух лет больше всего запомнились летние корпоративные мероприятия, а молодым специалистам, которые работают в Государственном учреждении Кузбасского регионального

отделения Фонда социального страхования РФ менее года – отметили собрание сотрудников их подразделения. Оценивая коммуникационную активность сотрудников Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ был предложен вопрос «Хотите ли Вы принимать более активное участие в корпоративных коммуникациях Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ?» 83% сотрудников сказали, что да, хотят, 12% - ответили отрицательно, и 5% - затруднились с ответом (рисунок 2.18).

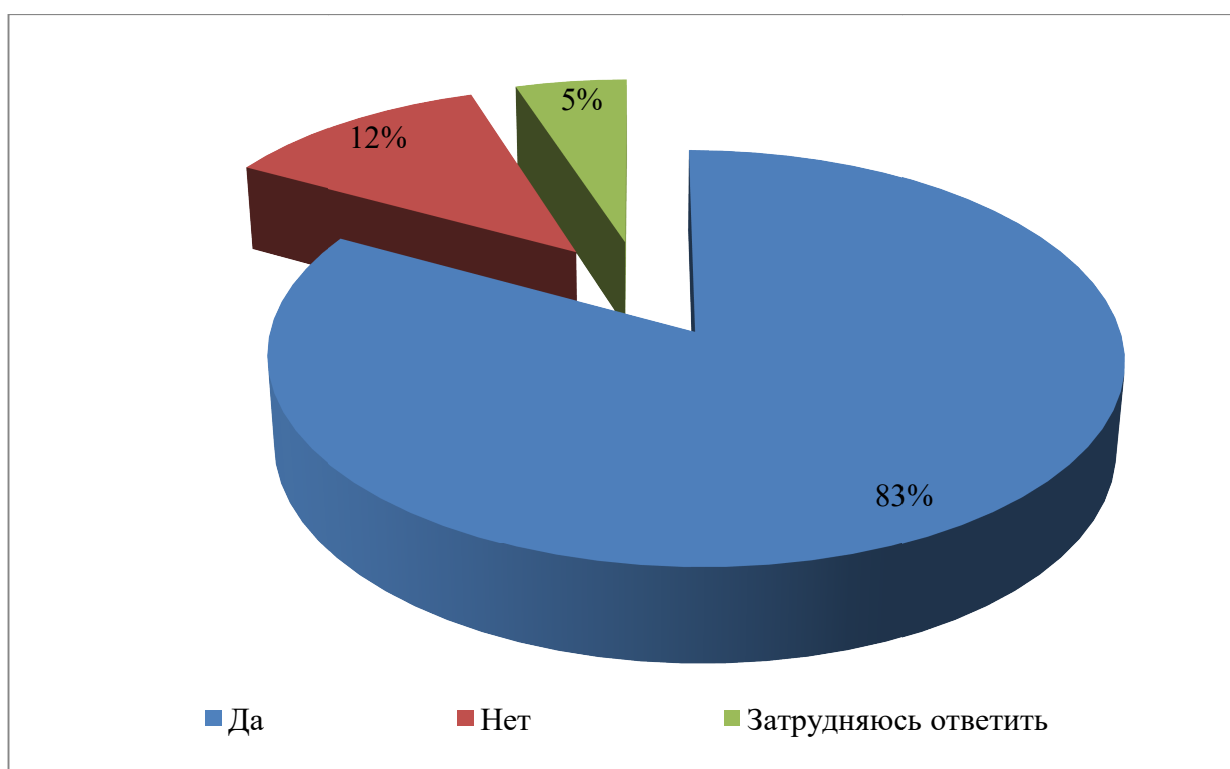


Рисунок 2.18– Результаты опроса «Хотите ли Вы принимать более активное участие в корпоративных коммуникациях Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ?»

На вопрос, «Какой способ обратной связи с руководителем учреждения Вам больше всего подходит?», 35% ответили, что личная беседа, 25% указала, что общее встреча, собрание с руководителями подразделения, на третьем месте по популярности ответов – письмо по электронной почте, и специальный

раздел на интернет-портале Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ (рисунок 2.19).



Рисунок 2.19 – Результаты опроса: «Какой способ обратной связи с руководителем учреждения Вам больше всего подходит?»

В заключение исследования системы управления персоналом было оценено информационное пространство Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ.

