

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Дипломная работа студентки

заочного отделения 5 курса группы 05001162
Елисеевой Натальи Анатольевны

Научный руководитель
канд. пед.наук, ст.пр.
Миненко Н.В.

Рецензент
Начальник Управления пенсионного фонда
Российской Федерации в г. Валуйки и Валуйском
районе Белгородской области
Мосина Любовь Ивановна

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Понятие, сущность и типология конфликтов в организации	7
1.2. Технологии разрешения конфликтов.....	16
1.3 Методы оценивания конфликтов в организации.....	26
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ В Г. ВАЛУЙКИ И ВАЛУЙСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	34
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	34
2.2. Анализ системы управления персоналом на предприятии.....	40
2.3 Актуальное состояние системы управления конфликтами	46
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕНСИОННОГО ФОНДА В Г. ВАЛУЙКИ И ВАЛУЙСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	53
3.1. Система мероприятий по совершенствованию управления конфликтами на предприятии.....	53
3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления конфликтами на предприятии	58
Заключение.....	58
Список использованной литературы	61
Приложения	63

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Вопросы исследования и совершенствования системы управления конфликтами в организации на сегодняшний день определили актуальность темы исследования. Об этом свидетельствует тот факт, что столкновение точек зрения, мнений, позиций - очень частое явление общественной жизни, поэтому, чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, необходимо знать, что такое конфликт и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.

Конфликт, в особенности социальный, весьма интересное явление в общественной жизни людей, и в связи с этим не случаен интерес к нему многих крупных ученых, занимающихся весьма широким спектром наук.

Создавать условия для тщательной проработки и реализации мер по формированию персонала, который сможет обеспечить эффективность деятельности в будущем, необходимо при разработке прогнозов развития любого предприятия. Основное внимание при обосновании долгосрочной кадровой политики должно уделяться определению тех качеств работников (профессиональных, интеллектуальных, физических, социальных и др.), степень развития которых будет наиболее значима для осуществления трудовой деятельности в перспективе. Процесс их формирования требует продолжительного времени и, соответственно, проведения заблаговременных мер по привлечению наиболее способной к определенным видам деятельности молодежи, отбору, начиная со школьного возраста, возможных кандидатов. В этом случае руководство может рассчитывать, что их предприятие будет в дальнейшем обеспечено работниками, ориентированными на более высокое качество трудовой жизни, способными к эффективной работе в условиях качественно обновленного производства, психологически и профессионально подготовленными к принципиально новым технологиям и соответствующей им

культуре производства.

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко перерастающие в конфликты. Необходимо соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

До последнего времени в системах управления персоналом организаций отсутствовали работники-конфликтологи, а в должностных инструкциях руководителей и специалистов функции управления, предупреждения и разрешения конфликтов не значились. В их обязанность входило создание лишь «нормального морально - психологического климата», что на деле означало маскировку наличия неизбежных в коллективе противоречий и конфликтных столкновений. Там, где конфликты возникали, их разрешение возлагалось, как правило, на профсоюзные и другие общественные организации. Улаживать конфликты приходилось и руководителям. Тот или иной исход вмешательства зависел от личного опыта и интуиции руководителя.

В настоящее время система управления персоналом организаций включает подсистемы, выполняющие функции. Так, подсистема трудовых отношений предусматривает выполнение таких функций, как анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными конфликтами и стрессами; проведение социально-психологической диагностики; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление взаимодействием с профсоюзами. Подсистема социального развития включает функцию управления социальными конфликтами и стрессами.

Актуальность исследования кроме того обусловлена невозможностью простого копирования Россией накопленного многолетнего опыта западными

странами, пришедшими к развитому капитализму традиционными путями от докапиталистических форм общественного развития. Россия, равно как и ряд других стран, составлявших некогда социалистическую систему хозяйствования, переходит к рыночной экономике в условиях, далеких от традиционных, что требует всестороннего учета этого своеобразия при решении проблемы регулирования и разрешения социально-экономических конфликтов.

Все изложенное в совокупности определяет актуальность избранной темы и объективную необходимость проведения исследования по проблеме регулирования конфликтов в организации.

Степень научной разработанности. Исследование проблематики конфликтов имеет длительную историю. Еще античные мыслители Эпикур, Аристотель, Платон изучали взаимоотношения людей, их поведение в процессе их взаимодействия, природу возникновения конфликтов на основе рационального осмысления природы общественного устройства.

Изучение конфликта интересов в организации как исследовательская проблема не получило до настоящего времени достаточного внимания со стороны российских ученых. Исследование формировалось на базе теоретических и методологических разработок российских и зарубежных ученых в области управления организацией. В работе использованы фундаментальные труды по проблемам возникновения и развития социальных конфликтов известных социологов, философов: М. Вебера, Р. Дарендорфа, Г. Зиммеля, Л. Козера, К. Маркса, Т. Парсонса, С. Роуз-Аккерман. Внимание к изучению конфликта интересов нашло свое отражение в трудах российских ученых М.Л. Альпидовской, И.Ю. Беляевой, В.Д. Граждана, Д.И. Дедова, В.В. Евстифеева, И.А. Зимней, Е.П. Ильина, В.И. Ковалева, Я.Л. Коломинского, К.О. Магомедова, О.В. Паниной, А.А. Реана, С.Л. Рубинштейна, К.А. Стрельникова, А.И. Турчинова, А.М. Цирина, Т.В. Шороховой, Г.И. Щукиной, посвященных проблемам, связанным с конфликтом интересов в организации. Проблема рассмотрения конфликта интересов с управленческой точки зрения отражена в

научных работах не в полной мере. Не все проблемы управления конфликтами интересов получили к настоящему времени всестороннее и углубленное рассмотрение, многие вопросы остаются дискуссионными.

Проблема исследования: разработать и обосновать направления совершенствования управления конфликтами в организации (Управление пенсионного фонда Российской Федерации в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области).

Решение данной проблемы составляет **цель исследования.**

Объект исследования – Управление пенсионного фонда Российской Федерации (УПФ РФ) в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области.

Предмет исследования - совершенствование управления конфликтами в УПФ РФ Российской Федерации в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области.

В соответствии с целью, объектом и предметом исследования поставлены следующие **задачи исследования:**

- изучение теоретических аспектов совершенствования управления конфликтами в организации;
- анализ системы управления персоналом в УПФ РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области;
- выявление актуального состояния системы управления конфликтами в УПФ РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области;
- разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в УПФ РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области.

Практическая значимость работы заключается в том, что совершенствование управление конфликтами явятся основой повышения качества системы управления персоналом организации в целом. Выводы и рекомендации, полученные в результате исследования, могут быть использованы в практике управления организаций, в системе повышения квалификации менеджеров по управлению персоналом.

Дипломная работа выполнена **на информационной базе**, включающей в себя: материалы бухгалтерской и статистической отчетности объекта исследования, плановые и первичные документы, периодическую печать, законодательные и нормативные акты.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы использованы следующие **научные методы**: методы организации исследования (сравнительный, лонгитюдный методы); эмпирические методы (анкетирование, тестирование, наблюдение, контент-анализ); методы обработки данных (качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики); метод интерпретации результатов исследования (структурный метод).

Содержит введение, 3 главы, выводы и предложения, список использованной литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность и типология конфликтов в организации

Существует достаточное количество определений понятия «конфликт».

Конфликт - борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются, нейтрализация, нанесения ущерба или уничтожение соперника. В данном определении четко и ясно указаны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания силы [6, с. 44-45].

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей. В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным. Разрешить конфликт - значит: устранить конфликтную ситуацию; исчерпать инцидент. Практика показывает, что в жизни много случаев, когда конфликтную ситуацию устранить невозможно по объективным причинам. Из формулы конфликта следует: чтобы избежать конфликта, следует проявлять максимальную осторожность, не создавать инцидента.

Конфликт в целом определяют как одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которой могут лежать различного рода реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

В теории управления персоналом рассматривается ограниченное число из огромного количества всевозможных конфликтов, а именно конфликты, возникающие в процессе производственной деятельности.

Конфликт организационный - столкновение противоположно направленных организационных позиций индивидов или групп независимо от целей друг друга. При этом сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вызывает диссонанс интересов другой стороны, что, в свою очередь, порождает ответное противодействие и, в результате, приводит к снижению эффективности совместной работы, повышению риска, прекращению совместной деятельности или другим негативным последствиям.

Управление организационными конфликтами - это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Западными социологами и философами конфликты признаются важнейшими факторами социального развития. Английский философ и социолог Г. Спенсер (1820-1903) считал конфликт «неизбежным явлением в истории человеческого общества и стимулом социального развития». Исследованием конфликта как социального явления занимались М.Вебер, Г.Зиммель, Г.Парк.

В 50-х годах прошлого столетия немецким социологом Р.Дарендорфом и американцем Л.Козером был выработан принципиально новый подход к восприятию конфликта как к неизбежному и необходимому явлению. Классические экспериментально-психологические исследования группового поведения в конфликтной ситуации провел М.Шериф. Значительный вклад в разработку психологии конфликта внесли работы К.Томаса, выделившего 5 основных типов поведения людей в конфликтных ситуациях и разработавшего тестовую методику для определения склонности человека к какому-либо из этих типов.

В настоящее время в управлении персоналом прослеживается четкая тенденция переноса теоретического анализа социальных конфликтов в плоскость конкретных социально-психологических рекомендаций.

Специалисты в области западного менеджмента (М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури) считают, что для успешного управления конфликтной ситуацией необходимо точно определить причины конфликта, хорошо знать модели развития конфликта как процесса и на основании этого применять структурные методы разрешения конфликтов.

Способность эффективно действовать в ситуации конфликта становится для управленцев одним из ключевых профессиональных качеств. В научной литературе для характеристики данного явления используется понятие «конфликтологическая компетентность». Она включает ряд компонентов. Это, во-первых, знания о различных аспектах конфликта (его сущности, закономерностях возникновения и развития и т.д.). Во-вторых, умения и навыки предупреждения и разрешения конфликтов, владение технологиями конструктивного поведения в ситуациях сложного межличностного взаимодействия. Третьим важным элементом выступают личностно-профессиональные качества субъекта управленческой деятельности.

Владение всеми аспектами конфликтологической компетентности позволяет руководителю повысить вероятность успешного разрешения конфликта с учетом его реального характера и причин, этапа конфликта и личностных особенностей участников.

Степень конструктивности или деструктивности конфликта определяется как его характером, так и способами влияния на него. Действия по управлению конфликтом должны быть своевременными и адекватными складывающейся ситуации. В этих целях продуктивно опираться на сущностные признаки конфликта.

