

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ В
ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001678
Лознянской Марины Александровны

Научный руководитель:
доцент, канд. соц. наук.,
Целютина Т.В.

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры экономической
теории и экономики АПК ФГБОУ ВО
«Белгородский государственный
аграрный университет им. В.Я. Горина»
Чугай Д.Ю.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.....	11
1.1 Концептуальные подходы к изучению организационных конфликтов и корпоративной культуры.....	11
1.2 Методологические подходы к управлению организационными конфликтами и корпоративной культуры.....	23
1.3 Управление организационными конфликтами как основы развития элементов корпоративной культуры.....	32
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОДИТЕРЫ».....	42
2.1 Организация и методы исследования.....	42
2.2 Анализ организационных конфликтов и особенностей корпоративной культуры.....	49
2.3 Исследование системы управления организационными конфликтами и развитием организационной культуры.....	59
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.....	71
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления организационными конфликтами в ООО «Объединенные кондитеры».....	71
3.2 Разработка проекта управления организационными конфликтами как основы развития элементов корпоративной культуры.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	103
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	111

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Вся история человечества это история конфликтов. Одни считают их однозначно негативным явлением, другие вполне естественным и даже в чем-то позитивным фактором, дающим импульс к развитию. Организационные конфликты в практике современных организаций и предприятий являются важнейшими и сложнейшими феноменами социального управления. В любой организации всегда возникали и проявлялись различного рода конфликты: межличностные, межгрупповые, трудовые и др.

Управление организационными конфликтами, как и любая управленческая деятельность, имеет свои концептуальные основания и реальную практику. В связи с этим важным является осуществление системного подхода к определению и регулированию организационных конфликтов, влияющих на деятельность современной организации. Важное значение имеет разработка конкретных технологий управления организационными конфликтами как неотъемлемой части корпоративной культуры организации. От решения данной проблематики в немалой степени зависит обеспечение социальной стабильности в конкретной организации и, в конечном счете, эффективности ее деятельности.

В свою очередь, в стратегическом, то есть долгосрочном аспекте, высокоэффективный кадровый менеджмент должен опираться на развитую корпоративную культуру, которая имеет непосредственное влияние на персонал организации и социально-трудовые отношения и призвана снижать уровень конфликтности в трудовом коллективе.

Теоретические исследования в сфере конфликтологии в основном посвящены изучению теоретико-методологической основы анализа природы, сущности и особенностей социальных конфликтов. В научной литературе широко освещены условия и факторы, влияющие на возникновение, развитие и разрешение организационных конфликтов в организациях и на

предприятиях, рассмотрены различные возможные стратегии управления конфликтами.

Однако, недостаточно проработаны вопросы управления организационными конфликтами в контексте управления профессионально-деловыми коммуникациями в современной организации и развития корпоративной культуры. В настоящее время необходимо на новом качественном уровне изучить роль и место организационных конфликтов и их связи с формированием и развитием корпоративной культуры на основе анализа человеческого и социального капиталов организации, что приведет к расширению представлений о содержании организационных конфликтов и корпоративной культуры, возможностях ее развития.

Степень научной разработанности проблемы. Исследования феномена социального конфликта начинаются еще в древней философии. Однако теоретическую системную основу понятие конфликта приобретает со II пол. XIX века. Научное обоснование термина «социология конфликта» в социологии было осуществлено впервые Г. Зиммелем.

Г.Спенсер, У. Самнер, Г. Ратценгофер и др. анализировали конфликты в соответствии с концепцией «социального дарвинизма». Возникновение социологического подхода к раскрытию природы социального конфликта осуществляется в научных трудах Э.Дюркгейма и М.Вебера.

Наиболее известны концепции позитивно-функционального конфликта Л. Козера, конфликтная модель общества Р. Дарендорфа, которые заложили основы современной конфликтологии. Данные исследователи раскрывают конфликт как фактор развития прогресса, фактор совершенствования социальной структуры и общественных отношений.

Теоретико-методологические основы отечественной конфликтологии развиваются в работах В. Кудрявцева, А. Дмитриева, А. Здравомыслова. Изучали специфику современных конфликтов в организациях и разрабатывали способы их разрешения Т. Сулимова, Ф. Бородкин, Е.

Васильева, Н. Коряк, Д. Зеркин, Н. Гришина, А. Пригожин, В. Пугачев, А. Анцупов.

Проблемы управления социальными конфликтами исследовали Г. Котельников, В. Патрушев, В. Сперанский и др.

Необходимо отметить исследования по технологиям управления конфликтами (Р. Акофф, М. Дойч, Н. Данакин, Л. Дятченко, В. Сперанский, А. Зайцев), межличностным конфликтам (Э. Орлова, А. Ершов, Н. Гришина, Е. Кузьмин, С. Ерина).

Исследованием вопросов конфликта в контексте социального управления занимались Е. Бабосов, Т. Галкина, А. Пригожин, М. Буданова, В. Ковалев, В. Гостенина. Важное значение имеют исследования, в которых рассматриваются вопросы человеческого и социального капиталов (работы Л. Фиглина, Моргуновой, Э. Воронина, В. Кривошеева, С. Ягудина), взаимосвязь социального управления и трудового потенциала (А. Слепухин, П. Кузнецов, А. Прусака).

Вопросам развития корпоративной культуры посвящены труды зарубежных и отечественных ученых (И. Ансоффа, Р. Гранта, О. Виханского, Л. Грейнера, К. Дэвиса, В. Лунева, Р.Блейка, А. Наумова, О. Платонова, В. Спивака, Г. Чернецова).

Многогранность и сложность теоретико-методологических аспектов и недостаточная разработанность эмпирических вопросов, связанных с изучением особенностей управления организационными конфликтами в процессе формирования корпоративной культуры определили выбор цели, задач, структуры и содержания данного исследования.

Объект исследования - социально-трудовые отношения, связанные с управлением организационными конфликтами в процессе формирования и развития корпоративной культуры.

Предмет исследования - организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие формирование и развитие корпоративной культуры.

Цель исследовательской работы - исследовать основные направления совершенствования системы управления организационными конфликтами как одним из базовых элементов формирования корпоративной культуры.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

1) Изучить теоретические подходы к изучению сущности организационных конфликтов в современной организации в контексте формирования корпоративной культуры;

2) Исследовать систему управления организационными конфликтами и развитием корпоративной культуры в ООО «Объединенные кондитеры»;

3) Разработать современные технологии совершенствования управления организационными конфликтами в процессе формирования корпоративной культуры.

Теоретико-методологической основой исследования являются логико-диалектический, структурно-функциональный и системный методы. Были использованы теории социальных взаимодействий, теории организации; концепции социологии управления. Основой социологического анализа процессов управления организационными конфликтами являются идеи социального действия, социальной организации, социального конфликта (Э. Дюркгейм, М. Вебер, Г. Зиммель, Л. Козер). При исследовании и корпоративной культуры важное значение имели труды Р. Уотермана, О. Виханского, Э. Шейна, Г. Хофштеде, Т. Баландиной, А. Наумова, В. Спивака.

В работе были использованы следующие **методы исследования**:

1) методы теоретического исследования: анализ, синтез, сравнение, абстрагирование, конкретизация и др.;

2) методы эмпирического исследования: анализ статистических данных, анализ документов, метод измерения и сопоставления показателей, группировки первичных данных, статистический анализ, системный анализ данных, метод экспертных оценок, анкетирование (интервьюирование).

Гипотеза исследования. Создание эффективной системы управления организационными конфликтами в организации позволит повысить социальную и экономическую эффективность персонала, а также устранить ряд проблем, связанных с лидерством, внутренним отбором, мотивацией и аттестацией персонала, что в свою очередь приведет к совершенствованию социально-трудовых отношений и, соответственно, к усилению корпоративной культуры в организации.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. На основе анализа теоретико-методологического изучения организационных конфликтов предложена авторская интерпретация организационного конфликта как одного из видов социального взаимодействия в организации – взаимодействие преследующих несовместимые, взаимоисключающие цели сторон, действия которых непосредственно направлены друг против друга, являясь неотъемлемым атрибутом системы профессионально-деловых коммуникаций в организации.

2. Проанализированы и определены основные виды организационных конфликтов, исследованы условия и факторы возникновения и развития организационных конфликтов, определены наиболее эффективные технологии управления организационными конфликтами. Определены условия управления организационными конфликтами в организации как элементом системы формирования и развития корпоративной культуры.

3. Разработана программа управления организационными конфликтами как основы развития элементов корпоративной культуры организации.

Положения, выносимые на защиту.

1. Конфликт является неотъемлемым элементом системы социально-трудовых отношений в организации. В организациях в ходе межличностных взаимоотношений возникает значительное количество факторов, которые могут привести к определенным конфликтам и между отдельными

работниками, и между целыми группами. Процесс формирования и развития корпоративной культуры включает в себя управление профессионально-деловыми коммуникациями, в том числе организационными конфликтами.

2. Исследование основных условий и факторов организационных конфликтов является существенной частью эффективного управления конфликтами и корпоративной культурой. Основные факторы возникновения и развития организационных конфликтов – социально-психологические, социально-демографические, социально-экономические и др. Выявление основных детерминант организационных конфликтов представляется необходимым процессом диагностики характера и особенностей конфликта, определения способов эффективного управления организационными конфликтами.