На вопрос «Доверяете ли Вы информации, получаемый внутри Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ?» большая часть сотрудников учреждения, а именно 44,53% ответили, что доверяют информации, полученной непосредственно от своего руководителя (рисунок 2.19).

На заключительный вопрос анкеты «Сложно ли Вам получить необходимую информацию для работы?», 48% респондентов ответили, что всё необходимую информацию им даёт непосредственно сам руководитель

подразделения, однако 22% заявили, что у них возникают трудности с получением необходимой информации, так как не знают, у кого и где её необходимо взять. Результаты данного опроса приведены на рисунке 2.20.

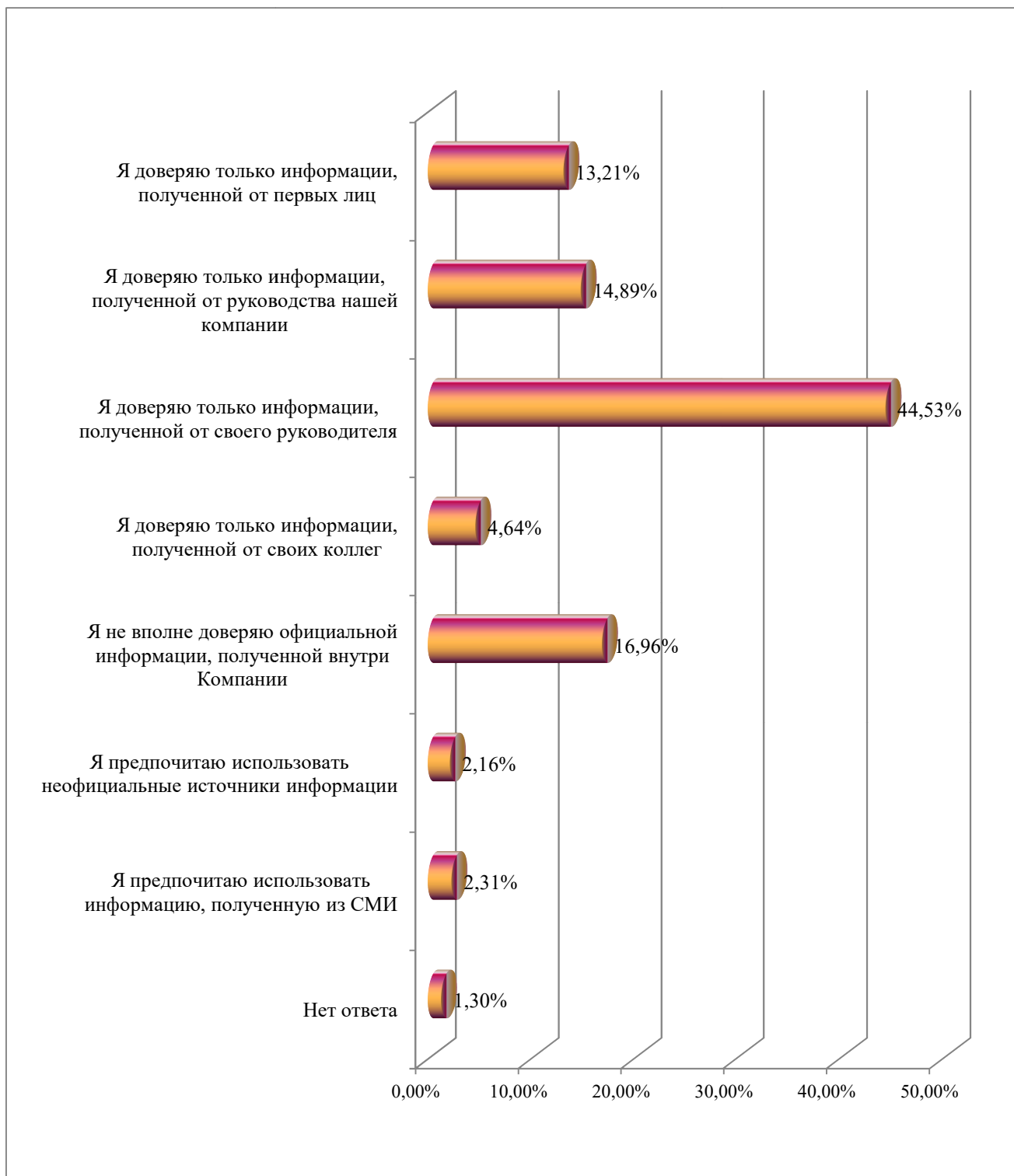


Рисунок 2.20 – Результаты опроса «Доверяете ли Вы информации, получаемый внутри учреждения?»