Одна из базовых черт данного явления - наличие противоречия, разногласий (во взглядах, позициях, интересах и т.п.). Следующим важным признаком конфликта является активность участников, направленная на противодействие в ходе достижения противоположных целей или же одной цели, но за счет интересов другого человека. Третьим признаком конфликта выступает наличие во взаимоотношениях сторон негативных чувств,

направленных на оппонента.

На основе признаков конфликта можно организовать работу по его разрешению. При этом следует исходить из того, что устранение хотя бы одной из составляющих переводит взаимодействие в иное, уже собственно не конфликтное русло. Поэтому в любом конфликте важным становится создание предпосылок для его урегулирования посредством:

- прекращения противоборства (конфликт переходит в предконфликтную ситуацию, в которой стороны уже не могут нанести явного ущерба);
- снижения накала эмоций (дает возможность для превращения конфликта в дискуссию, возникает возможность договариваться).

После того как проведена диагностика ситуации и выявлено, что конфликт действительно имеет место, необходимо определить его тип и участников.

Выделяют четыре основных типа конфликта. Нередко встречаются конфликты смешанного типа.

1. Внутрличностный конфликт. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку, а также со стрессом.

2. Межличностный конфликт. Это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновение личностей. Он возникает там, где сталкиваются разные школы, манеры поведения, их может питать и желание получить что-то, неподкрепленное соответствующими

возможностями.

3. Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы.

4. Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп.

Конфликт может также быть классифицирован по причине возникновения. Выделяют следующие основные причины конфликтов: ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т.д. Рассмотрим их подробнее.

Распределение ресурсов. В организации ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между разными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Люди, как правило, ближе принимают свою проблему и всегда желают получить больше, а не меньше. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различного рода конфликтам.

Различия в целях. Специализированные подразделения организации и даже подгруппы формируют свои цели, несут ответственность за их достижение, получают плату за конечный результат. Поэтому подразделения могут уделить больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Различия в целях часто просматриваются между личностью и группой.

Взаимозависимость задач. Возможность таких конфликтов возникает в случае, когда один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Причиной конфликта, как правило, является то, что

функции, средства, обязанности, власть, ответственность не распределены четко по подразделениям и рабочим местам. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Различия в представлениях и ценностях. Различия в ценностях - очень распространенная причина конфликта. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди акцентируются на тех взглядах, альтернативах и аспектах ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы и личных потребностей.

Неудовлетворительная коммуникация. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

Плохая передача информации является и следствием конфликта. Так, между его участниками снижается уровень коммуникаций, начинают формироваться неверные представления друг о друге, развиваются враждебные отношения - все это приводит к усилению и продолжению конфликта.

Несбалансированность рабочих мест. Имеет место, когда должностная функция не подкреплена в полной мере средствами и соответственно - правами и властью.

Неправильный контроль. Тотальный контроль может нервировать работника, не давать ему возможности более творчески подойти к выполнению задания и планировать собственные ресурсы. С другой стороны, недостаточность, либо неэффективность (неравномерность, необязательность) контроля работников с низкой мотивацией, либо с плохой самоорганизацией,

приводит к невыполнению им поручений.

Общепризнанным является разделение конфликтов на конструктивные и деструктивные. Существует некоторая норма, в рамках которой конфликт имеет конструктивное содержание. Выход за эти рамки приводит к патологическому перерождению конструктивного конфликта в деструктивный.

Особый интерес могут представлять авторские типологии конфликтов. Так, по мнению американского исследователя М. Дойча определяющую роль в конфликте играет адекватность его восприятия оппонентами. По этому признаку М. Дойч выделяет шесть типов конфликтов.

1. Подлинный конфликт — конфликт существует объективно и воспринимается адекватно.

2. Случайный конфликт, существование которого зависит от легко изменяемых обстоятельств. Но это не осознается оппонентами.

3. Смещенный конфликт — это «явный» конфликт, за которым скрывается некоторый другой латентный конфликт, находящийся в основе «явного». Реальная проблема, вызвавшая конфликт, завуалирована другими проблемами.

4. Неверно приписанный конфликт — это конфликт между неверно понятыми сторонами и как результат — по поводу ошибочно истолкованной проблемы. Реальная проблема существует, но ее инициатором является вовсе не то лицо, которое в этом обвиняется.

5. Латентный конфликт — это конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет явно, так как он по тем или иным причинам не осознан сторонами.

6. Ложный конфликт, объективная основа которого отсутствует и он существует только в силу ошибок восприятия.

Известность получила типология немецко-американского психолога, представителя гештальт-психологии, экспериментального исследования воли и аффекта К. Левина. Он выделил четыре типа конфликтных ситуаций в зависимости от воздействий, направляющих поведение субъекта.

1. Конфликт «стремление-стремление», при котором рассматриваются два

объекта или цели, обладающие позитивной и примерно равной валентностью.

2. Конфликт «стремление-избегание», когда одно и то же одновременно притягивает и отталкивает.

3. Конфликт «избегание-избегание», когда приходится выбирать одно из двух в равной степени непривлекательных решений.

4. Конфликт «двойных стремлений-избеганий», или двойной амбивалентности, когда выбор осуществляется из двух объектов, каждый из которых имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Исходя из учения о мотивации, К. Левин выделил три типа конфликтов:

выбор между положительным и положительным;

выбор между положительным и отрицательным;

выбор между отрицательным и отрицательным.

Конфликтолог Г. Бисно выделил шесть типов конфликтов:

1) конфликты интересов, которые характеризуются действительным переплетением интересов или обязательств;

2) вынужденные конфликты — намеренно создаваемые конфликты для достижения иных, чем провозглашенные, целей;

3) ложно соотнесенные — это конфликты, запутанные несоответствием характеристик поведения участников, содержания и причин;

4) иллюзорные конфликты, которые основаны на неправильном восприятии или непонимании;

5) замещенные конфликты, где антагонизм направлен на личность или соображения, отличные от действительно обиженных участников или реальных тем;

6) экспрессивные конфликты, характеризующиеся желанием выразить враждебность, антагонизм.

Американский исследователь Дж. Хаймс предложил свою типологию социальных конфликтов, критерием которой стала широта вовлеченных масс и степень воздействия на общество. Во-первых, это частные конфликты, где государство или правительство не играют главных ролей: войны банд,

межрелигиозные, межэтнические, межклановые, межплеменные, межрегиональные столкновения, конфликт между работником и управляющим. Во-вторых, это гражданское неповиновение: беспорядки (действия, направленные против правительства), тайный сговор, внутренняя война (восстание, бунт, гражданская война, революция) и т.д.

Кроме того, Дж. Хаймс выделил простые и сложные формы патологической конфликтности. Простые патологические формы конфликтности: бойкот, саботаж, травля (преследование), словесная и физическая агрессия. Сложные патологические формы конфликтности: протест, бунт, революция, война.

Согласно американскому ученому Р. Фишеру можно выделить три типа конфликта. Экономический конфликт строится на мотивах обладания ограниченными ресурсами, включая территорию. Конфликт ценностей формируется вокруг несовместимых предпочтений, принципов, в которые верят люди и которые соотносятся с групповой культурной, религиозно-идеологической идентификацией. Силовой конфликт, который возникает, когда одна сторона стремится максимально усилить свое влияние на другую сторону с помощью силы.

Таким образом, мы видим, что типология конфликтов сложна. Это связано с целым рядом обстоятельств. Во-первых, конфликты относятся к категории социальных явлений, границы которых явно не прослеживаются. Во-вторых, любой конфликт имеет множество сторон, аспектов и возможных граней, что не дает возможности создать единую классификацию и однозначно отличить один тип конфликта от другого. В-третьих, сущность конфликта зачастую невозможно определить даже по прошествии времени: латентность подлинных источников, причин и мотивов участников. Кроме того, к числу таких обстоятельств можно отнести и субъективность исследователя.

Конфликт в той или иной мере может включать в себя как одну, так и несколько причин. Однако основное действие, как правило, развивается вокруг одной из причин, которая на первых порах и определяет выбор технологии либо

метода разрешения конфликта, которые мы рассмотрим в следующем параграфе.

1.2. Технологии разрешения конфликтов

Для того, чтобы определить технологии разрешения конфликтов, рассмотрим принципы, на которые следует опираться в процессе управления ими:

1) вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми. Во-первых, люди, вмешивающиеся в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. Эти знания могут быть следствием их теоретической подготовки или богатого жизненного опыта. Во-вторых, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную содержательную информацию о конкретной ситуации. Радикальность вмешательства в конфликты не должна превышать глубины знаний о них. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий;

2) нельзя блокировать развитие противоречия, а следует стремиться разрешить его неконфликтными способами. Можно пытаться заставить оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать их борьбы и т.п. Лучше все же дать возможность людям защищать свои интересы, но добиться, чтобы они делали это путем сотрудничества, компромисса, избегания конфронтации. Желательно не менять радикальным образом содержание развития событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, мирной;

3) необходимо прогнозировать возникновение и развитие конфликтов. Деятельность по управлению конфликтами более эффективна, если она осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий.

Чем раньше обнаружена проблемная ситуация, тем меньшие усилия необходимо приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение социальных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием. Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении и особенностях развития. Оно основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий.

Конфликтное взаимодействие начинается с выбора стратегии реагирования, направленной на преодоление противоречия в ситуации, которая воспринимается как конфликтная. Выделяют 5 традиционных стратегий поведения в конфликтных ситуациях:

- *доминирование;*
- *уход;*
- *уступчивость;*
- *сотрудничество;*
- *компромисс.*

Рассмотрим различные стратегии и соответствующие им методы разрешения конфликта.

Уход от травмирующих воздействий имеет физиологические корни. В психологии известно, что уход от конфликта может быть как сознательным, так и бессознательным. Данная стратегия большинством специалистов признается неконструктивной.

Одним из ученых, который исследовал данный тип стратегии, является М.Селигман, который разработал теорию «выученной беспомощности». Согласно этой теории, закрепившийся в поведении субъекта опыт невозможности повлиять на события собственной жизни приводит к его пассивности даже в тех ситуациях, благоприятный исход которых однозначно зависит от его действий.

Вместе с тем, существуют определенные ситуации, когда стратегию ухода можно считать рациональной. Она может быть применена, если есть основания предполагать, что дальнейшее развитие событий будет благоприятным для участника конфликтной ситуации: либо принесет ему успех без особых усилий, либо, улучшив расстановку сил в его пользу, предоставит ему более выгодные возможности. Т.е. это выжидательная стратегия, когда время работает на пользу.