3. Современный взгляд на организационный конфликт признает его ценность для организации, поэтому задачей социального управления является регулирование уровня конфликта в организации. Цель управления организационными конфликтами в соответствии с теорией социального управления заключается в предотвращении деструктивных конфликтов и эффективном разрешении конструктивных конфликтов. Использование технологий управления организационными конфликтами может быть основой формирования корпоративной культуры и быть направлено на оптимизацию уровня конфликтности в организации.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретические и эмпирические результаты данного исследования могут быть использованы при разработке и реализации учебных курсов и дисциплин по социологии управления, конфликтологии, управлении персоналом; в научных, учебно-методических и практических (прикладных) материалах по проблемам управления организационными конфликтами; при разработке различных моделей и механизмов организационного развития и повышения эффективности деятельности организаций.

Эмпирическая база исследования.

1. Локальные нормативно-правовые и организационные документы ООО «Объединенные кондитеры».
2. Документальные и статистические материалы организации.
3. Данные бухгалтерской и финансовой отчетности ООО «Объединенные кондитеры».
4. Результаты социологического исследования «Управление организационными конфликтами», осуществленного автором в октябре-декабре 2018 года в филиале ООО «Объединенные кондитеры» (г. Белгород). Исследование с целью изучения системы управления организационными конфликтами было проведено посредством интервью (49 респондентов).

Апробация результатов исследования. Основные положения, выводы и рекомендации, содержащиеся в магистерском исследовании, были опубликованы три научных статьи в международном научно-практическом журнале «Экономика и социум».

Структура работы: состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (из 90 наименований), 14 приложений. Общий объем работы составляет 139 страниц.

Во введении определены актуальность, степень разработанности темы исследования, определены объект и предмет исследования, сформулированы его цель, задачи, гипотеза исследования, научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические основы изучения проблематики управления организационными конфликтами в процессе формирования корпоративной культуры» исследованы теоретико-методологические основания организационных конфликтов как неотъемлемого элемента системы социально-трудовых отношений в организации и корпоративной культуры.

Во второй главе «Эмпирическое изучение организационных конфликтов и корпоративной культуры в ООО «Объединенные кондитеры» определены организация и основные методы исследования, осуществлен

анализ системы управления организационными конфликтами как элементом процесса формирования корпоративной культуры организации.

В третьей главе «Направления совершенствования управления конфликтами в процессе формирования корпоративной культуры» разработан проект по совершенствованию технологий управления организационными конфликтами как основы развития элементов корпоративной культуры.

В заключении сформулированы основные выводы и положения, выносимые на защиту.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Концептуальные подходы к изучению организационных конфликтов и корпоративной культуры

Актуальность изучения организационных конфликтов в современных организациях обосновывается тем, что организация в настоящих условиях выступает не только как некоторая система функций, стандартов, норм, но и как сфера межличностного и межгруппового взаимодействия в трудовом коллективе. Организация сейчас рассматривается как целее ориентированная система, где существуют иерархически соподчиненные социальные группы (структурные подразделения), у которых могут различаться интересы (социально-психологические, социально-экономические, организационные), что может приводить к определенному рассогласованию интересов структурных подразделений организации и отдельных социальных групп в организации (формальных и неформальных).

По мнению некоторых отечественных авторов, современные организации представляют собой скорее адхократии, т.е. управляются в большей мере ситуативно, с акцентом на определенную самостоятельность действующих структурных подразделений. Они в меньшей степени иерархичны и определяются проектными командами, которые могут быстрее изменить стратегию организации в ответ на требования рынка. Конфликты по мере развития организации не исчезают, а нарастают как по количественным, так и по качественным параметрам[77, с. 288].

Научное социологическое обоснование социологии конфликта впервые было осуществлено Г. Зиммелем, который анализировал конфликты процесса порождения и смены форм культуры, подчеркивая постоянный характер

конфликтов. При этом Г. Зиммель доказывал, что выражение враждебности в конфликте может играть положительную роль, т.к. допускает сохранение отношений в ситуациях стресса, тем самым предотвращая распад группы, который неизбежен в случае изгнания враждебно настроенных индивидов.

Г.Спенсер, У. Самнер, Г. Ратценгофер, Л. Гумплович исследовали конфликты в контексте социального дарвинизма. Представители данного направления объясняли развитие общества биологическими законами естественного отбора наиболее приспособленных к выживанию и борьбы за существование, выводя отсюда идею естественной агрессии человека, которая проявляется в различного рода конфликтах. С данной позиции конфликты несут в себе деструктивный характер, и рассматриваются как разрушительно влияющие на жизнедеятельность социальных организаций.

Э.Дюркгейм и М.Вебер в своих исследованиях дают глубокий анализ общественных факторов, определяющих возникновение социологического подхода к сущности социального конфликта. Э. Дюркгейм отмечал, что конфликт является универсальным явлением общественной жизни, но не менее универсальными являются и сотрудничество, взаимообмен и сплоченность людей; социальный конфликт при этом, если он разрешается эффективно и мирно, играет двойную роль: может выступать симптомом социальных проблем и являться одновременно средством восстановления социального равновесия[59, с. 546].

По М. Веберу, общество не есть нечто целое и организованное, наподобие общественно-экономической формации, а представляет собой некий баланс противостоящих статусных групп, каждая из которых имеет свои экономические интересы, политические амбиции, мировоззрение (понимание мира, других людей и себя). Между этими группами идет постоянный конфликт за укрепление и повышение своего статуса.

Концептуальные основы отечественной социологии конфликта развивались П. А. Сорокиным, Я. Я. Юделевским, А. С. Звоницкой. В

определении природы конфликта включается также и проблема ресурсов как средств достижения целей.

Р. Дарендорф также отмечает, что каждое общество основано на господстве, на том, что одни принуждают и подчиняют других. Столкновение, противостояние, конфликты происходят из-за того, что людей разделяет не только социальное неравенство, т.е. неодинаковый доступ к ресурсам, их обладанию и распределению, но и борьба за престиж и авторитет, неравное положение в отношениях управления и организации, когда одни наделены правом командовать, а другие принуждены подчиняться и выполнять отдаваемые им приказы [59, с. 546].

В рамках структурно-функциональной теории (О. Конт, Р. Дарендорф, Т. Парсонс, Р.Мертон, Н. Смелзер) общество представляется как целостный организм, каждая из частей которого осуществляет определенную социальную функцию, без чего немислимо равновесие организма в целом. Нарушения соотношений функции и появление дисфункций оказываются источниками конфликтности.

В соответствии с теорией позитивно-функционального конфликта Л. Козер рассматривает конфликт как «борьбу за ценности и претензии», определяя в нем социальную напряженность между тем, что есть, и тем, что должно быть, в соответствии с интересами, чувствами, взглядами определенных индивидов и социальных групп.

Конфликты, при этом, выполняют следующие функции:

1) снижают напряженность отношений между участниками конфликта, при этом давая выход отрицательным эмоциям, завершённый конфликт позволяет сохранить взаимоотношения между конфликтующими сторонами;

2) в ходе конфликта противоборствующие стороны больше узнают друг о друге, т.к. конфликт выполняет тестирующую функцию. Взаимное познание в процессе конфликта может приводить к изменению отношений противоборства в отношения сотрудничества.

Исследованием конфликта в контексте социального менеджмента занимались ученые по социологии управления, социальному управлению А. И. Пригожин, А. И. Кравченко, Е. И. Бабосов, И. И. Тюрина, Т. П. Галкина, М. А. Буданова, В. Н. Ковалев, А. В. Тихонов.

Трудовые и организационные конфликты изучали В. Н. Шаленко, А.М. Кацва, А. К. Зайцев, Н. Ф. Антипова, И. Н. Шило, С.А. Бунин, А. В. Латев, Е. В. Александрова, А. Н. Богаевская, Д. В. Калашников, Т.А. Харитонова, Г.Ф. Гиндуллина, А. А. Чаплыгин, Т. И. Русановаи др.

Проблемы условий и факторов организационных конфликтов, их функций исследовали В. Н. Шаленко, Т. Е. Котенко, Н. В. Гришина, В. М. Афонькова, Л. Б. Филонов, Э. А. Орлова.

Исследовали способы управления конфликтами, выявления особенностей межличностных и межгрупповых аспектов конфликтов в организации В. Н. Шаленко, Э. А. Орлова, Н. В. Гришина, А. А. Ершов, Ф. М. Бородкин, В. М. Афонькова, Е. С. Кузьмин, В. О. Храмов.

Отдельно стоит отметить работы Н. В. Гришиной, М. Н. Ночевника, Г.А. Моченова, посвященные анализу связей между конфликтами и организационной структурой.

Таким образом, при изучении организационных конфликтов можно выделить два основные концептуальные подходы к интерпретации данного понятия:

– конфликт – столкновение, противоречие, борьбу, противодействие интересов, сил, позиций, взглядов личностей. Конфликт - это попытка получения вознаграждения на основе подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противоборствующей стороны, стремящегося достичь того же вознаграждения. Основной задачей реализации технологий управления конфликтами при этом является ликвидация конфликта с максимальной выгодой.