2.21 – Результаты опроса «Сложно ли Вам получить необходимую информацию для работы?»

Исходя из этих результатов, можно полагать, что либо руководители довольно негативно настроены по отношению к своему коллективу, либо все сотрудники отделов слишком переоценивают взаимоотношения в коллективе.

2.4 Разрешение конфликтов в учреждении

Стабильность группы и благоприятный социально-психологический климат обеспечивают Государственному учреждению Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ сведение конфликтных ситуаций к минимуму. Этому способствуют следующие факторы:

- численность группы;
- наличие в коллективе специалистов разных уровней профессионального мастерства;
- время совместной трудовой деятельности;

– официальный руководитель - лидер во всем. Пребывание неформальных лидеров в оппозиции к формальному руководству ухудшает климат в коллективе, порождает конфликты;

– возрастная и половая структура группы. На эмоциональную жизнь коллектива положительно влияет наличие в нем мужчин и женщин - разнополые группы стабильные;

– автономность, степень изолированности группы. Изолированность негативно влияет на сплоченность группы;

– психологическая совместимость членов группы. Групповая совместимость является социально-психологическим показателем сплоченности группы, обеспечивает бесконфликтное общение.

Наиболее распространенными способами разрешения инцидентов в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ считаются:

– перемена притязаний одной из сторон, когда оппонент идет на конкретные уступки. Временами обе стороны дают согласие на компромисс в связи с истощением ресурсов, вмешательством управления;

– уничтожение оснований инцидента, преодоление образа «врага»;

– борьба, которая учитывает победу одной из сторон;

– консенсус. Нередко конфликтующие стороны быстро ограничивают способности заключения инцидента методом консенсуса.

Нередко завершение инцидента в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ заключается в преодолении конфликтной истории (урегулирование инцидента отличается от заключения тем, собственно, что в устранении противоречий между конфликтантами принимает участие третья сторона - начальник); или же затухания конфликта.

Затухание инцидента происходит, когда изменяются задачи или же истощаются ресурсы конфликтантов.

В Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ были случаи, когда инцидент перерастал в иной инцидент (когда в отношениях сторон появляется свежее, больше важное противоречие).

В том случае, если инцидент устранялся, то, как правило, это проявлялось в том, что одна сторона получала победу, иная отказывалась от посягательств на объект, вызвавший инцидент.

В то же время в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ редко, но все же происходят затяжные инциденты. Их предпосылки состоят в следующем:

- плохая исполнительская дисциплина (персонал не понимает, собственно, что можно, а чего нельзя);
- недостаточный уровень профессионализма части персонала;
- неблагоприятный морально -психологический климат (например: неудовлетворенность сотрудников).

Кроме этого, на возникновение очагов напряженности в коллективе воздействуют несправедливое рассредотачивание преимуществ, ощущение зависти у сотрудников друг к другу и превышение возможностей руководителями.

В качестве предпосылки появления инцидентов была еще названа борьба за место, но по оценке работников она не имеет большого значения.

Работники Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ работали над анализом и предотвращением появлений тяжелых, затяжных конфликтов и пришли к следующим выводам. В работе в коллективе важно учитывать социокультурную среду.

В жизни часто встречаются люди, привыкшие «сбрасывать» собственную неудовлетворенность на окружающих людей. Так, если кто-то обидел работника утром в транспорте, то будучи раздражительным он вымещает свое зло на своих коллегах.

Как правило, женщины конфликтуют открыто и не задерживают в себе негативные эмоции. При этом они легче и быстрее успокаиваются.

Что касается мужчин, то они не терпят, если затрагивают их права, связанные с содержанием и условиями трудовой деятельности. Они начинают конфликтовать, если не реализуются их карьерные устремления или им приходится длительное время подчиняться в неприемлемой для них форме. Мужчины раздражаются, если на работе есть несоответствия трудовых прав и обязанностей, а также непродуманная организация труда.