В межличностном конфликте при такой стратегии человек проявляет себя следующим образом:

- прекращает разговаривать с противоположной стороной;
- подавляет в себе несогласие;
- становится в позу обиженного;
- ощущает подавленность от непонимания;
- переходит на сдержанный тон в обращении и на формальные отношения;
- говорит неприятные слова об объекте конфликта, но не ему;
- намерен прекратить поддержку действий, начинаний;
- мысленно вычеркивает его из списка друзей или партнеров по общему делу.

Избегание, уход от конфликта или уступчивость могут иметь негативные последствия, если проблема является значимой для человека. В то же время, такие стратегии поведения оптимальны, когда нецелесообразно растрчивать силы на борьбу за ненужные человеку блага или шансы что-либо улучшить близки к нулю. Однако уступчивость не может считаться оправданной, если за ней стоит неспособность или нежелание решать свои проблемы.

Стиль уклонения целесообразно выбирать тогда, когда:

- напряженность слишком велика и необходимо любым способом ослабить накал;
- исход конфликта не очень важен для того, кто уступает;
- нужно выиграть время для того, чтобы получить дополнительную информацию или заручиться дополнительной поддержкой;

- ситуация очень сложна и ее решение потребует слишком многого от того, кто выбирает эту стратегию;

- у «уклоняющегося» мало власти для принятия желательного способа решения;

- пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и немедленное обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию.

Соперничество (подавление). Это попытка разрешить внутри- или межличностное противоречие путем подавления одной из сторон конфликта. Такая стратегия включает различные приемы давления на партнера с целью ослабления его позиции и соответствующего усиления собственной. Реализация данной стратегии может привести либо к принятию противостоящей стороной предлагаемой ей позиции, либо, по крайней мере, к отказу от своей позиции и выходу из ситуации.

В личностном конфликте при данной стратегии человек проявляет себя следующим образом:

- активно доказывает ошибочность точки зрения противоположной стороны;

- выражает свое раздражение и демонстрирует его, пока другая сторона не примет его точку зрения;

- пробует перехитрить;

- предпочитает криком решить проблему;

- ищет союзников с целью оказать на противника должное воздействие;

- твердо требует, чтобы ради соглашения противник уступил;

- можете прибегнуть к физическому или моральному насилию.

В интерперсональном взаимодействии подавление другого выступает в форме доминирования - стратегии, ориентированной на свои собственные интересы при пренебрежении интересами партнера и его позицией. Такая стратегия может обеспечить человеку возможность тактического выигрыша в какой-то конкретной ситуации, однако вызывает негативную реакцию окружающих и постепенно приводит к осложнению отношений с ними.

Впоследствии такой человек начинает испытывать трудности в решении проблем, зависящих от других. Чем более долговременные отношения связывают участников взаимодействия, тем более важным является сохранение их отношений, а не получение выигрыша за счет подавления партнера.

Стиль конкуренции бывает полезен, когда:

- исход очень важен для применяющего данную стратегию и он делает ставку на свое решение возникшей проблемы;
- «доминирующий» обладает достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое им решение - наилучшее;
- решение необходимо принять быстро и он имеет достаточно власти для этого;
- нет иного выбора и нечего терять;
- «доминирующий» не может дать понять группе людей, что находится в тупике, тогда как кто-то должен их повести за собой;
- необходимо принять нестандартное решение, но сейчас надо действовать и имеется достаточно полномочий для этого шага.

Сотрудничество нацелено на удовлетворение интересов обеих сторон. Для этого необходим переход от отстаивания своих позиций к более глубокому уровню, на котором обнаруживается совместимость и общность интересов. Данная стратегия позволяет разрешать конфликт, сохранять партнерские отношения во время и после него. Для сотрудничества необходимы интеллектуальные и эмоциональные усилия сторон, а также время и ресурсы.

Отечественные исследователи в своих трудах при описании данной стратегии опираются на концепцию диалога, разработанную М.М. Бахтиным. В диалоге обе смысловые позиции получают равное право выражения. Диалог противопоставляется монологу, в котором выражена лишь одна смысловая позиция. При таком понимании диалог сопоставим со стратегией доминирования, поскольку предполагает преимущественное воздействие одной, более активной стороны на другую. Диалог многие современные авторы

признают стратегией, в наибольшей степени способствующей конструктивному преодолению противоречий при решении проблем. Особенную ценность приобретают диалоговые стратегии при долговременных отношениях партнеров, когда залогом конструктивного разрешения будущих противоречий становится взаимопонимание и сохранение доброжелательности.

Другая форма сотрудничества - *организация конфликтного взаимодействия*. В основном выделяют *два типа взаимодействия в конфликте*: конкурентное и кооперативное, которые в реальной ситуации могут переходить друг в друга.

Существует нормативная регуляция конфликта, обусловленная:

- стремлением участников конфликта к нормативному обоснованию своих позиций и действий;
- существованием правил конфликтного взаимодействия;
- культурными и этическими нормами конфликтного взаимодействия.

Конфликтное взаимодействие происходит по «правилам», которые могут иметь скрытый характер и приниматься участниками взаимодействия как «нечто само собой разумеющееся» и потому не всегда осознаются ими. Эти правила могут изменяться в зависимости от особенности ситуации (например, для ситуации взаимодействия с начальником, коллегой и подчиненным могут существовать разные правила).

Человек или группа, выбравший данную стратегию:

- признает реально существующий конфликт без иллюзий, без недомолвок;
- не скрывает своих интересов, претензий и требует этого от своего партнера;
- отказывается от своих имеющихся преимуществ, не злоупотребляет своим силовым потенциалом, так как предполагает действовать с партнером на равных (паритетные социальные отношения);
- приглашает партнера к совместному поиску решений конфликтной проблемы;

- честно принимает на себя ответственность за удачу и неудачу в разрешении конфликта;

- в случае неудачи стремится не стать врагами, а продолжать совместные поиски выхода из конфликтной ситуации.

Стиль сотрудничества возможен, когда:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него устраниваться;

- у сторон существуют тесные, длительные и взаимозависимые отношения;

- есть время поработать над возникшей проблемой;

- стороны осведомлены о проблеме, информированы о взаимных интересах, готовы потрудиться над решением, способны выслушать друг друга;

- вовлеченные в конфликт стороны обладают равными властными полномочиями или ориентированы на равных искать решение проблемы.

Стратегия компромисса строится на взаимных уступках сторон. По мнению специалистов в области управления, такое поведение - оптимальный путь к ликвидации противоречий. Идеальный вариант - удовлетворение интересов каждой из сторон наполовину. Однако часто одна сторона делает больше уступок, чем другая (возможно, ей это только кажется), что может привести в будущем к еще большему обострению отношений. К сожалению, компромисс часто оказывается временным выходом, так как ни одна из сторон не удовлетворяет свои интересы полностью.

Настоящее решение проблемы предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его на ином уровне приемлемым для всех сторон способом. Тот, кто пользуется этой стратегией, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Субъект, выбирающий данную стратегию, характеризуется следующими проявлениями:

- предложение разделить «конфликтный пирог» поровну;
- признание равноправия партнера, при этом боязнь попасть под пресс его давления в будущем;
- стремление уступить с тем, чтобы потом получить чуть-чуть больше (деляческий компромисс).

Стратегия обычно основывается на наличии приемлемой для обеих сторон модели решения проблем.

Стиль компромисса эффективен в следующих случаях:

- наиболее влиятельная сторона испытывает дефицит времени и стремится прийти к решению быстро;
- обе стороны уравнины во властных полномочиях и имеют взаимоисключающие интересы;
- участников конфликта может устроить временное решение;
- принимающий решение может воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие пути решения проблемы оказались неэффективными;
- решение не имеет принципиального значения и существует возможность без существенных потерь пересмотреть первоначальные цели;
- компромисс позволяет сохранить хорошие взаимоотношения и стороны предпочитают получить хоть что-то, чем потерять все.

Стратегия уступчивости. При этом слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого участник конфликта готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы.

Действия участника конфликта, выбравшего стратегию уступчивости, характеризуются следующими поведенческими установками:

- он делает вид, будто ничего не произошло;
- предпочитает пойти на условия противоположной стороны ради мира;

- ругает себя впоследствии за то, что не смог ничего противопоставить;
- употребляет все свое личное обаяние, чтобы достигнуть цели;
- ничего не предлагает для решения проблемы, но может организовать интригу;

- сделает все, чтобы скрыть свое раздражение, огорчение и бессилие.

Уступка демонстрирует добрую волю и служит позитивной моделью для оппонента, а нередко становится переломным эпизодом в напряженной ситуации, меняющим ее течение на более благоприятное. Уступая партнеру в признании правоты, сторона конфликта производит впечатление разумного, справедливого спорщика.

Однако уступка может сослужить и плохую службу и быть воспринята оппонентом как проявление слабости, что чревато эскалацией его давления и требований. Другая сторона в этом случае встает на путь соперничества, а не поиска взаимоприемлемого решения. После первой уступки оппонент готов усилить нажим, рассчитывая на мягкосердечие или податливость уступившего. Можно легко обмануться, полагаясь на взаимность этой стратегии.

Выбор данной стратегии уместен в следующем случае:

- участника конфликта не интересует или не волнует случившееся;
- необходимо сохранить мир или хорошие отношения с другими участниками конфликта;
- существует понимание, что итог конфликта намного важнее для другой стороны;
- у участника конфликта мало власти или шансов на победу.

Технология разрешения конфликта заключается в следующей последовательности действий:

1. Изучение параметров конфликта. Данный этап состоит из следующих задач:

- исследование степени остроты конфликта;
- определение стадии развития конфликта;
- определение основных действующих сил;

- выявление стереотипов восприятия и механизмов конфликтного поведения.

2. Оценка конфликта. В нее входят задачи:

- установить его действительных участников;
- изучить их характеристики;
- выявить их отношения в предконфликтной фазе;
- выявить главные различия интересов, которые привели к конфликту;
- узнать намерения участников, выбранные ими стратегии и приемлемые способы преодоления конфликта;
- разобраться во всех возможных путях преодоления конфликта;
- оценить тип конфликта и составить план действий по его разрешению.

3. Воздействие на конфликт, которое включает:

- создание атмосферы диалога;
- снижение психологической напряженности;
- рефлексия социальных и психологических мифов, предрассудков и стереотипов;
- создание у оппонентов позитивных установок;
- преодоление явлений «замкнутости» сознания;
- освоение оппонентами эмпатического видения позиции другого оппонента;
- помощь в разработке договора между оппонентами.