– конфликт помогает работникам организации в условиях попадания в конфликтные ситуации лучше осознать цели организации,

обратиться к неиспользуемым резервам и сделать то, что могло казаться невозможным в обычных условиях. Конфликт определяется как система взаимоотношений, процесс взаимодействия, заданные различиями участвующих в конфликте (по интересам, ценностям, деятельности). Конфликт, при этом, это естественное условие существования взаимодействующих работников, один из способов развития организации.

Мы считаем, что организационный конфликт будет иметь конструктивный характер только тогда, когда им целенаправленно управляют, используя современные кадровые технологии. Существенным в исследовании организационного конфликта является вопрос о локализации конфликта во временных границах. Современные теоретические модели можно подразделить на три вида.

В первый вид входят теории, определяющие организационный конфликт как некий эпизод, который имеет свое начало и заканчивается с завершением конфликта [27, с. 544].

Выделяют следующие основные фазы конфликта (рис. 1.1.).

Во второй вид входят теории, где организационный конфликт рассматривается как циклический процесс, проходящий последовательные этапы, каждый из которых имеет свои характеристики, условия возникновения и т.д.



Рис. 1.1. Фазы конфликта

Организационный конфликт включает пять последовательных фаз развития:

- скрытая фаза, куда входят потенциальные различия в интересах, ценностях, взглядах;
- иницилирующая, или фаза инцидента (потенциальные различия трансформируются в актуальную основу конфликта);
- балансирование сил – фаза действительного конфликта, когда противоборствующие стороны оценивают силы друг друга и противостоят возникшей проблеме;
- баланс сил – фаза временной адаптации к последствиям конфликта;
- стадия раскола (появление убеждения в создании предпосылок для проявления потенциального конфликта) [9, с. 512].

Третий вид составляют теории (М. С. Пул, Дж. П. Фолджер), в которых конфликты рассматриваются как не всегда хорошо структурированный, последовательный процесс, развивающийся по определенной схеме, т.к. конфликты слишком нередко становятся неуправляемыми [10, с. 287].

Предложенные подходы дополняют друг друга. В любой организации конфликты взаимно пересекаются, редко проявляются в чистом виде, они сопровождают повседневное взаимодействие работников организации и не редко могут протекать в скрытой и незавершенной форме.

Исследование организационных конфликтов требует их группировки по существенным признакам. Одна из возможных классификаций организационных конфликтов предложена нами (Приложение 1) и определяет основные виды конфликтов.

В зависимости от источников возникновения организационные конфликты подразделяются на:

- конфликт потребностей: происходит вследствие действительной или кажущейся ограниченности ресурсов, или вследствие распределения

необходимых благ. Причина такого конфликта – неудовлетворенность экономическим положением, которое воспринимается человеком как ухудшение в сравнении с прежним уровнем жизни;

- конфликт интересов: тесно связан с взаимоотношениями людей, их стремлениями и желаниями, которые являются стимулом для экономического и социального поведения;

- конфликт ценностей: сталкиваются противоположные интерпретации социальных связей и целей. Временно разъединяя, конфликт вместе с тем сохраняет ресурс ценностных установок на солидарность, что может иметь позитивное значение, способствует урегулированию и разрешению конфликта.

Организационные конфликты подразделяются на горизонтальные, вертикальные и смешанные. Горизонтальные – взаимоотношения работников, равных по своему социальному статусу, могут возникать между коллегами в связи с выполнением своих трудовых функций, вертикальные – столкновение разных по должности работников или групп (между руководителями и подчиненными) [34, с. 322]. Смешанные – конфликты, в которых задействованы и коллеги, и руководители разных уровней.

В зависимости от субъектов конфликтов выделяют:

- внутриличностный конфликт. Это конфликт внутри человека, между различными сторонами его «Я», между его потребностями, желаниями, порой сиюминутными, и системой его мировоззрения [47, с. 546];

- межличностный конфликт – столкновение разных манер поведения, их может формировать и стремление получить то, что не подкреплено соответствующими возможностями. Межличностный конфликт в организации – это нередко борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу или капитал; борьба за власть, привилегии; столкновение разных мнений в решениях проблем.

- конфликт между личностью и группой может происходить, если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции социальной группы.

- межгрупповой конфликт. Определенное число людей, входящих в социальную группу вступают в конфликт с другой социальной группой, не включающей в себя индивидов из первой группы [47, с. 546].

Межличностные конфликты, также, могут подразделяться на следующие виды:

- простой, в основе которого лежит несовместимость действий при различных целях.

- псевдо-конфликт происходит в случае, если индивиды исповедуют одно мнение, но из-за неадекватных взаимоотношений убеждены, что между ними нет согласия.

- эго-конфликт происходит, когда индивиды защищают свои интересы, т.к.им представляется, что они подвергаются определенной атаке [34, с. 322];

- рациональный и эмоциональный конфликты.

Рациональные конфликты – те, которые охватывают сферу разумного, профессионально-делового сотрудничества, перераспределения ресурсов и совершенствования организационной или управленческой структуры. Уважение к противнику, признание за ним права на определенную долю истины – это характерные особенности рационального конфликта. Для таких конфликтов не характерно протекание в острой форме и они не бывают затяжными, т.к.противоборствующие стороны в целом ориентируются на одну и ту же цель–оптимизация взаимоотношений и коммуникаций, справедливое распределение благ и ценностей.

Эмоциональный конфликт происходит в случае, если в конфликте негатив его участников может переноситься с самой причины конфликта на личности [54, с. 799].

- ролевой конфликт возникает в случае, если индивид занимает

отличающуюся от группы позицию; не исполняет норм и требований, связанных с его социально-профессиональным положением в данной организации, и т.д. [81, с. 175].

Можно предложить классификации организационных конфликтов на основе объекта конфликта (рис. 1.2.) и на основе субъекта конфликта (рис. 1.3.).

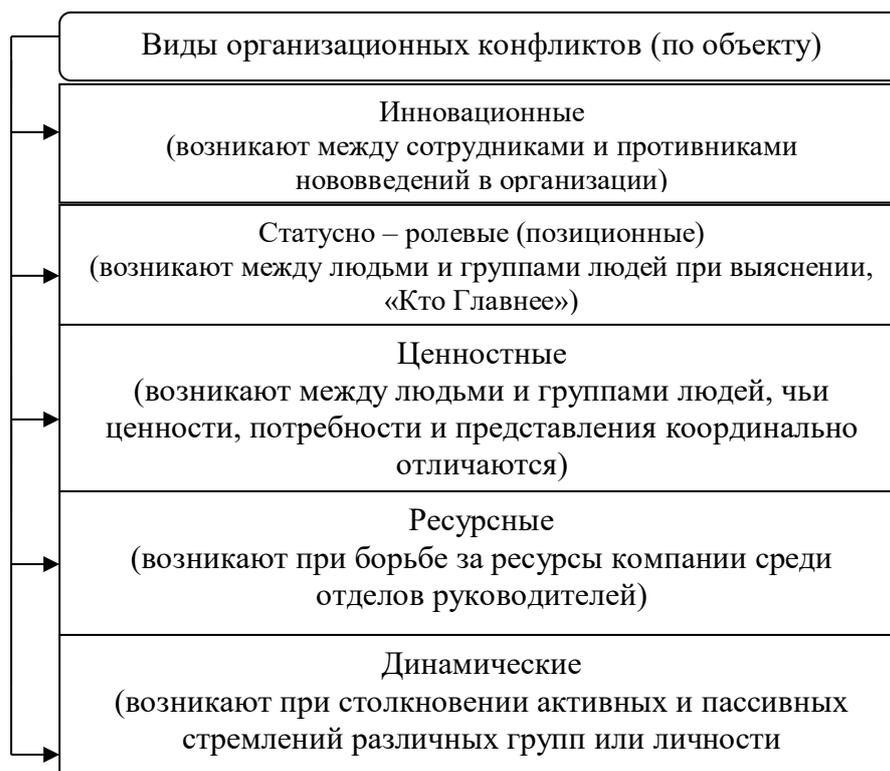


Рис. 1.2. Виды организационных конфликтов (по объекту)

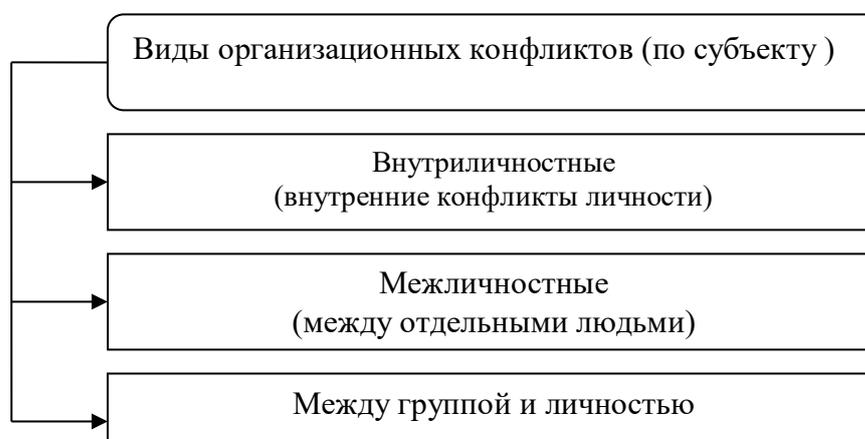


Рис. 1.3. Виды организационных конфликтов (по субъекту)

Общими характеристиками всех видов организационных конфликтов

являются:

- наличие, как правило, не менее двух противоборствующих сторон;
- наличие сферы разногласий между сторонами, которая не всегда быстро распознаваема и границы которой динамичны;
- наличие мотивов, то есть определенных устремлений, побуждения к действиям, которые направлены на реализацию потребностей сторон;
- действия, которые противоборствующие стороны направляют друг против друга;
- стадии, через которые проходит конфликт в своем развитии: а) пред конфликтная ситуация; б) инцидент; в) эскалация; г) кульминация; д) завершение конфликта; е) пост конфликтная ситуация;
- примерно одинаковые способы разрешения конфликта;
- наличие коммуникативной части, т.к. конфликт, прежде всего, является взаимодействием [78, с. 433].