Перегрузка мужчины переживают также трудно, как и женщины, однако они, как правило, склонны долго держать в себе негативные эмоции и снаружи их не проявлять.

Для молодых сотрудников характерен определенный максимализм в отношениях, нетерпимость к недостаткам других, неумение задумываться о возможных последствиях конфликтов.

Причем необходимо отметить, что с увеличением возраста человека уменьшается количество конфликтов, связанных с проблемами в отношениях с коллегами и растет число конфликтов, вызываемых противоречиями в содержании и организации труда.

В Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ был отмечен и такой фактор возникновения конфликта в организации как увольнение. Более значительное воздействие на возникновение в организации конфликтных ситуаций оказывают процедуры увольнения (сокращения) и перевода на неполную занятость служащих.

Истинные мотивы и предпосылки причины, на которые ссылается работник при увольнении по личной инициативе имеют все шансы значимо выделяться.

В то же время, работники более трепетно относятся к выполнению собственных обязательств, когда они понимают собственную значимость в процессе достижения конечного итога.

Необходимым моментом профилактики инцидентов в коллективе является умение видеть лестные стороны, смягчать неминуемые интенсивные истории, терпимость к сложным чертам нрава.

Хорошим стабилизирующим фактором могут служить и положительные традиции в коллективе Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ. Возможно с полной уверенностью признать, что в организации разработаны твердые критерии работы, наличествуют ясные должностные памятки, устанавливающие совокупность обязательств сотрудников, внятно определяющие роль всякого в общегрупповой работе; персонал соответствует профессии и собственной роли в организации.

Неблагоприятный психический климат в коллективе зачастую становится предпосылкой понижения производительности труда, не говоря уже о стрессах, психологических срывах и неконструктивном поведении сотрудников.

В Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ проводятся различные мероприятия, которые снимают психологическое состояние, содействуют психологической разрядке, вызывают положительные ощущения обоюдной симпатии, и таким образом, делают нравственно - психологическую атмосферу в организации, затрудняющую появление инцидентов.

Выводы по второй главе

Социальное страхование - одно из важнейших направлений государственной социальной политики. Это означает, что социальные права граждан являются наивысшей ценностью в нашем государстве, и оно обязано защищать эти права.

На протяжении многих лет разрабатывались и принимались решения, позволяющие выполнять главную цель - повышать уровень социальной

защищенности населения. Общеизвестно, что социальное страхование - реальный механизм регулирования социально-трудовых и общественно - экономических отношений.

Во втором разделе были проанализированы причины возникновения конфликтных ситуаций в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ и разработаны рекомендации по управлению конфликтами.

На основании проведенных исследований были сделаны следующие выводы: конфликты в коллективе часто решаются посредством компромисса или приспособления, однако позиция сотрудничества используется коллективом достаточно редко. При возникновении конфликта сотрудники Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ не могут вести себя рационально, поскольку проявляют излишнюю эмоциональность.

Основные причины конфликтов в коллективе Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ: завышенная самооценка, излишняя эмоциональность, раздражительность, завышенные амбиции, нехватка ресурсов.

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ КУЗБАССКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ ФОНДА СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ РФ

3.1 Конструктивное управление конфликтами путем стратегии вмешательства

Если возник конфликт, то вся сложность управления состоит в следующем: во-первых, в увеличении проблемы, сравнительно со стандартным рабочим режимом, во-вторых, в возникновении новых задач, обусловленных наличием конфликтной ситуации.

Именно в таких условиях руководителю необходимо проявить весь опыт и мудрость. Роль руководителя часто - это роль арбитра, который с максимальной долей справедливости должен разрешить спор. Он не имеет права не отреагировать на конфликт, и уже тем более проигнорировать его.

Именно руководитель организывает встречи оппонентов, настроит диалог, направит дискуссию в правильном направлении. В то же время руководитель может оценить события неверно или скоропалительно, либо же может проигнорировать мнение отдельно взятого работника.

Выход из этого тупика можно найти в подходе к анализу конфликта с позиций стратегии вмешательства.