4. Оценка результатов воздействия, включающая:

- диалог с бывшими оппонентами по заключения договора;
- оценка результатов воздействия;
- принятие решения о новом изучении ситуации, если поставленные цели не достигнуты.

Действия по разрешению конфликта опираются на определенную методологию. Методы по способу воздействия разделяют на педагогические и административные. Педагогические методы: беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и

другие меры воспитательного аспекта. Административные методы разделяют на силовое разрешение и разрешение конфликта по приговору. Силовое разрешение конфликта - подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих. Разрешение конфликта по приговору - решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда.

Таким образом, для того, чтобы определить технологию разрешения конфликтов необходимо опираться на принципы управления конфликтами, стратегию реагирования на конфликтную ситуацию участников конфликта (доминирование, уход, уступчивость, сотрудничество, компромисс), знать поведенческие установки участника конфликта, выбравшего ту или иную стратегию реагирования.

1.3. Методы оценивания конфликтов в организации

На сегодняшний день в науке пока не разработан опросник, или тест, специально предназначенный для диагностики конфликтов и определения межличностной конфликтности как интегрального свойства личности, отражающего частоту ее вступления в межличностные конфликты.

Большинство методик диагностики конфликтов в блоке описания реального времени ориентировано на проблемный подход, отсюда преобладание качественных и неформализованных методов оценки конфликта в большинстве методик.

Поэтому специалисты используют ряд апробированных тестов, которые фиксируют выраженность качеств, свойств и состояний, свидетельствующих о повышенной конфликтности личности.

При повышенной конфликтностью индивида понимается постоянная инициация напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации.

Рассмотрим наиболее часто применяемые тесты и опросники,

позволяющие выявить те или иные аспекты конфликтности личности.

Диагностика конфликтов на личностном уровне.

Большинство этих методик построены в рамках предметной позитивной методологии (очевидно, связано это с тем, что большинство из них основываются на методах, взятых у социальной психологии – тесты, социометрия).

Опросник А. Басса — А. Дарки. Предназначен для определения индивидуального уровня агрессивности личности. В ряде исследований (В. Згуро, А Шипилов, Ю. Канатаев, С Дохолян) показано, что конфликтные люди имеют высокий индекс агрессивности. Индивиды с высоким уровнем конфликтности имеют выраженную установку и опыт применения насильственных средств для достижения своих целей. Из конфликтных столкновений они чаще всего пытаются выходить с помощью физической или вербальной агрессии. Агрессия рассматривается авторами методики как комплексный феномен, проявляющийся в различных формах агрессивных и враждебных реакций: физической, косвенной, вербальной агрессии, раздражительности, негативизме, обиде, зависти, подозрительности. Опросник дает возможность определить индивидуальные индексы агрессивности, а также враждебности. Выделяет низкий, средний и высокий уровни.

Диагностика МЛО — методика изучения взаимоотношений в малой группе Т. Лири, Т. Лефоржа, Р. Сазека. Дает возможность определить преобладающий тип отношения личности к окружающим (выделяется восемь типов). Наиболее конфликтными являются прямолинейно-агрессивный (третий тип) и недоверчиво-скептический (четвертый тип). При превышении их уровня 8 баллов (из 16 возможных) высока вероятность конфликтности личности. Об этом говорит их взаимосвязь с агрессивными реакциями личности.

Личностный опросник Г. Айзенка. Позволяет выявить тип темперамента личности с помощью двух шкал: «экстраверсия-интроверсия» и «нейротизм-стабильность». Повышенный уровень нейротизма способствует конфликтному поведению личности. Зависимость между экстравертированностью и

конфликтностью человека не выявлена.

16-факторный личностный опросник Кеттелла. Его также можно применить для выявления конфликтных личностей. Например, для определения психологических особенностей конфликтной личности были подсчитаны оценки по каждому фактору опросника Кеттелла у конфликтных и бесконфликтных индивидов, а также коэффициенты различий средних оценок Стьюдента (t -критерий) между факторами [77]. Статистически значимыми различия оказались по следующим факторам: F — беспечность-озабоченность ($t = 3,43$, $a = 0,01$); G — сила-слабость «сверх Я» ($t = 5,7$, $a = 0,001$); Я — смелость-робость ($t = 2,36$, $a = 0,05$); / — суровость-нежность ($t = 2,38$, $a = 0,05$); N — расчетливость-наивность ($t = 2,37$, $a = 0,01$). Анализ показывает, что относительно более конфликтные личности по сравнению с бесконфликтными обладают следующими психологическими особенностями: они скрытны, их отличает практичность, жесткость, суровость, независимость, решительность, смелость. Это, как правило, честолюбивые, стремящиеся к лидерству личности.

Шкала реактивной и личностной тревожности. Разработана американским психологом Ч. Спилбергером для измерения тревожности как эмоционального состояния и как свойства личности. Адаптированный вариант опросника Спилбергера предложил Ю. Ханин. Тревожность как эмоциональное состояние определяется присутствующим в данный момент у человека напряжением, беспокойством, нервозностью. Как свойство личности она выступает индикатором проявления человеком опасения, страха в объективно безопасных ситуациях, воспринимаемых им как угрожающие.

Методика «Q-сортировка». Предложена Х. Заленом и Д. Штоком и позволяет измерить проявление у членов группы таких тенденций поведения, как зависимость-независимость, общительность-необщительность, стремление к борьбе-избеганию борьбы. О конфликтности личности свидетельствует высокий показатель тенденции к борьбе, который рассматривается как стремление к завоеванию более высокого статуса и авторитета в системе межличностных отношений.

Опросник К. Томаса. Предназначен для определения стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Опросник адаптирован Н Гришиной. Человеку предлагается 30 пар суждений, каждое из которых отражает одну из возможных стратегий поведения. Испытуемый выбирает из каждой пары то, которое он считает более соответствующим его типичному поведению. В результате можно определить, в какой степени в репертуаре человека представлены стратегии соперничества, сотрудничества, избегания, уступок или поиска компромисса.

Преобладание одной из стратегий свидетельствует о том, что человек ориентируется преимущественно на эту линию поведения в конфликте. Выбор стратегии определяется личностными и социальными факторами. Ориентация на ту или иную стратегию зависит от преобладающего отношения к окружающим, уровня агрессивности. На выбор стратегии поведения в конфликте влияют возраст человека, тип деятельности, склонность к нормативному или асоциальному поведению.

По статистике, чаще применяются компромисс, сотрудничество и избегание. Реже люди ориентируются на соперничество и приспособление. Ряд категорий опрошенных часто используют уступку (приспособление). Это государственные служащие — руководители среднего и низового звена.

Подобный опросник, нацеленный на изучение стратегий, избираемых руководителем в конфликтных ситуациях, разработан Ершовым А.А. Он выделяет у руководителей первичных организаций 4 основные сферы ценностных ориентаций, которые актуализируются в конфликтных ситуациях:

ориентация на труд и его эффективность;

ориентация на себя, свои взгляды и опыт;

ориентация на авторитет коллег и руководителей;

ориентация на официальную субординацию, права и обязанности.

Методика состоит из 12 конфликтных ситуаций, для каждой из которых предлагаются четыре варианта решений, соответствующих четырем возможным ориентациям.

Проективный тест Розенцвейга Ф. для определения стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Он состоит из картинок, описывающих некий инцидент между персонажами, причем испытуемому предлагается идентифицировать себя с одним из них. Слова партнера на рисунке содержат некое обвинение (явное или скрытое) в адрес респондента или препятствуют удовлетворению его потребностей. Ответы испытуемого категоризируются в соответствии со специальной схемой и это позволяет определить, как человек обычно реагирует на фрустрирующую ситуацию: поиском виноватого вовне, самообвинением или как-то иначе.

Шкала диагностики ролевого конфликта у руководителей первичного производственного коллектива, разработанная Ериной С.И.

Выявляется наличие психологического конфликта у руководителей, степень его выраженности, зоны деятельности руководителя, вызывающие конфликтные переживания. Руководителю предлагается опросник с набором суждений, с которыми он должен согласиться или не согласиться. В зависимости от его выбора и делается заключение о наличии у него внутриличностных конфликтов.

Общей проблемой применения всех этих методик для диагностики конкретных конфликтов в организациях является то, что поскольку они создавались психологами и на основе психологических методик и тестов, то заложенное в них понятие нормы (где оно есть вообще), имеет либо отношение к психологической норме – границы проявления того или иного признака в генеральной совокупности, либо это задание нормы в рамках ценностно-нормативного подхода, когда понятие нормы закладывается автором концепции.

Диагностика конфликтов на межличностном уровне.

Чаще всего для этого используется традиционный метод социометрии (как правило, в виде опроса).

Методика прогнозирования межличностных конфликтов в коллективах Лебедева А.Н.

Параметры взаимных оценок, наиболее существенные в плане возникновения конфликтов: уровень профессиональной подготовки; отношение к труду; уровень развития нравственных качеств; уровень способностей к руководству коллективом; уровень развития инновационных качеств.

В предложенной процедуре работники оценивают своих коллег по этим параметрам, сравнивая их между собой (ранжирование).

Модульная методика диагностики межличностных конфликтов Анцупова А.Я., Шипилова А.И.

Основана на социометрической методике и включает в себя два базовых модуля, позволяющих оценить отношение к сотрудникам со стороны каждого из коллег по работе. Сопоставление ответов на первые два вопроса дает возможность: выявить реальные и потенциальные конфликтные диадные взаимоотношения в группе; количественно оценить интенсивность, остроту конфликта.

Дополнительные модули используются в зависимости от целей изучения коллектива и позволяют оценить: качество работы каждого члена группы; нравственные качества каждого члена группы; профессиональные знания членов группы; степень его помощи коллегам; усилия по достижению личных и общегрупповых интересов; характер выполнения данных обещаний.

Процедура опроса предполагает заполнение каждым членом коллектива специального бланка (социометрической карточки), на которой перечисляются все члены группы.

Оценка дается по десятибалльной шкале от +5 до -5.

Методика диагностики взаимоотношений в группе.

Анкета представляет собой социометрическую карточку, на которой фиксируются все члены коллектива, а затем респондент делает положительные или отрицательные выборы по определенным 14 критериям.

Недостатком такого оформления социометрической карточки является то, что респондент вынужден отмечать даже тех индивидов, о которых у него нет определенного мнения.

Обработка полученной в ходе исследования информации происходит по нескольким каналам.