К. Камерон и Р. Куинн выделили четыре типа корпоративной культуры: клановый, адхократический, бюрократический и рыночный. Обычно в компании в различной степени представлены все четыре вида, но один из них доминирует. В каждом типе культуры приживаются и продуктивно трудятся сотрудники с определенными качествами.

Тип 1. Клановая культура. Все сотрудники компании – одна большая семья.

Люди, которые работают в клановой организации, не просто коллеги, а друзья. Они доверяют друг другу, всегда готовы помочь. Главная ценность компании – сотрудничество. Руководителей воспринимают как воспитателей или родителей. Работники организации преданы ее традициям. Основная цель клановой компании – заботиться о персонале. Руководство поощряет командность и согласие.

Тип 2. Адхократическая культура. Творческая компания, где поощряют инициативу.

Организация с адхократической культурой динамичная, стремится развиваться и искать новые ресурсы. Работников в такой организации объединяет желание экспериментировать. Поэтому лидерами считают новаторов, которые готовы рисковать ради цели. В адхократической культуре нет авторитаризма: работники могут высказывать идеи, проявлять инициативу. Цель организации – быть лидером в своей сфере. В компании такого типа преобладают временные команды и проектный подход. Основная ценность – развитие.

Тип 3. Рыночная культура. Главное – достичь цели, а средства неважны.

Стремление побеждать – это то, что связывает людей организации рыночного типа. Сотрудники в такой компании соперничают не только с внешними оппонентами, но и друг с другом. Руководители требуют максимальной отдачи от подчиненных. Их основная задача – завоевать большую долю рынка и свергнуть конкурентов. На пути к этой цели организации рыночного типа часто используют агрессивные стратегии. Основная ценность компании с такой культурой – бизнес-результат.

Тип 4. Бюрократическая культура. В компании правят стандарты и контроль.

Бюрократический тип – один из самых частых в российских организациях. Руководители отделов и служб в компании такого типа – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Их задача – сокращать издержки, поддерживать плавный ход деятельности компании. Управленцы заботятся, чтобы все сотрудники следовали формальным правилам, работали со стабильными показателями. От подчиненных ждут, что они будут укладываться в сроки и выполнять планы, экономя при этом ресурсы. Главная ценность компании с бюрократической корпоративной культурой – стабильность и исполнительская дисциплина.

Таким образом, корректное понимание организационного конфликта предполагает, прежде всего, выяснение сущности противоречия в организации как его основы. Наиболее конфликтогенными в профессионально-деловых коммуникациях в организации является область управленческих отношений. Управление характеризует большое количество проблем и противоречий, которые могут являться предпосылками конфликтности. Объективные предпосылки конфликтов в сфере управления обосновываются субъективными различиями в восприятии социальных и организационных норм работниками организации, в их различном отношении к вопросам совместного труда и скоординированной командной работы.

1.2 Методологические подходы к управлению организационными конфликтами и корпоративной культурой

Современная теория управления развивалась от управления трудом, управление организацией, до управления поведением и межличностными отношениями в организации, что соответствует тенденции повышения значимости в социальном управлении человека (работника) как субъекта и объекта управления.

В современных условиях повышение динамики внедрения в организациях инноваций в различных сферах, в т.ч. в области социального менеджмента, активизация трансформаций во внешней среде организаций делают приоритетной задачу управления, связанную с необходимостью перманентного осуществления целевых перемен, адекватно приспособляющих организацию к реалиям развивающегося и постоянно совершенствующегося окружения[57, с. 507].

Процессы профессионально-деловых коммуникаций в организации зачастую могут носить конфликтогенный характер. Управление организационными конфликтами предполагает определение основных причин, условий и факторов конфликтов, исследование его динамики.

Конфликт является неотъемлемым элементом системы социально-трудовых отношений в организации. В организациях в ходе межличностных взаимоотношений возникает значительное количество факторов, которые могут привести к определенным конфликтам и между отдельными работниками, и между целыми группами.

Можно выделить три основных фактора, которые могут приводить к организационным конфликтам: информационные потоки, структура организации, корпоративная культура.

1. Информационные потоки. Для небольших организаций более важны потоки внешних коммуникаций; для больших организаций дополнительно важны внутренние потоки информации. Неопределенность информации, ее

нехватка, промедление в принятии управленческих решений могут приводить к возникновению конфликтных ситуаций. Осуществление организацией функции оптимизации информационных потоков может явиться серьезной основой для предупреждения конфликтных коммуникаций.

2. Структура организации. Структурные подразделения или отдельные руководители, пребывающие в состоянии конфликта, могут не только привести к разрушению коммуникационных связей внутри организации, но и использовать коммуникации для достижения собственных целей в борьбе с противоборствующей стороной.

3. Корпоративная культура. От типа корпоративной культуры могут зависеть способ и методы разрешения конфликта.

Динамика организационных конфликтов может зависеть от следующих условий:

1. Социальные: интересы и ценности; потребности, мотивы; статус и роли; информационные потоки и управление информацией.

2. Социально - экономические: ограниченность ресурсов; неудовлетворенность работников заработной платой; неудовлетворительные условия труда и отдыха.

3. Социально-демографические: уровень образования; возрастные и гендерные особенности; семейное положение; принадлежность к различным религиозным и национальным группам.

4. Социально-психологические: темперамент и характер личности; организационная идентичность и лояльность персонала; восприятие конфликтной ситуации; неадекватная самооценка и оценка личности и результатов деятельности.

Важной для эффективного управления конфликтом, для лучшего понимания поведения людей, для выяснения источников конфликта является теория социальных ролей.

В соответствии с теорией социальных ролей конфликт интерпретируется как отношения людей, обусловленные социальной структурой, а именно структурой социальных позиций и ролей, в т.ч. конкретной организации. Структура (или организация) при этом представляет стабильную сторону социальной системы, которая скрепляется интеграцией статусных ролей. Социальная роль работника организации включает в себя систему норм, установленных для организации ее руководителями (распределение обязанностей и ответственности и др.), отражает планирование и оценку эффективности деятельности, существующий контроль поведения работников, социально-психологический климат в коллективе.

Однако несмотря на стабилизирующий эффект группы, роль может создавать конфликты, т.к. ролевые характеристики индивидуальны и специфичны по своему содержанию [61, с. 220].

Исследование особенностей организационных конфликтов может создавать возможности для достижения согласия, сотрудничества противоборствующих сторон через конструктивную конфликтность, что может отразиться на совершенствовании системы управления организацией в целом.

Коммуникация как обязательный атрибут конфликта рассматривается как обмен информацией между участниками коммуникационного процесса [78, с. 433]. Основой многих организационных конфликтов является информация, приемлемая для одной из конфликтующих сторон и неприемлемая для другой. Это могут быть неточные и/или неполные факты, слухи, что может дезинформировать участников; сформировать подозрения в умышленном сокрытии информации; нечеткие вопросы законодательства, регламентов в организации и т.д.

Существенным условием эффективного управления организационными конфликтами является исследование социально-демографических и социально-экономических факторов конфликтов.

Социально-экономическая система организации – важный инструмент согласования общеорганизационных целей и целей каждого работника организации. Распределение материальных благ, ресурсов между структурными подразделениями организации и отдельными работниками чревато возникновением конфликтов.

Ограниченность подлежащих распределению ресурсов (финансовых, материально-технических, социально-экономических и др.) может вызвать противоречивые интересы между отдельными работниками и группами. [83, с. 198].

Невыплата и задержка в выплате заработной платы работникам; нарушения в финансово-экономической деятельности со стороны руководства организации, которые при вели к ухудшению социально-экономических условий работников, неудовлетворительные условия труда и отдыха; неудовлетворенность работниками режимом работы; недостаточность или отсутствие социальных гарантий в организации могут оказаться причиной и фактором развития конфликтов.

Гендерные различия также могут служить фактором возникновения конфликта, влиять на выбор стратегии поведения в конфликтной ситуации и на выбор методов урегулирования конфликта [82, с. 322].