Эффективное вмешательство может осуществлять как руководитель, так и менеджер. Главными принципиальными положениями при проведении стратегии вмешательства являются, прежде всего, следующие положения:

– определить взаимоотношения участников конфликта. Так, руководитель должен отметить для себя кто из сторон является негласным лидером, понять в чем корень проблемы спора, существует ли соперничество между оппонентами. Важно услышать позицию обеих сторон;

– завоевание авторитета у сторон. На самом деле наличие авторитета у руководителя имеет одну из самых главных прерогатив в случае вмешательства в конфликт, поскольку и мнение такого руководителя является авторитетным;

– поддерживать «оптимальный» уровень интенсивного конфликта, речь идет о том, что если уровень будет «низким», то руководитель или менеджер не смогут повлиять на его прекращение, и наоборот - если будет «высокая» интенсивность конфликта, то и конфликт произойти вряд ли сможет;

– человек, который вмешивается в конфликт с целью его урегулирования, будь то руководитель или менеджер, должен понимать, что в споре необходимо поддерживать равновесие сторон. Важно сохранить силовой баланс и активность;

– рассматривать конфликт нужно с позиции дифференциации, т.е. разделять их. Поскольку, конфликты могут быть личностные, деловые, силовые и т.д., то и вмешательство в них должно протекать в русле учета вида конфликта;

– существенный анализ, выбор решения, принятие компромисса. Отличным результатом будет разъяснение сторонам перспектив конфликта в случае непринятия компромисса, в случае продолжения конфронтации.

Следует объяснить сторонам, что достижение компромисса выгодно обеим сторонам, поскольку достижение мира позволит работать в позитивной обстановке.

Методы эффективного вмешательства в конфликт представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Методы эффективного вмешательства в конфликт по этапам его анализа

Аспект отношений	Экспертный метод
1	2
Завоевание авторитета у сторон	Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений

Продолжение таблицы 3.1

1	2
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

Источник: разработано автором на основе [45, с. 178]

Далее проводится анализ работы алгоритма на примере конфликта в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ, приведённого ранее. На данном примере можно убедиться в том, что в конфликтной ситуации не было четко определенных регламентов работы сотрудников.

Для решения текущей ситуации алгоритм разрешения конфликта можно представить в виде таблицы 3.2.

Таблица 3.2 - Предлагаемый алгоритм разрешения конфликта в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ

1 блок: выявление конфликтной ситуации: Нет четкой регламентации деятельности сотрудников	Конфронтация между сотрудниками	Выявление природы конфликта
2 блок: решение конфликтной ситуации путем анализа сложившейся ситуации	Введен жесткий контроль за всеми выполнениями	Разработка графика документооборота внутри учреждения, между отделами, четко указаны ответственные за выполнение каждого пункта
3 блок: результат и оценка	Анализ ошибок	Обобщение полученного знания и опыта

Другими словами, вышеуказанный алгоритм действий служит важным подходом руководства в случае кризисного режима развития и позволяет приобрести в учреждении такое важное свойство как выживаемость. Кроме того, руководитель может выбрать и другие возможные варианты вмешательств в конфликтные ситуации внутри Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ.

3.2 Профилактика конфликтных ситуаций в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ

Профилактика инцидентов в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов общественного взаимодействия, которая ликвидирует или же объединяет, сводит к

минимальному количеству возможность появления инцидентов между ними. Предупреждением инцидентов в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ является их профилактика и недопущение.

Таким образом, можно сказать о том, что лучше предотвратить конфликт, чем затем решить образовавшийся инцидент.

Другими словами профилактика инцидентов преследует задачу перевести на минимальное количество возможность их появления. Нужно сформировать такие обстоятельства взаимоотношений в коллективе, при которых противоречия появлялись бы как можно реже.

Профилактикой инцидентов в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ занимаются специалисты по психологии и менеджеры. Профилактика заключается в следующем:

Во-первых, распределение материальных благ ведётся путем внедрения системы бонусов, которая не зависит от системы оплаты труда. Таким образом, сотрудники Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ имеют стимул получить больше доход в случае бесконфликтной старательной работоспособности в течении месяца. Такая политика выгодна как работникам организации, так и руководству, поскольку предприятие получает положительные результаты в виде прибыли.

Во-вторых, менеджеры следят за тем, чтобы предконфликтные ситуации не развивались, были приостановлены еще на своем первоначальном этапе. Полностью устранить конфликтные ситуации нереально, поскольку следует учитывать, так называемый, человеческий фактор, однако минимизировать их количество возможно. К условиям, которые помогут предотвратить конфликты, в том числе относятся:

– существование нормативно-правовых процедур разрешения пред конфликтными ситуациями;

– благоприятные условия жизнедеятельности – комната для отдыха или приема пищи, озеленение коридоров и кабинетов, хорошее освещение, вентиляция и т.д.