Во-первых, на первом этапе происходит построение социограмм, наглядно показывающих связи внутри коллектива. Социограммы позволяют выявить наличие микрогрупп в коллективе подразделения, определить лидеров, аутсайдеров, т.е. социально-психологическую структуру, так как основной акцент делается на неформальный аспект социальных связей.

Такой анализ позволяет также выделить напряженные моменты во взаимоотношениях членов коллектива, чреватые возникновением конфликтных ситуаций в настоящем и будущем.

Во-вторых, выбранная форма социометрической карточки, когда по сути каждый член коллектива так или иначе определяет свое отрицательное или положительное отношение ко всем своим коллегам, при определенных недостатках, все же позволяет определять “рейтинг” каждого члена коллектива”, так как 14 критериев выбора сводятся к 4 параметрам:

- лидерство;
- совместимость (умение налаживать благоприятные отношения с коллегами);
- надежность (степень доверия к члену коллектива);
- профессионализм (рейтинг как специалиста).

В результате такой обработки получаем рейтинг всех членов коллектива, на котором также четко выделяются лидеры и аутсайдеры

В-третьих, на основе полученных данных вычисляются социометрические индексы.

Диагностика межгрупповых конфликтов в организации.

Методики, ориентированные на предметную методологию в блоке описания реального состояния объекта, как правило, основываются на опросных методах.

Методика выявления противоречий в формальной структуре как причин возникновения конфликтов. Были выделены основные зоны возможного

возникновения противоречий в организации: организация рабочего места, отношения руководства и подчинения, информация и коммуникации, персонал, культура. Каждая зона имеет свои эмпирические индикаторы, предполагающие четыре возможные ситуации, оцениваемые определенным количеством баллов. Сотрудники, отвечающие на анкету, выбирают ситуации, характерные для их подразделения. Затем подсчитывается среднее значение по каждому показателю, и на этой основе строится профиль подразделения.

Позиционный анализ Пригожина А.И. Диагностическая методика, позволяющая выявить позиционность, определить линии, разделяющие организацию на группы работников, состоящих между собой в позиционном конфликте.

Суть методики - в определении тех линий, которые делят организацию на совокупность социальных групп, находящихся между собой в позиционном конфликте или имеющих различные интересы, вступающие друг с другом во взаимодействие.

Таким образом, для диагностики конфликтов и определения степени межличностной конфликтности с целью совершенствования управления этими процессами могут быть методики диагностики конфликтов, выявляющие проблему на личностном, межличностном уровнях, а также уровне межгрупповых конфликтов в организации. Кроме того, для изучения межличностных конфликтов могут быть использованы сами методы наблюдения, социометрии, опросов, ретроспективного анализа конфликтов, изучения документов, эксперимента.

ГЛАВА 2. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ В г. ВАЛУЙКИ И ВАЛУЙСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Управление Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области (далее - Управление) создано по решению Правления Пенсионного фонда РФ.

Учредителем Управления является Пенсионный фонд РФ (ПФ РФ).

Управление является территориальным органом ПФ РФ. В своей деятельности Управление непосредственно подчиняется Отделению Пенсионного Фонда РФ по Белгородской области и руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами, иными правовыми актами РФ, решениями Правления ПФР, Положением об Управлении Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области, утвержденным Постановлением Правления ПФР от 16.05.2007г. № 108п, Коллективным договором Управления Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области на 2016-2018 гг., Правилами внутреннего трудового распорядка работников Управления Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области, утвержденным Начальником Управления 19.07.2011г.

Управление обеспечивает:

– своевременное установление трудовых пенсий на основе данных индивидуального учета в системе обязательного пенсионного страхования, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, социальных пособий на погребение умерших пенсионеров, не работавших на день смерти, ежемесячных денежных выплат отдельным категориям граждан, дополнительного ежемесячного материального обеспечения, других социальных выплат, отнесенных законодательством к компетенции ПФР;

– своевременную выплату трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, официальных пособий на погребение умерших пенсионеров, не работавших на день смерти, ежемесячных денежных выплат отдельным категориям граждан, дополнительного ежемесячного материального обеспечения, других социальных выплат, отнесенных законодательством к компетенции ПФР;

– составление и предоставление в Отделение в установленном порядке заявок на право расходования средств на дополнительное пенсионное обеспечение, заявок на внесение изменений в роспись расходов и лимиты бюджетных обязательств на пенсионное обеспечение, заявок на внесение изменений в роспись расходов и лимиты бюджетных обязательств на реализацию государственных функций в области социальной политики с обоснованием необходимости внесения изменений;

– контроль за обоснованностью представленных документов для установление трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению, в том числе на льготных условиях и в связи с особыми условиями труда, ежемесячных денежных выплат отдельным категориям граждан, дополнительного ежемесячного материального обеспечения и других социальных выплат, отнесенных законодательством к компетенции ПФР;

– организацию и ведение персонифицированного (индивидуального) учета по всем категориям застрахованных лиц в соответствии с законодательством РФ;

– ведение базы данных по пенсионерам;

– учет средств, поступающих по обязательному пенсионному страхованию.

Все стороны деятельности Управления подробно зафиксированы в Положении об Управлении Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области.

Руководство Управлением осуществляет начальник, назначаемый на

должность и освобождается от должности приказом управляющего Отделением.

Начальник Управления несет всю полноту ответственности за выполнение работы, возложенной на Управление, включая ответственность за организацию бухучета, в соответствии с законодательством РФ,

- отвечает за целевое и эффективное использование средств бюджета;
- является распорядителем средств, выделяемых на выплату трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, официальных пособий на погребение умерших пенсионеров, не работавших на день смерти, ежемесячных денежных выплат отдельным категориям граждан, дополнительного ежемесячного материального обеспечения, других социальных выплат, отнесенных законодательством к компетенции ПФР;
- издает приказы и дает указания, обязательные для работников Управления;
- обеспечивает подбор, расстановку кадров и их обучение на рабочем месте;
- без доверенности действует от имени Управления, распоряжается его имуществом и заключает договоры в пределах компетенции, определенной правлением ПФР, выдает доверенности;
- и т. д.

Управление является юридическим лицом, имеет в оперативном управлении федеральное имущество, самостоятельный баланс, текущий и другие счета в банках, может приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Управление имеет печать с изображением Государственного герба РФ и своим наименованием, а также бланки, штампы.

Место нахождения Управления: ул. 1 Мая, д.13, г. Валуйки, Белгородская область, Россия, 309990.

Финансирование расходов на содержание Управления осуществляется ПФР через Отделение ПФ РФ. Управление не осуществляет никакой коммерческой или иной приносящей доход деятельности и не имеет дополнительных финансовых средств, формируемых за их счет.

Имущество, переданное Управлению в оперативное управление или безвозмездное пользование, является собственностью Отделения Пенсионного Фонда РФ по Белгородской области и закрепляется в установленном порядке за Управлением.

Управление не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться закрепленным за ним имуществом и имуществом, приобретенным за счет средств, выделенных ему по смете, без разрешения Отделения ПФ РФ.

Социально-трудовые отношения, условия труда и оплаты, социальное и жилищно-бытовое обслуживание работников Управления регулируются Коллективным договором Управления Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области, составленном на 2016-2018 гг. В Коллективном договоре Управления прописаны условия приема, увольнения работников, вопросы касающиеся рабочего времени, времени отдыха, оплаты труда, условий работы, охраны и безопасности труда, поощрения за успехи в работе, социального и медицинского обслуживания работников, работы с молодежью.

Правила внутреннего трудового распорядка работников Управления Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области, утвержденным Начальником Управления регламентируют основные права и обязанности работников, основные права и обязанности администрации, порядок приема и увольнения работников.

Таким образом, в Управлении имеется вся необходимая документация, регулирующая его деятельность, устанавливающая его организационно-правовой статус, описывающая порядок построения имущественных и трудовых отношений.

Рассмотрим организационную структуру Управления в таблице 2.1.

Организационная структура Управления Пенсионного фонда РФ
в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области

Наименование структурных подразделений	Количество
Отдел организации назначения, перерасчета пенсий и оценки пенсионных прав застрахованных лиц	Одно, в составе 8 человек
Отдел организации выплаты пенсий	Одно, в составе 10 человек
Отдел социальных выплат	Одно, в составе 7 человек
Отдел по работе с обращениями граждан, застрахованных лиц и организаций	Одно, в составе 10 человек
Отдел организации администрирования страховых взносов и взыскания задолженности	Одно, в составе 9 человек
Отдел организации персонифицированного учета, взаимодействия со страхователями и застрахованными лицами, взыскания недоимки	Одно, в составе 8 человек
Административно-хозяйственный отдел	Одно, в составе 12 человек

Итого: в составе Управления Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области имеется 7 отделов, а также бухгалтер, экономист, специалист по кадрам, заведующая хозяйством и программный администратор.

Рассмотрим более подробно структуру системы управления Управления Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области, которая является линейно-функциональной (рисунок 2.1.).