В целом, гендерный подход предусматривает, что особенности поведения и восприятия мужчин и женщин определяются не только их физиологическими особенностями, но и такими социальными факторами, как образование, воспитание и др.

Возрастные особенности могут накладывать отпечаток на условия возникновения и протекания конфликтного взаимодействия:

- молодому работнику более характерно переоценивать свои способности;
- старшие, более опытные работники не всегда оказывают помощь молодым работникам, особенно в период трудовой адаптации;

- старшие, более опытные работники могут недооценивать способности молодых работников;
- старшие, более опытные работники могут слишком ревностно относиться к слишком быстрому, по их мнению, развитию карьеры молодых работников.

Управление организационными конфликтами будет эффективным и результативным, если исходить из того, что трудовой коллектив, зачастую, не является «единым организмом», в нем всегда есть место для разных точек зрения, мнений, приводящих к столкновениям мнений, спорам, конфликтным ситуациям [84, с. 525].

Необходимым условием эффективного управления организационными конфликтами и поддержания благоприятного социально-психологического климата в организации является анализ социально-психологических факторов конфликтного взаимодействия.

Характер поведения работника в конфликте может зависеть от индивидуальных особенностей, эмоционального состояния, особенностей восприятия конфликтной ситуации, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию.

Можно выделить основные типы работников организации на основе стратегии поведения в конфликтной ситуации:

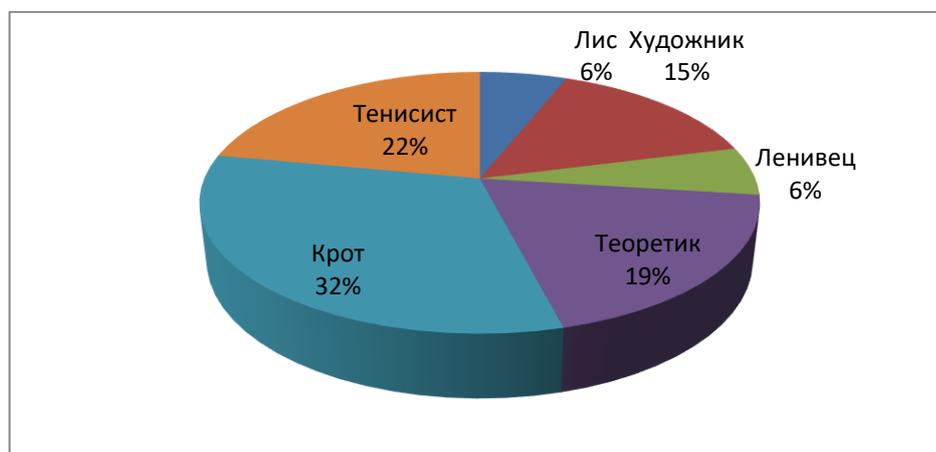


Рис. 1.4. Как сотрудники распределяются по ролям, когда возникает конфликт (на примере компаний с численностью от 500 человек)

Тип 1. Лис: человек, который способен существовать в двух ипостасях одновременно

Очень хитрый и осторожный тип. Одна ипостась – внешняя: не агрессивен, доброжелателен. Глядя на него, не подумаешь, что он – участник конфликта. Кажется, он ориентирован на компромисс. Но это только кажется. У него есть вторая ипостась – внутренняя. Он расчетливо управляет участниками конфликта, медленно идет к своей цели, применяя палитру способов – и юмор, и игнорирование, и лесть. Лис осторожно подогревает конфликт, получает от оппонентов новую информацию и ослабляет их позиции.

Тип 2. Теоретик: рассуждает о том, как можно разрешить конфликт, но ничего не делает

Из-за этого у многих возникает ощущение: еще немного, и этот человек наконец всех помирит и все урегулирует. Но не тут-то было. Неделю или даже месяц он будет вслух анализировать ситуацию, обсуждать варианты решения проблемы. Но ничего не сделает. Он безынициативен и не берет ответственность на себя. Своими рассуждениями этот сотрудник провоцирует новые витки противостояния. Конфликт может длиться вечно.

Тип 3. Крот: действует в конфликте как бы на авось, вслепую, очень эмоционален

Не видит ситуацию в целом, судит о ней по формальным признакам и соотносит их со стереотипами, которые есть у него в голове (и только ему и понятны). Сразу вешает ярлык на конфликт и не рассматривает альтернатив. Проявляет эмоции, в процессе конфликта может вставать то на одну сторону, то на другую. Спорщик, который не слышит других.

Тип 4. Теннисист: отзеркаливает действия и эмоции оппонента, но не устраняет причину ссоры

Он устраняет лишь симптомы конфликта. Стратегию теннисиста можно охарактеризовать так: «Сила действия равна силе противодействия». Этот человек не анализирует ситуацию глубоко. Степень его активности

равна степени активности оппонента. Конфликт с таким сотрудником обречен на неудачу, если оппонент проявляет активность.

Тип 5. Ленивец: полагается на свои простые реакции на конфликт, действует упрощенно

Например, конфликт его раздражает, он и будет раздражаться, не скрывая этого. Но ничего не делать. Когда возникает ссора, он воспринимает так, как подсказывают ему шаблоны, имеющиеся у него в голове. Спор с таким оппонентом может длиться вечно, так как он слишком ленив, чтобы что-то менять.

Тип 6. Художник: стремится учесть все нюансы и не может урегулировать спор

Этот человек склонен глубоко анализировать ситуацию. Он искренне хочет решить проблему и при этом учесть интересы всех. Беда в том, что «художник» тратит так много сил на то, чтобы подобрать методы решения, что уже забывает про конечную цель – выйти из конфликта.

В социальной психологии межличностный конфликт рассматривается как взаимодействие между людьми в процессе их совместной деятельности, в ходе которого участники проявляют в нем черты своего характера, особенности темперамента, способности, индивидуальные качества, другие личностные особенности.

В рамках когнитивистской концепции сформировалась теория социальной идентичности, получившая широкое применение в исследовании организационных конфликтов.

Понятие «идентификация», применяемое в общественных науках, по мнению Л. А. Анциферовой и В. А. Соснина, отражает процесс и результат эмоционального и иного само отождествления индивида с группой и с другим человеком. В социальной психологии идентификация трактуется как один из важнейших механизмов формирования личностно-моральной инстанции супер-Эго, как способ защиты личности от давления инстинктов

и внешних угрожающих объектов.

При конфликте идентификаций возможно давление социальной группы или организации на индивида. Даже при условии, что человек отчетливо осознает свою принадлежность к группе, он все равно находит различия между собой и группой.

Типичной социально-психологической причиной конфликтов во взаимоотношениях между людьми выступает необходимость выбора различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга. А. Я. Анцупов предлагает пять основных способов оценки: сравнение с возможным идеальным положением дел; требованиями нормативных документов к данному виду деятельности; уровнем достижения цели деятельности; результатами, достигнутыми другими работниками, выполнявшими аналогичную работу, положением дел в начале деятельности.

В определенных случаях целесообразно в организации использовать тактические методы управления организационными конфликтами:

Метод скрытых действий. Целесообразно использовать, когда открытое противостояние сторон может привести к утрате репутации, отсутствует ресурсный паритет, наблюдается силовое равенство сталкивающихся между собой участников.

Метод «быстрого решения». Используют при стремлении обеих противоборствующих сторон участвовать в поиске приемлемых вариантов компромисса, когда отсутствует обострение конфронтации.

Уступки и приспособление. Как правило, в подобных случаях руководители организации уступают в чем-либо, уменьшая свои притязания ради будущей продуктивной деятельности работников.

Компромисс. Обе стороны занимают промежуточную позицию в пределах имеющихся разногласий и участка проблем. Действия участников здесь чаще всего направлены на выработку промежуточного решения, при

котором особо никто не выигрывает.

Активно противостоять конфликтным ситуациям руководителю позволяют следующие личностные методы:

Использование власти, санкций (позитивных и негативных) непосредственно в отношении участников противостояния.

Изменение конфликтной мотивации работников административными методами:

- перевести одного из конфликтующих сотрудников в другое подразделение;
- изменить характер выполняемой работы;
- направить специалиста, «переросшего» свою должность, на курсы повышения квалификации.

В результате применения любого из указанных методов вырабатывается решение, последствия которых руководителю необходимо предусмотреть.

Таким образом, определение основных условий и факторов организационных конфликтов является важнейшим процессом для адекватного определения всех элементов конфликта, определения способов воздействия на субъектов с целью эффективного управления организационным конфликтом как элемента формирования и развития корпоративной культуры в организации, т.к. процесс формирования и развития корпоративной культуры включает в себя управление профессионально-деловыми коммуникациями, в том числе организационными конфликтами.

1.3 Управление организационными конфликтами как основы развития элементов корпоративной культуры

Существенное усложнение трудовых функций, увеличение требований к качеству сложной и сверх сложной продукции в практике управления современных организаций делают приоритетными проблемы подготовки работника, мотивированного и высоко сознательного в отношении к труду, заинтересованного в конечном результате своего труда, идентифицирующего себя с организацией, соблюдающего и сознательно поддерживающего нормы и правила организации, с высокой степенью лояльности к организации.