В-третьих, оптимизация организационно-управленческих условий: адекватная оценка результатов деятельности коллектива или отдельно взятого работника, принятие оправданных решений по рабочим вопросам, правильны подбор персонала. В-четвертых, работа над устранением личностных неприязней в коллективе. В-пятых, удаление общественных и психических преград в жизнедеятельности учреждения.

Стратегии инцидентов в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ:

– разъединение – происходит за это время, когда инцидент не принимается решение, и зачастую, не исчерпывается, а завершается или же заканчивается методом остановки взаимодействия, разрывом отношений меж членами инцидента. Разъединение зачастую приводит к постконфликтным результатам и обстановок неудовлетворенности, распадом дела. Разъединение с психической точки зрения плотно связано с неудовлетворенностью как минимальное количество одной из конфликтующих сторон, с постконфликтными внутри-психологическими инцидентами, и считается последней мерой;

– силовое давление – возникает за это время, когда, больше слабая сторона с поддержкой силы принуждается к подчинению и выполнению притязаний больше сильной стороны. Ожидается не лишь только использование физиологической силы - это имеют все шансы быть и формы административные, казенные и иные воздействия. Силовое давление или же силовое заключение инцидента стратегически всякий раз малоэффективно, потому что подавлена сторона практически всякий раз остается недовольной заключением инцидента, которое достигается этим методом, а это пихает ее к сокрытому сопротивлению, а иногда и раскрытого путча, для пресечения коих вновь и вновь надо насилие;

– примирение–наступает за это время, когда противоречия и разногласия или же улаживаются умиротворенно, собственно, что имеет возможность происходить как бы «само собой», и это в необходимой мере недолговечно, потому что неувязка и содержание инцидента неистощимой и, в соответствии с этим, считается нерешенной. Или же примирения имеет возможность быть было совершено в итоге переговоров меж членами, которые завершаются принятием в обязательном порядке гармонического, собственно, что организует обе конфликтующие стороны, заключения. Наиболее методом уничтожения конфликтных противоречий считается заключение инцидент-пространственное или же общественное разведение сторон, передача им дефицитных ресурсов, недоступность которых привело к инциденту.

Выборочное заключение инцидента на личном уровне за счет ограниченного, но необходимого для временного остановки противоречия и конфигурации образов в конфликтной истории.

Благоприятные отношения взаимоотношения изредка видятся в истории конфронтации. Эскалация инцидента зачастую готовит членов подозрительными. В этом случае нужна роль третьей стороны для розыска заключения, удовлетворяющего обе стороны.

Для профилактики инцидента в организации используют технологию заключения инцидента:

- установление настоящих оснований конфликта;
- установление настоящих и скрытых членов конфликта;
- установление трудности конфликта;
- проведение анализа, степени частоты и темы инцидентов;
- уничтожение конфликтной истории, которая допускает противоречия, накопившиеся имеет настоящую основание конфликта;
- истощение инцидента, обозначает совпадение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- истощение конфликта в случае исчезновения всех компонентов формулы конфликта.

Рассмотрев стратегии выхода из конфликта, предлагается Государственному учреждению Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ применять на практике стратегию «сотрудничество». Преимущество стратегии в том, что недруги в результате становятся партнерами.

Однако сотрудничество - самый сложный стиль, поскольку ему, прежде всего, мешают личностные качества оппонентов. В то же время, такая стратегия самая удачная и эффективная. При сотрудничестве важно удовлетворить требования обеих сторон таким образом, чтобы они не стали препятствием в желаниях друг друга. Если оппоненты видят мирное заключение инцидента, они направляются на уступки.

Впрочем, эта стратегия настоятельно просит от обеих сторон умения приписать собственные заключения, задержать впечатления, послушать. В случае если утерян раз из упомянутых элементов – сотрудничество нельзя.

Для разрешения инцидента в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ стратегию сотрудничества используют в следующих случаях:

- 1) Конфликтующие стороны длительное время являются коллегами, у них положительное отношение друг к другу.
- 2) Надо отыскать сплошное заключение, а компромиссное заключение в предоставленном случае неприемлемо.
- 3) Оппоненты готовы выслушивать и слышать, выложить запросы собственные, послушать просьбы иного.
- 4) Важна интеграция точек зрения.