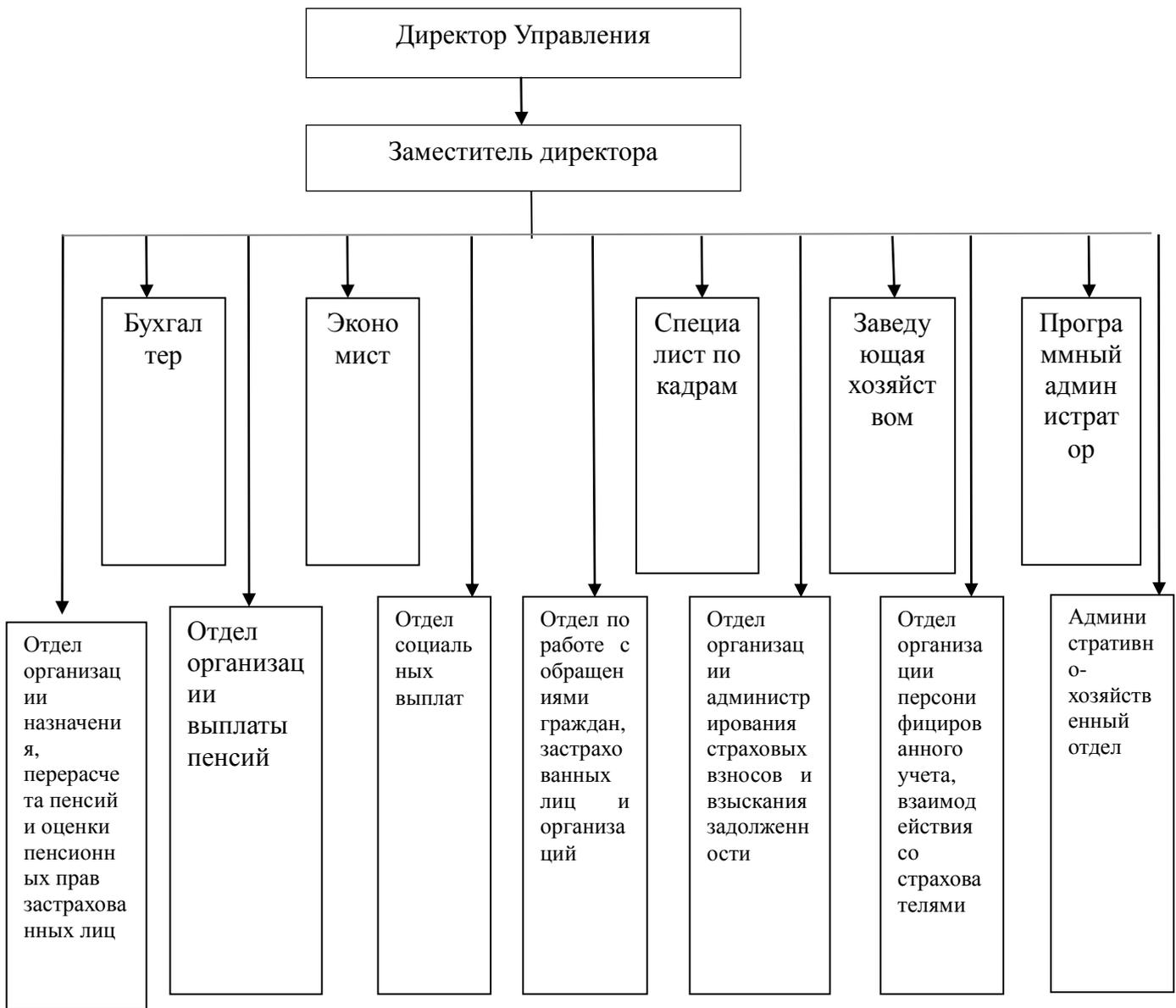


Рис. 2.1 Структура системы управления Управления Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области

Таким образом, при такой структуре управления всю полноту ответственности и власти берет на себя руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов). Основные достоинства линейно-функциональной структуры – это обеспечить достаточные возможности реструктуризации линейных подразделений по мере

роста организации, изменения технологии, с развитием меняется и набор функциональных отделов, а также содержание выполняемых задач. Выделение функциональных подразделений в организации придает особую значимость выполняемым ими операциям, ведет к повышению роли и значения управленца в организации.

2.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии

В данном параграфе рассмотрим основные показатели управления персоналом.

Движение рабочей силы и его динамика являются важнейшим объектом анализа. Анализ основных кадровых процессов в организации проведем на основе данных таблицы 2.1.

Таблица 2.1

Анализ основных кадровых процессов Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	2015 г. в % к 2013 г.
1	2	3	4	5
Численность персонала на начало года, чел.	75	75	75	100%
Среднесписочное число работников, чел.	79	81	78	98,7%
Принято всего, чел.	5	19	14	280%
Выбыло всего, чел.	7	21	18	257%
в т.ч.: - по сокращению штатов:	-	-	-	
по собственному желанию:	7	21	14	200%
за нарушение трудовой дисциплины	-	-	4	
Численность на конец года, чел.	75	75	74	98,7%
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	6,3	23,4	17,9	11,6%
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	8,8	25,9	23,1	14,3%
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	86,0	66,7	73,1	-12,9%
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	8,8	25,9	23,1	14,3%

Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр) рассчитывался по формуле:

$$\text{Кпр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

Коэффициент оборота по выбытию (Кв) рассчитывался по формуле:

$$\text{Кв} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс) рассчитывался по формуле:

$$\text{Кпр} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

Коэффициент текучести кадров (Ктк) рассчитывался по формуле:

$$\text{Кв} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию} + \text{и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (4)$$

Коэффициенты оборота по выбытию (Кв) и текучести кадров (Ктк) в 2015 году увеличились в сравнении с 2013 годом на 14,3% или в 2,8 раза, что говорит об отрицательной динамике и текучести кадров. Коэффициент постоянства кадров (Кпс) также характеризуется отрицательной динамикой, в сравнении с 2013 годом он уменьшился на 12,9% и составляет 73,1% (для сравнения 2013 год – 86,0%). Из данных таблицы 2.1 можно заключить, что движение рабочей силы имеет отрицательную динамику.

Проведем анализ качественного состава персонала по нескольким параметрам, например, по укомплектованности штата персоналом (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Структура и укомплектованность персоналом Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области

Показатели	2013 год			2014 год			2015 год		
	Ко-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Ко-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Ко-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность
Персонал, всего в том числе:	75	75	100%	75	75	100%	74	74	100%
1. Руководители	3	3	100%	3	3	100%	3	3	100%
2. Специалисты	60	60	100%	60	60	100%	60	60	100%
3. Рабочие	12	12	100%	12	12	100%	12	12	100%

Анализ таблицы 2.2 показал, что на протяжении последних трех лет штат Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области укомплектован на 100% по всем категориям персонала: руководителей, специалистов и рабочих.

Рассмотрим распределение персонала Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Распределение персонала Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области по возрасту в 2015 году

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	-	-	-	-	-
20-30	5	-	-	4	80,0%	1	20,0%
30-40	27	1	3,7%	23	85,2%	3	11,1%
40-50	18	-	-	13	72,2%	5	27,8%
50-60	7	1	14,3%	4	57,1%	2	28,6%
Свыше 60	5	1	20,0%	3	60,0%	1	20,0%
Итого	62	3	4,8%	47	75,8%	12	19,4%

Проанализируем таблицу по категориям персонала. Категория руководителей представлена 3 лицами, одно из них в возрасте от 30 до 40 лет, а два человека предпенсионного возраста от 50 до 60 лет и свыше 60 лет. Вывод: необходимо готовить кадровый резерв на 2 руководящие должности. Основной состав персонала в категории специалистов — это лица в возрасте от 30 до 40 лет и от 40 до 50 лет (76,6%), по 4 человека в группах работников от 20 до 30 лет и от 50 до 60 лет (по 8,5%) и 30 человека свыше 60 лет (6,3%). Вывод: в основном категория специалистов укомплектована лицами «среднего возраста», имеющими и стаж, и опыт работы. Незначительное количество нуждается (6,3%) необходимо заменить лицами более молодого возраста. В категории рабочих разновозрастной состав, в основном от 40 до 50 лет (41,7%). Но есть представители других возрастов: от 20 до 30 лет - 8,3% , от 30 до 40 лет - 25%, от 50 до 60 лет — 16,7%, свыше 60 лет — 8,3%.

Согласно данным штатного расписания на 2015 год рассмотрим информацию по распределению персонала по трудовому стажу, гендерному признаку, образованию.

Таблица 2.4

Распределение персонала Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области по полу в 2015 году

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Количество	Удельный вес, %
1. Руководители	-	-	3	100,0%
2. Специалисты	1	6,2%	58	93,8%
3. Рабочие	9	75,0%	3	25,0%
Итого	10	13,5%	64	86,5%

Коллектив сотрудников Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области» укомплектован в основном женщинами – 86,5%, из них 4,7% приходится на долю руководителей, 90,6% - специалистов, 4,7% – рабочих. Из 10 мужчин, занятых в производстве Управления пенсионного фонда, -1 чел (10,0%) является специалистом, 9 чел.

(90,0%) рабочими.

Рассмотрим распределение работников Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области по трудовому стажу (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Распределение работников Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области по трудовому стажу в 2015 году

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по гр.	Кол-во	% по гр.	Кол-во	% по гр.
До 5	12	-	-	10	83,3%	2	16,7%
От 5 до 10	17	1	5,9%	13	76,5%	3	17,6%
От 10 до 15	8	-	-	7	87,5%	1	12,5%
Свыше 20	12	-	-	10	83,3%	2	16,7%
Свыше 30	25	2	8,0%	19	76,0%	4	16,0%
Итого	74	3	4,0%	59	79,7%	12	16,2%

Один руководитель имеет опыт работы от 5 до 10 лет, 2 руководителя — свыше 30 лет. Это позволяет сделать вывод о необходимости создания кадрового резерва 2-х руководящих должностей.

Что касается специалистов и рабочих, то работники представлены в основном равномерно в возрастных группах, но более всего имеется работников с опытом работы свыше 30 лет (32,2% в категории специалистов и 33,3% в категории рабочих).

Рассмотрим распределение работников Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области по образованию (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Распределение работников МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Корочанского района» по образованию в 2015 году

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по гр.	Кол-во	% по гр.	Кол-во	% по гр.

Начальное	-	-	-	-	10	83,3%
Среднее	-	-	7	11,9%	-	-
Незаконченное высшее	-	-	2	3,4%	-	-
Высшее профессиональное	3	100,0%	50	84,7%	2	16,70%
Ученая степень	-	-	-	-	-	-
Качество персонала	Коэффициент качества = 1,0		Коэффициент качества = 0,88		Коэффициент качества = 1,0	

Коэффициент качества персонала рассчитан по следующей формуле:

$$\frac{\text{Число работников с высшим образованием}}{\text{Число работников}} \quad (5)$$

Коэффициент качества персонала рассчитан отдельно для каждой группы (категории) персонала; руководителей, специалистов и рабочих.

Проанализируем таблицу. Все руководители имеют высшее образование, среди специалистов 11,9% персонала - среднее, 3,4% - незаконченное высшее, 84,7% - высшее. 83,3% рабочих имеют начальное образование, 16,7% - высшее, что для данной категории персонала является более, чем достаточным, поскольку выполняемая ими работа не требует специальных навыков и профессиональной подготовки. В целом, можно сделать вывод, что 11,9% специалистов имеют образование ниже требуемого уровня (среднее образование).

Проанализируем заработную плату работников Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Анализ заработной платы персонала Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области (руб.)

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	2015 г. в % к 2013 г.
1	2	3	4	5
Персонал, в том числе:				
1. Руководители	21540	23650	25620	18,9%
2. Специалисты	13640	14720	15680	6,9%
3. Рабочие	9860	10020	10800	1,2%

Анализ данных по заработной плате позволяет сделать вывод о

тенденциях роста заработной платы в 2015 году по отношению к 2013 году: в группе руководителей — 18,9, в группе специалистов на 6,9%, рабочих - 1,2% .

Таким образом, анализ системы управления персоналом дал следующие результаты:

- Движение рабочей силы имеет отрицательную динамику (Кв и Ктк в 2015 году увеличились в сравнении с 2013 годом на 14,3% или в 2,8 раза, а Кпс в сравнении с 2013 годом уменьшился на 12,9% и составляет 73,1%, Следовательно в Управлении наблюдается проблема текучести кадров.