В теории человеческих отношений работник рассматривается не просто как функционер, выполняющий определенную работу, но и как индивид, обладающий социальными интересами [89, с. 236].

Организационное поведение как таковое включает в себя корпоративную культуру, удовлетворенность трудом, организационные конфликты, неформальную организацию, межличностные коммуникации, управленческое лидерство [85, с. 207].

Таким образом, мы можем рассматривать управление организационными конфликтами как элемент формирования и развития корпоративной культуры.

Конфликтное поведение – это действия, направленные на то, чтобы заблокировать, прямо или косвенно, достижение противоборствующей стороной ее целей, намерений, интересов. На этой стадии конфликта происходит не только осознание своих интересов и целей как противоположных другой стороне, но и формирование психологической готовности к борьбе. Конфликт интересов на этой стадии принимает форму острых разногласий, которые противоборствующие стороны не только стремятся урегулировать, но всячески усугубляют, разрушая прежние структуры нормальных взаимосвязей и взаимодействий [83, с. 255].

Корпоративная культура рассматривается как символический механизм

организационно-управленческих изменений и мотивационной мобилизации («управление людьми») персонала на выполнение установленных ценностей организации.

Структура корпоративной культуры представлена на рис. 1.5.

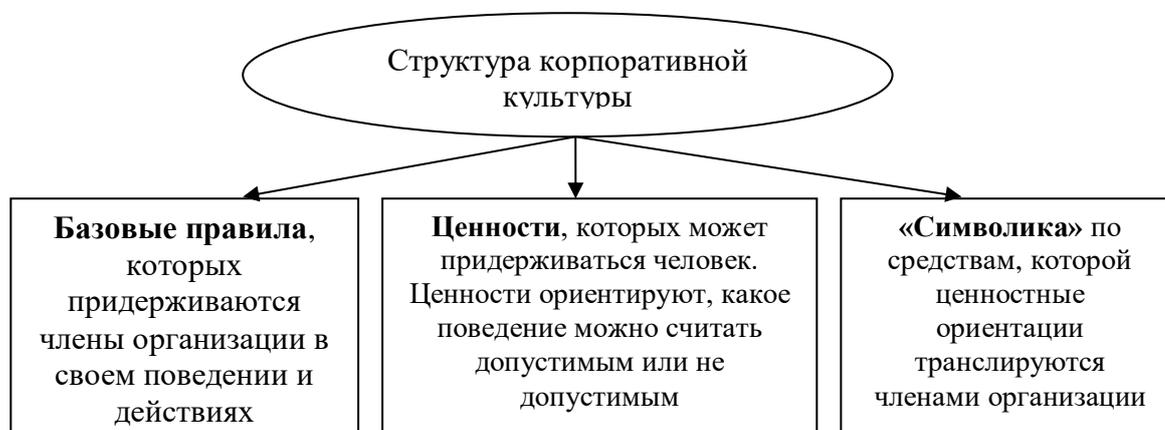


Рис. 1.5. Структура корпоративной культуры

С точки зрения теории ценностей, относительно корпоративной культуре ценности можно интерпретировать как целевое и желательное явление, это то, что является желательным индивиду или социальной группе и определяет выбор методов, средств. Личностные ценности влияют на корпоративную стратегию, а ценности лидеров – на все формы организационного поведения, включая выбор системы мотивации, взаимоотношения начальник/подчиненный, профессионально-деловые коммуникации, поведение индивида и группы, лидерство и уровни конфликтов [77, с. 211]. Ценности в данном контексте определяются как стимул, необходимое условие для различного вида коммуникаций, в т.ч. в условиях организационного конфликта.

Наряду с ценностями в корпоративную культуру входят внутриорганизационные нормы, стандарты и социальные роли. Под нормами подразумеваются обобщенные правила поведения, стандарты, управляющие поведением работников организации и приводящие к достижению целей организации. Внутриорганизационные роли характеризуют вклад каждого

работника в совместную деятельность, а также взаимные ожидания и взаимный контроль работников. В соответствии с концепцией социального управления, персонал – это работники, которые принимают и разделяют общие цели, ценности и нормы организации, имеют личностные ценностные ориентации, обладают необходимым набором качеств и компетенций, которые позволяют занимать определенную позицию в социальной структуре организации и играть соответствующую социальную роль [73, с. 255].

В корпоративную культуру включаются обычаи, традиции, ритуалы. В структуре корпоративной культуры определяют способы и методы разрешения конфликта, которые влияют на достижение сотрудничества, компромисса, претворяют конфликт в легальные рамки, снижают уровень напряженности в трудовом коллективе[56, с. 160].

Корпоративная культура рассматривается также как социальный феномен, характерный любой организации, как совокупность работников, выполняющих совместную целенаправленную деятельность. Для сторонников данного подхода (Т. Питерс, Э. Мартин, М. Шульц, У. Оучи), корпоративная культура является отражением организационных ценностей и способов деятельности.

Можно определить две теоретических подхода на взаимосвязь корпоративной культуры и организационных конфликтов. В соответствии с первым, корпоративная культура представляет собой один из факторов формирования организационных конфликтов. Ценности и нормы поведения, являясь элементами корпоративной культуры, определяют в организации особенности межличностных отношений, в т.ч. и конфликтное поведение. В соответствии со вторым, организационные конфликты влияют на формирование корпоративной культуры.

Содержание корпоративной культуры представляется в терминах аксиологии, т.к. тот или иной элемент корпоративной культуры является проявлением ценностей и только на основе ценностной модели корпоративной культуры вырабатываются нормы поведения в организации,

что можно представить в виде своеобразного алгоритма взаимовлияния поведения работников организации и корпоративной культуры.

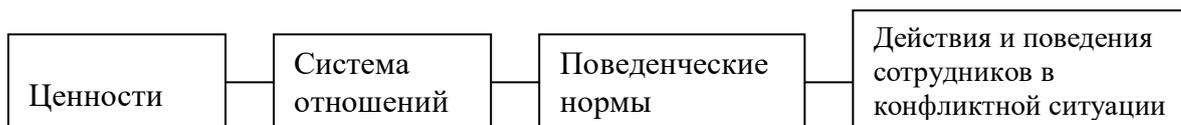


Рис. 1.6.Схема взаимовлияния поведения работников организации и корпоративной культуры

Корпоративная культура влияет на особенности поведения работников организации, в т.ч. в условиях протекания организационных конфликтов.

Корпоративную культуру можно характеризовать как совокупность наиболее важных положений, принимаемых работниками организации и получающих выражение в установленных данной организацией системой ценностей, задающих работникам ориентиры их поведения и действий [53, с. 448].

Таким образом, корпоративная культура является собой важнейший основополагающий элемент и условие существования любой организации. Система ценностей, норм и стандартов поведения, культурные образцы, принятые в организации значительно влияют на различные стороны деятельности работников организации, и в частности на конфликтные взаимодействия.

Специалистами применяются многочисленные формализованные (количественные) и неформализованные (качественные) методы оценки корпоративной культуры. Среди них наиболее популярными считаются: глубинное интервью; изучение ритуалов и традиций корпоративной культуры; наблюдение (монографическое исследование); изучение сложившейся в организации практики управления; анализ документов; наблюдения взаимодействия сотрудников на общих собраниях, заседаниях и так далее; социологические исследования (анкетирование, социометрия, тесты, ролевые игры); моделирование (по Э. Шейну, Г. Хофстеду и так

далее). Качественные неформализованные методы оценки, такие как глубинное интервью, позволяют собрать данные, которые сложно получить при анкетировании или анализе документов компании. С помощью качественных методов собирают информацию о том, как формируется и развивается корпоративная культура компании, о ценностях и мифах, оказывающих влияние на сотрудников. Также можно получить достоверные данные о нормах поведения, закрепляемых в компании за счет традиций и ритуалов, и основных чертах управленческой практики. Для диагностики отношений между сотрудниками обычно применяется социометрия, позволяющая выявить неформальных лидеров и «отверженных», понять, насколько сплочен или разобщен коллектив, оценить моральный климат в целом. Иногда исследователи прибегают к моделированию, параметры которого зависят от вида модели, применяемой специалистами. Например, модель Г. Хофстеда оценивает характерные особенности корпоративной культуры компаний, функционирующих в условиях разных стран и регионов, а трехуровневая модель Э. Шейна предполагает дешифровку организационной парадигмы с учетом позиций, которые члены организации занимают по ряду стандартных базовых предположений. Согласно модели, предложенной социологом Ч. Хэнди, корпоративная культура рассматривается с позиции распределения власти, ответственности и полномочий.

Социальные взаимодействия между элементами организации (структурными подразделениями, социальными группами, отдельными работниками) являются элементом внутренней подсистемы коммуникации в организации. Внутриорганизационные коммуникации и представляют собой важнейший аспект корпоративной культуры, относятся к тем бизнес-процессам, посредством которых самовоспроизводится и поддерживается корпоративная культура [48, с. 287].