Таким образом, на основании выше изложенного, можно сделать вывод о том, что учет ряда условий, обеспечивающих оптимальное функционирование Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ, в значительной степени может снизить общий уровень конфликтности между работниками.

Выводы по третьей главе

Для профилактики инцидента в организации используют технологию решения инцидента:

- установление настоящих оснований конфликта;
- установление настоящих и скрытых членов конфликта;
- установление трудности конфликта;
- проведение анализа, степени частоты и темы инцидентов;
- уничтожение конфликтной истории, которая допускает противоречия, накопившиеся имеет настоящую основание конфликта;
- истощение инцидента, обозначает совпадение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- истощение конфликта в случае исчезновения всех компонентов формулы конфликта.

Рассмотрев стратегии выхода из конфликта, предлагается Государственному учреждению Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ применять на практике стратегию «сотрудничество». Преимущество стратегии в том, что недруги в результате становятся партнерами. Однако сотрудничество - самый сложный стиль, поскольку ему, прежде всего, мешают личностные качества оппонентов. В то же время, такая стратегия самая удачная и эффективная. При сотрудничестве важно удовлетворить требования обеих сторон таким образом, чтобы они не стали препятствием в желаниях друг друга.

Таким образом, на основании выше изложенного, можно сделать вывод о том, что учет ряда условий, обеспечивающих оптимальное функционирование Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ, в значительной степени может снизить общей уровень конфликтности между работниками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие конфликта можно рассматривать как с положительной, так и с отрицательной позиций. Конфликт является естественным проявлением социальных отношений между людьми. Учитывая человеческий фактор, можно смело заявить, что жизнь без конфликтов невозможна.

Конфликт рассматривается как острый способ разрешения противоречий в процессе социального взаимодействия. Основу конфликтных ситуаций представляет столкновение интересов.

Составляющие структуры инцидента, возможно, поделить на:

– личные - (психологические, психофизиологические, этические и поведенческие черты);

– внеличные (объективные) - объект, члены инцидента как прямые, например и косвенные, микро- и макросреда.

Ключевыми шагами инцидента считаются предконфликтная, конфликтная и послеконфликтная стадии. Определение стратегии разрешения определенного инцидента связано с избранием метода поступков, равнозначного манере конфликтного поведения.

Во втором разделе были проанализированы виды возникновения конфликтных ситуаций в Государственном учреждении Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ и разработаны рекомендации по управлению конфликтами.

На основании проведенных исследований были сделаны следующие выводы: конфликты в коллективе часто решаются посредством компромисса или приспособления, однако позиция сотрудничества используется коллективом достаточно редко.

При возникновении конфликта сотрудники Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ не могут вести себя рационально, поскольку проявляют излишнюю эмоциональность.

Основные причины конфликтов в коллективе Государственного учреждения Кузбасского регионального отделения Фонда социального страхования РФ: завышенная самооценка, излишняя эмоциональность, раздражительность, завышенные амбиции, нехватка ресурсов.

Для профилактики инцидента в организации используют технологию заключения инцидента:

- установление настоящих оснований конфликта;
- установление настоящих и скрытых членов конфликта;
- установление трудности конфликта;
- проведение анализа, степени частоты и темы инцидентов;
- уничтожение конфликтной истории, которая допускает противоречия, накопившиеся имеет настоящую основание конфликта;
- Истощение инцидента, обозначает совпадение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- истощение конфликта в случае исчезновения всех компонентов формулы конфликта.

На основе рассмотрения стратегий выхода из конфликта, в работе предлагается применять на практике стратегию «сотрудничество». Преимущество стратегии в том, что конфликтанты в результате становятся партнерами. Однако сотрудничество - самый сложный стиль, поскольку ему, прежде всего, мешают личностные качества оппонентов. В то же время, такая стратегия самая удачная и эффективная. При сотрудничестве важно удовлетворить требования обеих сторон таким образом, чтобы они не стали препятствием в желаниях друг друга.