- Анализ возрастного состава персонала Управления свидетельствует о комплектовании персонала лицами предпенсионного и пенсионного возраста в категории руководителей на 66%, в категории специалистов - на 15%, в категории рабочих - на 25%. О проблеме «устаревания кадров» свидетельствует также анализ опыта работы (2 руководителя имеют опыт работы свыше 30 лет, специалисты и рабочие представлены в основном равномерно в возрастных группах, но более всего имеется работников с опытом работы свыше 30 лет (32,2% в категории специалистов и 33,3% в категории рабочих). Следовательно необходимо создавать кадровый резерв.

- 11,9% специалистов имеют образование ниже требуемого уровня (среднее образование). Следовательно существует необходимость повышения квалификационного уровня этой части персонала для надлежащего исполнения своих должностных обязанностей и соответствия занимаемой должности.

2.3 Актуальное состояние системы управления конфликтами

Цель эмпирического исследования — проанализировать причины возникновения конфликтных ситуаций в Управлении пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области и разработать рекомендации по управлению конфликтами.

Исследование проводилось в два этапа: 1) анализ существующей в организации документов и 2) проведение социологического исследования (на

основе анкетирования персонала).

Сначала мы провели анализ существующих документов - соответствующих положений, приказов, распоряжений, предложений, служебных записок, форм отчетности и т. п. В результате нами было получено общее представление о специфике организации, ее оргструктуре, количественном и качественном составе персонала, количестве случаев конфликтов, причинах конфликтов, а также возможных факторах, провоцирующих конфликты и споры.

После анализа общей информации было проведено социологическое исследование. Для этих целей нами была разработана анкета для опроса всех сотрудников.

В исследовании приняли участие 74 работника Управления пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области, представляющие все категории персонала: руководители, специалисты, рабочие. Из них 64 женщины, 10 мужчин. Возраст испытуемых составил от 20 до 60 лет.

Вопросы анкеты были направлены на:

- изучение частоты конфликтов в организации;
- самооценку конфликтности;
- изучение наиболее часто используемых методов разрешения конфликта;
- изучение причин конфликтов.

Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, позволяют сделать следующие выводы о причинах возникновения конфликтов и о ролях субъектов в конфликтных ситуациях, а также о методах разрешения конфликтных ситуаций.

Так, при ответе на вопрос, на часто возникают конфликтные ситуации, 34% опрошенных ответили, что такие явления в их организации происходят периодически. Причем у 69% из них данное явление вызывает желание покинуть организацию. 50% исследованных респондентов сообщили, что

конфликты происходят очень часто.

Таким образом, сотрудники организации отмечают, что конфликты в их коллективе — довольно частое явление. При этом большинство участников опроса (65%) не считают себя конфликтной личностью, тем не менее более половины из них отмечают, что им приходится участвовать в конфликтах. Вместе с тем, почти каждому третьему анкетированному удается избегать столкновений.

58% респондентов утверждают, что возникающие конфликты поддаются регулированию. При этом, как правило, для разрешения конфликтной ситуации используется правовой метод. На втором месте участники опроса выделили психологический метод разрешения противоречий. Организационный метод также применялся для эффективного управления конфликтами. При этом, 80% опрошенных считают, что требуются определенные изменения работы организации. Доля респондентов, которые ничего бы не стали менять в этом направлении, составила 10%. Что касается силового способа разрешения конфликтов, всего лишь 1% респондентов ответили, что он применяется иногда.

Как показывают данные мониторинга, основными причинами возникновения конфликтов, являются высокие амбиции некоторых работников и неправильная организация работы.

Кроме того, по мнению респондентов, на появление очагов напряженности в коллективе влияют несправедливое распределение привилегий, чувство зависти у работников друг к другу, превышение полномочий руководителей. В качестве причины возникновения конфликтов также была названа борьба за должность, но по оценке участников, она несущественна.

В результате анализа данных выяснилось, что 50% опрошенных считающих главной причиной столкновений в их организации высокие амбиции некоторых сотрудников, периодически оказываются участниками конфликтов.

Тоже относится к тем, кто отметил в числе основных причин конфликтов

неправильную организацию работы.

Чувство зависти по мнению 13% опрошенных также является причиной столкновения. При этом, 15% их них уверены, что работники чаще всего уходят из организации вследствие неблагоприятного социально-психологического климата.

Что касается распределения ролей при разрешении конфликтов и проблем в организации, то 48% опрошенных полагают, что абсолютное влияние имеет высшее управление. Об активном участии в разрешении конфликтов руководителей сообщили 24% респондентов, лишь 10% отметили, что в разрешении конфликтов участвовали отдельные лица.

Вместе с тем, анализ полученных в ходе опроса данных, показал, что 64% респондентов, считают, что необходимо защищать интересы рядовых сотрудников. Руководители, по мнению респондентов, в защите не нуждаются.

На вопрос «Приходилось ли Вам защищать своего коллегу от несправедливых действий?» большинство респондентов ответили, что это происходит иногда, при этом 2/3 защищали от своих же коллег и 40% - от посетителей. 54% опрошенных сообщили, что им никогда не приходилось защищать своего коллегу от несправедливых действий руководства.

Из тех, кому все время приходится защищать своего коллегу от действий других сотрудников, 20% респондентов ответили на вопрос о том, как поступают работники, если правда на стороне слабого, что занимают нейтральную позицию и стараются ни во что не вмешиваться. 14% считают, что в их организации ситуация может складываться по-разному, в зависимости от обстоятельств.

Респонденты, которым иногда приходилось отстаивать права своих коллег перед другими сотрудниками, составляют 64%. Из них, 80% отмечают, что при возникновении конфликта между «сильным» и «слабым» противниками, работники организации встают на сторону слабого противника. И лишь один респондент ответил, что встает на сторону «сильного» противника.

На основе анализа можно сделать вывод о том, что из тех опрошенных, которым все время приходится защищать своих коллег от других сотрудников, 75% из них лишь иногда становятся участниками столкновений. В связи с этим можно предположить, что либо респонденты занимают достаточно высокий социальный статус, либо обладают определенным авторитетом в коллективе.

Таким образом, анкетирование в целом показал, что конфликты в Управлении пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области довольно частое явление.

Для изучения мнения начальников отделов была проведена беседа. Вопросы беседы были следующие:

- Возникали ли у Вас конфликты с коллегами по работе?
- Возникали ли у Вас конфликты с посетителями Управления?
- Какие были причины конфликтов?
- В чем выражалась конфликтная ситуация?
- Как она разрешилась?
- Какие пути разрешения конфликтных ситуация Вы считаете оптимальными?
- Каким образом на Вам взгляд можно предотвратить конфликты в организации?

Данные опроса свидетельствуют, что 40% конфликтных ситуаций возникают при общении с коллегами, 35% - при общении с руководителями, и соответственно 25% при общении с клиентами.

Конфликтные ситуации с коллегами, по мнению опрошенных, вызваны следующими факторами:

- несовпадение взглядов;
- психологическая несовместимость;
- распределение обязанностей по работе;
- борьба за первенство в коллективе.

Пути разрешения конфликтов опрашиваемые указали следующие:

- строго выполнять свои обязанности;
- не поддаваться на эмоциональные провокации;
- находить компромисс, стремиться к сотрудничеству в конфликте;
- разграничивать личные взаимоотношения и рабочие;
- включить в разрешение конфликтной ситуации авторитетное лицо;

Конфликты с руководителями вызываются следующими факторами:

- невыполнение требований руководителя;
- несовместимость взглядов на проблему и ее решение.

Пути разрешения конфликтов с руководителем:

- разъяснение руководителем требований к работе;
- своевременно и качественно выполнять свою работу
- искать альтернативные пути решения конфликтной ситуации;
- в общении с руководителем всегда сохранять уверенность и

спокойный тон.

Причины возникновения конфликтных ситуаций с посетителями:

- невыполнение обязательств перед посетителем;
- несовместимость общения («трудные» посетители);
- не точная информация посетителю.

Пути разрешения конфликтов с посетителями:

- придерживаться этических, моральных норм поведения;
- усилить самоконтроль в общении;
- знание правовых норм;
- доступно объяснять посетителя всю информацию.

Таким образом, использованные нами в ходе эмпирического исследования методы наблюдения, опроса, ретроспективного анализа конфликтов и изучения документов показали, что основными проблемами возникновения конфликтных ситуаций являются: нездоровый психологический климат; отсутствие системы материального и морального стимулирования работников, что влечет за собой недостаточную мотивацию персонала;

невмешательство руководства в конфликтные ситуации, отсутствие лиц, имеющих «конфликтологическую компетентность» и наделенных правом разрешать конфликты, а также отсутствие у них специальных знаний по использованию методов и технологий управления конфликтами, что объясняет незначительный арсенал средств по управлению конфликтами в организации.

Проведенное нами исследование по выбранным параметрам позволило разработать на основе выявленных проблем мероприятия по их устранению, которые мы рассмотрим в следующей главе.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ В г. ВАЛУЙКИ И ВАЛУЙСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами на предприятии

На основании анализа причин возникновения конфликтов и теоретических рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, разработаем практические способы решения выявленных недостатков и проблем. Данные представим в виде таблицы (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в
Управлении пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе
Белгородской области

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Невмешательство руководства в конфликтные ситуации, отсутствие лиц, имеющих «конфликтологическую компетентность» и наделенных правом разрешать конфликты	Создать конфликтную комиссию для разрешения конфликтных ситуаций и наделить ее соответствующими полномочиями	Создание конфликтной комиссии для разрешения конфликтных ситуаций в организации и ее наделение соответствующими полномочиями	Улучшение качества работы, повышение личного роста, уменьшение конфликтности, улучшение психологического климата в коллективе, повышение производительности труда
2	Отсутствие специальных знаний по использованию методов и технологий управления конфликтами у руководства организации и потенциальных членов комиссии	Обучить руководство и членов комиссии методикам и технологиям разрешения конфликтных ситуаций	Организовать обучение руководства и членов комиссии методикам и технологиям разрешения конфликтных ситуаций	Улучшение качества работы, повышение личного роста, уменьшение конфликтности, улучшение психологического климата в коллективе, повышение производительности труда

3	Нездоровый психологический климат	В целях совершенствования психологической культуры всех сотрудников целесообразно проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста	Проведение психологических тренингов по управлению конфликтами и своим поведением	Улучшение качества работы, повышение личностного роста, уменьшение конфликтности, улучшение психологического климата в коллективе, повышение производительности труда
4	Отсутствие системы материального и морального стимулирования работников	1. Стимулирование труда и мотивации работников	Разработка Положения о системе материального и морального стимулирования работников.	Улучшение качества работы, повышение личностного роста, уменьшение конфликтности, улучшение психологического климата в коллективе, повышение производительности труда

Далее проведем оценку стоимости работ, основной задачей которой является определение предполагаемых стоимостных характеристик отдельных мероприятий и их комплекса с учетом стоимости привлекаемых ресурсов для создания возможности дальнейшего расчета экономической эффективности предлагаемых решений (таблица 3.2).