Внутриорганизационные коммуникации в современных условиях могут являться каналом для реализации открытых и скрытых действий в

конфликтах. В целях эффективного управления организационными необходимо не только выявлять формальные и неформальные межличностные связи, но и направлять их на достижение компромисса, сотрудничества, урегулирование и прекращение конфликта [30, с. 168].

Содержание корпоративной культуры непосредственно влияет на организационное поведение. Особенностью корпоративной культуры является то, какая политика и какие принципы будут доминировать при возникновении и организационных конфликтов. При этом, следует отметить, что отсутствие организационных конфликтов может свидетельствовать о высоком уровне развития корпоративной культуры и определенном уровне эффективности организации в целом.

Корпоративная культура организации основывается на политике и принципах, реализация которых позволит предупреждать причины и предпосылки организационных конфликтов. Однако, при возникновении организационных конфликтов, они могут разрешаться, зачастую, намного быстрее и с меньшими потерями для организации.

Организационный конфликт может оказаться катализатором формирования корпоративной культуры, результатом чего может стать поведенческая культура работников, и, прежде всего, руководства организации.

Формирование и развитие корпоративной культуры определяется, в основном, теми процессами, которые происходят внутри самой организации. Формирование корпоративной культуры понимается как результат управления внутренними бизнес-процессами, профессионально-деловыми коммуникациями, в условиях которых конфликты просто неизбежны.

С другой стороны, организационные конфликты не могут рассматриваться отдельно от их носителей, которые и создают корпоративную культуру. Отсюда, организационный конфликт связан с существующей корпоративной культурой.

Организационный конфликт имеет противоречивый характер: это

фактор дезорганизации (разрушает внутриорганизационные связи, препятствует протеканию информационных и иных бизнес-процессов, формирует отрицательную атмосферу в коллективе); конфликт – это ступень к переходу организации на новый, более высокий, уровень развития. В условиях протекания организационных конфликтов формируются новые ценности и нормы поведения, которые в дальнейшем могут закрепляться как базовые и основополагающие в существующей корпоративной культуре. При этом, организационный конфликт может явиться фактором сплочения работников организации, формирования крепкой корпоративной культуры, ориентированной на достижение общих целей.

В связи с тем, что организационные конфликты являются элементом и фактором формирования корпоративной культуры, то необходимо внедрять работающие технологии управления организационными конфликтами с целью формирования и развития корпоративной культуры.

Теоретическая модель стабильной корпоративной культуры может содержать следующие положения:

- наличие слаженности, взаимодействия в деятельности всего трудового коллектива и отдельных работников, определенный уровень взаимоотношений между работниками организации (т.н. «teamspirit» (командный дух);
- основополагающие корпоративные ценности поддерживаются и разделяются почти всеми работниками организации;
- сплоченность работников организации, благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- совпадение целей работников и целей организации;
- верность и преданность организации, лояльность;
- культура поведения в условиях конфликтного взаимодействия, внедрения инноваций;
- низкий уровень текучести персонала.

Сформированная корпоративная культура оказывает существенное влияние на работников организации, формируется высокий уровень приверженности организации. Работники организации понимают, как нужно себя вести, в т.ч., в случае возникновения организационного конфликта, и не испытывают по этому поводу чувства неопределенности [14, с. 110].

Для несформированной корпоративной культуры, наоборот, свойственно отсутствие четких установок и единой программы деятельности. Работники организации не имеют общих приоритетов, системы корпоративных ценностей, норм и стандартов поведения; неизбежен высокий уровень конфликтности в организации.

Критерий сформированной корпоративной культуры – способность организации предупредить социально-негативные конфликты и нейтрализовать их последствия. В организациях, в которых сформирована корпоративная культура должны превалировать социально-позитивные организационные конфликты [43, с. 144].

Управление процессом формирования и развития корпоративной культуры основывается на формировании общих ценностей, норм и правил поведения, которые формируют соответствующее организационное поведение. Однако руководство организации должно сосредотачивать свое внимание на формировании у работников необходимого типа поведения, которое в дальнейшем может привести к формированию соответствующих организационных ценностей [46, с. 416].

Таким образом, необходимо развивать технологии управления организационными конфликтами с целью формирования и развития корпоративной культуры. Благодаря формированию сильной корпоративной культуры можно обеспечить высокий уровень эффективности деятельности организации посредством оптимизации управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности работников, приверженности организации, развития коммуникативных и профессионально-личностных компетенций конструктивного управления конфликтами. Это, в свою

очередь, приводит к качественным улучшениям деятельности организации в целом, и в частности к максимизации эффективности производственного и кадрового менеджмента.

На формирование и развитие корпоративной культуры, ее содержания и отдельных элементов, формирования культуры управления организационными конфликтами влияют различные внешние и внутренние факторы, однако на всех этапах развития организации личная культура ее руководителя (стиль поведения и управления, ценности и др.) во многом определяют корпоративную культуру. Особенно сильно такое влияние наблюдается при становлении организации, на начальном этапе ее развития [53, с. 147].

Неспособность эффективно управлять организационными конфликтами, неумение использовать конфликты для внедрения инноваций и развития организации могут являться факторами, препятствующими динамичному и эффективному развитию организации в условиях конкуренции на рынке товаров или услуг. В связи с этим, управление корпоративной культурой в современных условиях невозможно без формирования так называемой культуры конфликта. Организационный конфликт может быть катализатором формирования и развития в т.ч. инновационной культуры управления [58, с. 207].

Исходя из концепции социального управления, для формирования эффективной корпоративной культуры необходимо рациональное и грамотное управление организационными конфликтами.

Выводы по первой главе:

1. Организационный конфликт является естественным условием существования взаимодействующих в организации субъектов (отдельных работников, социальных и профессиональных групп, структурных подразделений). Чтобы организационный конфликт имел конструктивный характер, им необходимо целенаправленно управлять, поддерживая необходимый уровень конфликтности в организации, но не выходящий, при

этом, за контролируемые пределы.

2. Организационный конфликт определяется как неизбежный элемент системы профессионально-деловых коммуникаций в организации (формальных и неформальных), одна из форм организационного поведения.

3. Исследование основных условий и факторов организационных конфликтов является существенной частью эффективного управления конфликтами и корпоративной культурой. Основные факторы возникновения и развития организационных конфликтов – социально-психологические, социально - демографические, социально - экономические и др. Выявление основных детерминант организационных конфликтов представляется необходимым процессом диагностики характера и особенностей конфликта, определения способов эффективного управления организационными конфликтами.

4. Управление организационными конфликтами рассматривается как элемент процесса формирования корпоративной культуры: корпоративная культура является детерминантой формирования конфликтов в организации; организационный конфликт способствует формированию корпоративной культуры в организации. Необходимо с целью формирования и развития корпоративной культуры внедрять эффективные технологии управления организационными конфликтами, т.к. показателем эффективности организации является ее способность в дальнейшем предупреждать и нейтрализовывать социально-негативные организационные конфликты.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОНДИТЕРЫ»

2.1 Организация и методы исследования

Эмпирическое исследование осуществлялось по двум направлениям: анализ организационных конфликтов; изучение особенностей корпоративной культуры организации.

I. Исследование организационных конфликтов: методы и интерпретация результатов.

1. Проведение социологического исследования «Управление организационными конфликтами» методом формализованного интервью, осуществленного автором в октябре-декабре 2018 года в филиале ООО «Объединенные кондитеры» (г. Белгород) с целью изучения системы управления организационными конфликтами (49 респондентов).

2. Диагностика взаимоотношений и особенностей межличностных конфликтов с использованием модульного социотеста - Анцупова (Приложение 5). Модульный социотест - Анцупова – это методика комплексной оценки рабочих групп, может применяться для исследования взаимоотношений и межличностных конфликтов в группе. Тест Анцупова позволяет выявить:

- скрытые и открытые конфликты в трудовом коллективе;
- мнение в трудовом коллективе о руководителе и коллективе в целом;
- неформального лидера и аутсайдера;
- эффективность и профессионализм членов трудового коллектива;
- потенциал структурных подразделений организации.

В социотесте-Анцупова в зависимости от целей исследования в опросный лист могут включаться от одного до семи-девяти вопросов. Длительность процедуры опроса зависит от количества используемых

модулей и численности опрашиваемой группы.

3. Использование метода Томаса-Килменна. Важным социально-психологическим методом, который может быть достаточно эффективным в управлении межличностными конфликтами, может являться т.н. метод Томаса-Килменна (разработан в 1972 году К.У. Томасом и Р.Х. Килменном) (Приложение 11). Данный метод позволяет сформировать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. К. Томас считал необходимым концентрировать внимание на следующих элементах исследования конфликтов: какие формы поведения в конфликтах наиболее характерны для людей и по каким соображениям; какие из них являются наиболее результативными и рациональными, а какие следует отнести к нерациональным и разрушительным; каким образом можно стимулировать конструктивное и результативное поведение участников конфликта. К. Томас выделяет пять ключевых стратегий поведения в конфликте. Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой член трудового коллектива стремится удовлетворить свои интересы – напористость и интересы противоположной стороны (действуя совместно или индивидуально) – кооперация. Если использовать прямоугольную систему координат, то получается сетка Томаса-Килменна, позволяющая определить место и название для каждого из пяти основных стратегий разрешения конфликта: приспособление, уклонение, соперничество, компромисс, сотрудничество.