Таким образом, на основании вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что учет ряда условий, обеспечивающих оптимальное функционирование организации и использование современных стратегий управления конфликтами в значительной степени может снизить общей уровень конфликтности между работниками организаций, тем самым обеспечив повышение эффективности их деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. – М.:ЭКСМО. 2015 – 32 с.
- 2) Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 (действующая редакция от 31.07.2016) // СПС «КонсультантПлюс».
- 3) Алиев В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Алиев. - М.: Экономика, 2015. - 429 с.
- 4) Андреева Н. Е. Персонал-стратегия. Эффективное кадровое планирование в библиотеке / Н. Е. Андреева // Справочник руководителя учреждения культуры : ежемес. журнал о культуре Вологодской области. – 2016. – № 9. – С. 70–77.
- 5) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. –Спб., 2016. – 321 с.
- 6) Балашов А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.
- 7) Богачева Т.В. Система мотивации как совокупность материальных и нематериальных форм воздействия на персонал организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 6. – С. 55-61.
- 8) Бойчук, Н. И. Организация и нормирование труда : учебно-методический комплекс / Н. И. Бойчук – ООО «Перспект», электронная версия книги, 2016. -87с.
- 9) Верхоробин В.И. Современные методы управления персоналом // Деньги и кредит. 2016. - №8. - С.39-42.
- 10) Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М., 2016. – 384 с.
- 11) Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2016. – 286 с.
- 12) Грант Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Роберт

Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2016. - 537 с.

13) Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2016. - 374 с.

14) Завьялов В.Г. Проблема экономического отчуждения в анализе производственных отношений. - Томск, 2015. – 144 с.

15) Зиновьева И. Мотивация трудовой деятельности работников и ее совершенствование // Менеджмент сегодня. – 2016. - № 6. - С. 13-23.

16) Ивановская Л.В. Корпоративная культура и организационные изменения / Л.В. Ивановская // Кадровый вестник. - 2016. - № 12. - С.21-28.

17) Ильин В. В., Сердюкова, Н. А., Алексеев В. Н., Ермилов В.Г. Финансовый менеджмент. – М.: Омега-Л, 2015. – 560 с.

18) Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2016. - 341 с.

19) Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс. - М. : ООО «Проспект», 2015. - 141с.

20) Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.- М.: «Кондор». - 2015. - 308 с.

21) Кузнецов Ю. В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2016. - 365 с.

22) Курочкин В. Н. Организация, нормирование и оплата труда / В.Н. Курочкин. - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 234с.

23) Курочкина Р. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии ЧИ [Электронный ресурс] : учеб. Пособие / Р. Д. Курочкина - 2-е изд., стер. - М. : ФЛИНТА, 2016. - 166с.

24) Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 329 с.

25) Мировец М.О. Корпоративная культура / М.О. Мировец. - СПб.: АО «Литера плюс», 2015. - 320 с.

- 26) Озарёнов Т. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / Т.В. Озарёнов. - М.: ГАСБУ, 2016. - 417 с.
- 27) Печникова А.В. Документация отдела кадров предприятия: Учеб.пособие. - М.: ЭКМОС, 2015. - 256 с.
- 28) Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 570 с.
- 29) Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2016. - 432 с.
- 30) Резникова О. С. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в организации // Наука без границ. - 2017. - № 3 (8). - С. 11-15.
- 31) Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 309с.
- 32) Савельев А.П. Корпоративная культура / А.П. Савельев.- М.: ИНФРА-М, 2015.- 360 с.
- 33) Самыгин С.И. Менеджмент персонала : учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - М.: Зевс, 2015. - 371 с.
- 34) Семенов А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2015. – 575 с.
- 35) Сергеев А. М. Организационное поведение; Академия - Москва, 2016. - 288 с.
- 36) Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.
- 37) Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2015. - 624 с.
- 38) Травин В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента. – М., 2016. - 326 с.
- 39) Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФА-М, 2015. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).

40) Управление персоналом [Текст]: современная российская практика / под ред. С.Н. Мордовина. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

41) Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом бизнесе: учебник / Ю. А. Уткин. - М.: Акалис, 2015. - 234 с.

42) Хорин А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2015. - 444 с.

43) Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия // Культура народов Причерноморья. 2017. - №278.- С. 81–84.

44) Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебник / Ю. А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 342 с.

45) Шапиро, С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности / С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 340с.

46) Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 384 с.

47) Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.vkarp.com/> (дата обращения: 06.03.2018).