При оценке стоимости мы учитывали стоимость ресурсов, необходимых для выполнения работы. Для оценки стоимости мероприятий применялись как соответствующие нормативы, так и экспертная оценка.

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию управления
конфликтами в Управлении пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском
районе Белгородской области

№	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
1	Создание конфликтной комиссии для разрешения конфликтных ситуаций в организации и наделение ее соответствующими полномочиями	Март 2016 года	Человеческий ресурс	-
2	Организовать обучение руководства и членов комиссии методикам и технологиям разрешения конфликтных ситуаций	Март-апрель 2016 года	Денежные средства	35 000,00 руб.
3	Проведение психологических тренингов по управлению конфликтами и своим поведением	Март-апрель 2016 года	Денежные средства	35 000,00 руб.
4	Разработка Положения о системе материального и морального стимулирования работников , а также благоприятного климата в коллективе. Для этого нужно чаще хвалить работников за хорошую работу, объявлять благодарности, повышать премии	2016 год	Человеческий ресурс	-

3.2 Оценка социально-экономической эффективности проекта

Проведем анализ затрат, необходимые для реализации предложенных рекомендаций с точки зрения их целесообразности и сделаем вероятностный прогноз социально-экономической эффективности предлагаемых решений.

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

При устранении сдерживающих факторов, в т.ч. конфликтных ситуаций, рост производительности труда может быть достигнут в течение года.

Рассчитаем годовую экономию средств организации:

$$\text{Эг} = \text{Эуп} + \text{Эук}, (3.1)$$

где Эг - годовая экономия денежных средств, тыс.руб.,

Эуп - экономия условно-постоянных расходов, тыс.руб.,

Эук - экономия удельных капитальных вложений тыс.руб.,

$$\text{Эуп} = \sum_{\text{уп}} * q / 100\%, (3.2)$$

где $\sum_{\text{уп}}$ - сумма удельно-постоянных расходов, тыс.руб.,

q - увеличение объема реализации, в %.

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

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

$$\text{Эук} = \text{Зр} * q * 0,15 / 100\%, (3.3)$$

где Зр - затраты на проведение обучения руководства и членов комиссии и тренинга по управлению конфликтами в коллективе (ориентировочно 70000 рублей).

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

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

$$\text{ПТ} = \text{Эк числ} * 100\% / (\text{Чср} - \text{Эк числ}), (3.4)$$

где ПТ - прирост производительности труда,

Эк числ - условное высвобождение численности работников,

Чср - среднесписочная численность.

$$\text{Эк числ} = \text{Ст} / \text{Фвр}, (3.5)$$

где Ст - снижение трудоемкости (человеко-часы),

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

Для Управления пенсионного фонда РФ по г. Валуйки и Валуского района Белгородской области = 2824 часа.

$$\text{Ст} = \text{Чср} * \text{Фвр}/q2 - \text{Чср} * \text{Фвр}/q1 (3.6)$$

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

$\text{Чср} * \text{Фвр}/q2 - \text{Чср} * \text{Фвр}/q1 = 116 * 2824 * (1 / 47540 - 1 / 52230) = 5$ чел-часов.

$$\text{Ст} / \text{Фвр} = 5 / 2824 = 0,3 \text{ чел.}$$

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

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

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

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существует достаточное количество определений понятия «конфликт».

Конфликт в целом определяют как одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которой могут лежать различного рода реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

Выделяют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт; межличностный конфликт; конфликт между личностью и группой; межгрупповой конфликт.

Конфликт может также быть классифицирован по причине возникновения. Выделяют следующие основные причины конфликтов: ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т.д.

Особый интерес могут представлять авторские типологии конфликтов.

Конфликт в той или иной мере может включать в себя как одну, так и несколько причин. Однако основное действие, как правило, развивается вокруг одной из причин, которая на первых порах и определяет выбор метода разрешения конфликта.

В процессе управления конфликтами следует опираться на следующие принципы:

1) вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми.

2) нельзя блокировать развитие противоречия, а следует стремиться разрешить его неконфликтными способами.

необходимо прогнозировать возникновение и развитие конфликтов.

Выделяют 5 традиционных стратегий поведения в конфликтных

ситуациях: доминирование; уход; уступчивость; сотрудничество; компромисс.

Действия по разрешению конфликта опираются на определенную методологию. Методы по способу воздействия разделяют на педагогические и административные. Педагогические методы: беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта. Административные методы разделяют на силовое разрешение и разрешение конфликта по приговору. Силовое разрешение конфликта - подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих. Разрешение конфликта по приговору - решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда.

Управление Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области создан по решению Правления Пенсионного фонда РФ и является территориальным органом ПФР. В своей деятельности Управление непосредственно подчиняется Отделению Пенсионного Фонда РФ по Белгородской области и руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами, иными правовыми актами РФ, решениями Правления ПФР.

Управление обеспечивает: своевременное установление трудовых пенсий на основе данных индивидуального учета в системе обязательного пенсионного страхования, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, социальных пособий на погребение умерших пенсионеров, не работавших на день смерти, ежемесячных денежных выплат отдельным категориям граждан, дополнительного ежемесячного материального обеспечения, других социальных выплат, отнесенных законодательством к компетенции ПФР.

Анализ актуального состояния системы управления конфликтами в Управлении Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области показал, что главной проблемой возникновения конфликтных ситуаций является нездоровый психологический климат, недостаточная мотивация персонала, неправильное распределение обязанностей по работе, при этом используется незначительный арсенал

средств по управлению конфликтами, что отрицательно отражается на результатах работы организации: растет недоверие друг к другу, появляется отчуждение принадлежности коллектива к организации в целом, снижается качество работы.

На основании анализа причин возникновения конфликтов и теоретических рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, нами были разработаны мероприятия по решению выявленных недостатков и проблем:

- 1) создание конфликтной комиссии для разрешения конфликтных ситуаций в организации и наделение ее соответствующими полномочиями;
- 2) организация обучения руководства и членов комиссии методикам и технологиям разрешения конфликтных ситуаций;
- 3) проведение психологических тренингов по управлению конфликтами и своим поведением;
- 4) разработка Положения о системе материального и морального стимулирования работников, а также благоприятного климата в коллективе.

Кроме того, мы провели оценку стоимости работ, основной задачей которой являлось определение предполагаемых стоимостных характеристик отдельных мероприятий и их комплекса с учетом стоимости привлекаемых ресурсов для создания возможности дальнейшего расчета экономической эффективности предлагаемых решений.

Оценка социально-экономической эффективности разработанных нами мероприятий и выбранные нами показатели для их измерения показали их целесообразность для решения выявленных проблем по совершенствованию управления конфликтами в Управлении Пенсионного фонда РФ в г. Валуйки и Валуйском районе Белгородской области.

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

Следовательно, устранение конфликтов и их последующее предупреждение позволит повысить эффективность деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдыев, М.А. Бизнес, собственность и конфликт // ЭКО. - 2003. - №9. - С. 44-47.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2005.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: Юнити, 1999.
4. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология: Учеб. пособие для вузов. — Харьков: Ун-т внутр. дел, 1997.
5. Бёртон Дж. В. Конфликт и коммуникация // Социально-гуманитарные знания. 1999. № 2, стр. 65-72.
6. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций: Учебное пособие. — М.: МЗ Пресс, 2001.
7. Бородин Ф.Н., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! — Новосибирск, 1989.
8. Гришанов Н.А., Семенов Л.А. Некоторые аспекты социологической природы конфликтов // Вопросы теории и методов социологических исследований. - М., 1974.
9. Гришина Н.В. Нарушение этических норм межличностного взаимодействия: феномен «нечестной игры» // Общественные науки и современность. 1997. № 5, стр. 6-70.
10. Гришина Н.В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2005.
11. Гришина, Н.В. Производственные конфликты и их регулирование - М.: статут, 2005. - 332 с.
12. Губина Н.В. Социальная напряженность в трудовом коллективе // Социологические исследования. 1998. № 11, стр. 15-22.
13. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. — СПб.: Питер, 2001.
14. Жовтун Д.Т. Конфликтология. Межэтнические конфликты в структуре современного российского социума // Социально-гуманитарные знания. 2000. № 1, стр. 25-32.
15. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии: Учебник. — М., 1995.

16. Зайцев А. Социальная напряженность на производстве: действующие силы конфликта — М., 1991.
17. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный / Г.Г. Зайцев. - СПб.: Питер, 2004. - 428 с.
18. Здравомыслов А. Социология конфликта. — М., 1995.
19. Здравомыслов А.Г. Фундаментальные проблемы социологии конфликта и тенденции развития массового сознания // Социологические исследования. 1993. №3, стр. 10-17.
20. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций. — Ростов-н/Д., 1998.
21. Козловская С.Н. Конфликты профессионального самоопределения студентов в университете и пути их разрешения // Мир психологии. 2005. №2, стр. 65-72.
22. Козырев Г.И. Конфликтология. Внутриличностные конфликты // Социально-гуманитарные знания. 1999. № 2, стр. 32-37.
23. Козырев Г.И. Конфликтология. Группа и конфликт // Социально-гуманитарные знания. 1999. № 6, стр. 41-44.
24. Козырев Г.И. Конфликтология. Межличностные конфликты // Социально-гуманитарные знания. 1999. № 3, стр. 15-19.
25. Козырев Г.И. Конфликтология. Социальный конфликт в общественной жизни // Социально-гуманитарные знания. 1999. № 1, стр. 5-9.
26. Козырев Г.И. Конфликты в организации // Социально-гуманитарные знания. 2001. № 2, стр. 25-31.
27. Козырев Г.И. Структура и функции организации: конфликтологический аспект // Социально-гуманитарные знания. 2001. № 1, стр. 33-39.
28. Конфликт как явление социального мира на современной исторической дистанции / От редколлегии // Мир психологии. 2005. № 2, стр. 39-43.
29. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. — СПб., 1999.
30. Конфликтология: Учебник. — СПб.: Лань, 1999.