4. Использование теста В. Пугачева «Стратегию поведения человека в конфликтах подскажут пословицы» (Приложение 9). В тесте 35 пословиц. Каждая описывает, как человек действует, когда возникают разногласия. Стратегия поведения в конфликтной ситуации зависит от того, что важнее для человека – личные цели или взаимоотношения с окружающими. По тому, какая стратегия ближе и вам, и подчиненным, можно предсказать исход противостояния. В. Пугачев выделяет четыре типа стратегий поведения в конфликтной ситуации: «Черепашка», «Акула»,

«Медвежонок» и «Сова». В результате прохождения теста определяется наиболее близкая опрашиваемому стратегия поведения в конфликтной ситуации.

II. Исследование корпоративной культуры: методы и интерпретация результатов.

Исследование корпоративной культуры организации может включать оценку особенностей внутриорганизационных коммуникаций, состояние персонала (лояльность, удовлетворенность), HR-бренд работодателя и др.

Изучение корпоративной культуры организации рекомендуется осуществлять в период ее роста, расширения сферы деятельности, выхода на новые рынки; в случае увеличения количества организационных конфликтов; в случае потребности в оценке эффективности интеграции в организации в целом или в отдельных структурных подразделениях; в случае структурных изменений (ревизия корпоративной культуры, ребрендинг, слияние бизнеса) и др.

Методы анализа корпоративной культуры:

- анкетирование;
- фронтальный опрос;
- глубинное интервью;
- фокус-группы;
- кабинетное исследование (изучение материалов, имеющих прямое отношение к интересующему вопросу);
- аналитический отчет и мероприятия по его результатам.

Оценка уровня сформированности корпоративной культуры может включать изучение качества каналов обмена информацией в организации, насколько они задействованы и востребованы среди работников (внутренний сайт организации, корпоративный форум, персональные блоги, правила внутренней коммуникации, личная папка руководителя (для передачи документов в печатном виде) и др.

Оценить способы передачи информации в организации (от организации персоналу) можно разнообразными способами. Здесь главные критерии: доступность, достоверность и своевременность информации, которая попадает работникам (видеообращения руководителя организации, внутренняя телефонная линия, внутренняя почта, корпоративная периодика (газета или журнал), внутренние стенды объявлений, страничка объявлений на сайте и др.).

1. Для исследования корпоративной культуры мы использовали Тест-анкету «Уровень корпоративной культуры» (Приложение 13).

2. Исследование вовлеченности работников.

Вы не заставите людей испытывать интерес к работе, если на самом деле это не так. Вовлеченность – это состояние, к которому надо подвести сотрудников, создав благоприятные условия.

Вначале необходимо пройти экспресс-тест (Приложение 14). С помощью можно оценить ситуацию в организации. Результаты теста подскажут, на какие способы нужно обратить внимание прежде всего.

«Не убиваете ли вы вовлеченность сотрудников». Экспресс-тест для оценки ситуации в организации.

Прочитайте внимательно каждое высказывание и выберите из трех вариантов ответов тот, который больше всего отражает ситуацию в вашей организации. Поставьте 1 балл в столбце, который соответствует выбранному варианту ответа. Посмотрите, в каком столбце вы набрали больше всего баллов, и прочитайте рекомендации.

Результаты: 1. Если у вас преобладает вариант ответа «А», то линейные руководители в компании демонстрируют авторитарный стиль управления и, скорее всего, сотрудники испытывают дискомфорт от того, что не могут достучаться до руководства. Их вовлеченность минимальна. Обратите внимание на способ 2 и способ 5. 2. Если большинство ваших ответов пришлось на вариант «Б», скорее всего, руководители в компании не часто задумываются, как вовлечь сотрудников в работу, а действуют по интуиции.

Присмотритесь, возможно, большинство линейных менеджеров – гиперответственные и основной объем работы выполняют самостоятельно, не привлекая подчиненных. В этом случае полезно будет внимательно изучить способ 2 и способ 4. Тогда вы поймете, как убедить управленцев работать над вовлеченностью сотрудников. 3. Если ответ «В» набрал больше всего баллов, сотрудники компании – настоящая команда. Все вовлечены и болеют за общее дело. Продолжайте работать с персоналом. Обратите внимание на способ 1 и способ 3. Ваши сотрудники станут еще счастливее, а новички вольются в коллектив в максимально сжатые сроки.

3. Определение индекса чистой лояльности работников – eNPS. Это показатель внешнего HR-бренда организации.

Перед тем как улучшать HR-бренд, необходимо провести HR-аудит, а потом опрос сотрудников. Нужно выделить несколько болевых точек: система премирования, система мотивации, характер взаимодействия руководства с подчиненными, адекватность распределения нагрузок. От этого в первую очередь зависит мнение людей о компании, а, следовательно, и HR-бренд. Опрос проводите, чтобы выяснить, что мешает сформировать позитивный HR-бренд компании на рынке труда. К примеру, проверяя систему премирования, Вы увидели, что премии выплачивают бессистемно, хаотично и по субъективному решению руководителей подразделений. Значит, это может быть одной из причин негативного имиджа компании как работодателя. Чтобы понять, в чем дело, составьте опросник для сотрудников, включив в него вопросы, связанные с болевыми точками.

Эти буквы – аббревиатура такой словесной конструкции: employee NetPromoterScore. С английского это и переводится как индекс чистой лояльности сотрудников компании. Чтобы его рассчитать, сначала проведите опрос работников, а затем сделайте еще несколько шагов. Все они – ниже.

Шаг 1. Попросите сотрудников компании обозначить, насколько они готовы рекомендовать ее друзьям в качестве места работы. Этот вопрос разместите на корпоративном сайте, дайте 10-балльную шкалу. Поясните:

0 баллов – «никогда не порекомендую», 10 баллов – «обязательно порекомендую». Пусть сотрудники отметят, какой балл выбирают.

Шаг 2. Разделите сотрудников на три группы в зависимости от того, какой балл каждый из них поставил. Тех, кто указал 9–10 баллов, включайте в группу «Промоутеры». Они готовы рекомендовать компанию, так как сами очень лояльны к ней. Работников, указавших 7–8 баллов, относите к группе «Пассивные». Они лояльные, но вряд ли будут рекомендовать компанию другим в качестве работодателя. Те же, кто указал в анкете баллы от 0 до 6, войдут в группу «Критики». Это недовольные сотрудники, которые негативно относятся к компании и не собираются ее кому бы то ни было рекомендовать.

Шаг 3. Подсчитайте, сколько сотрудников в каждой из трех групп. Вы узнаете, сколько человек оказались в числе «промоутеров», «пассивных» и «критиков».

Шаг 4. Рассчитайте чистый индекс сотрудников eNPS. Для этого воспользуйтесь формулой:

$$eNPS = (\text{Кол-во промоутеров} - \text{Кол-во критиков}) : \text{общее число оценок} \times 100(\%)$$

О том, что у компании сильный HR-бренд, можно говорить, если eNPS, рассчитанный по формуле, превышает 50 процентов.

Пример

В отделе 10 человек. На вопрос «Насколько Вы готовы рекомендовать компанию друзьям и знакомым в качестве места работы?» 7 человек указали 9–10 баллов. Они попадают в группу «Промоутеры». Один сотрудник поставил 6 баллов и, таким образом, вошел в число «критиков». Двое работников отметили 7 баллов. Они – «пассивные». Таким образом, индекс чистой лояльности – 60% ((7 промоутеров – 1 критик) : 10 × 100(%)). Это больше, чем 50 процентов, поэтому можно говорить, что HR-бренд у компании достаточно сильный.

Таким образом, нами предложено обоснование методического инструментария исследования организационных конфликтов и корпоративной культуры в ООО «Объединенные кондитеры».

2.2 Анализ организационных конфликтов и особенностей корпоративной культуры

Холдинг «Объединенные кондитеры» входит в Группу «Гута» и является крупнейшим кондитерским предприятием в Восточной Европе, объединяя 19 российских фабрик, в том числе крупнейшие московские предприятия «Красный Октябрь», «Кондитерский концерн Бабаевский», «РОТ ФРОНТ». По результатам международного рейтинга «Global Top-100» «Объединенные кондитеры» на 19 позиции по объемам продаж среди крупнейших мировых производителей.

Предприятиями производятся все виды кондитерских изделий: шоколад, конфеты в коробках, весовые конфеты, карамель, ирис, зефир, вафли, торты, мармелад и восточные сладости.

Кондитерские фабрики Холдинга владеют самыми известными российскими торговыми марками такими как: «Аленка»®, «Бабаевский»®, «Вдохновение»®, «Мишка косолапый»®, «Красная шапочка»®, «Коровка»®, «Тульский пряник»® и многими другими. Продукция реализуется через развитую сеть дистрибуции по всей России и собственную розничную сеть «Аленка» (более 80 магазинов фирменной торговли), а также осуществляются экспортные поставки в 48 стран. Среди постоянных потребителей продукции Холдинга – ФГУП комбинат питания «Кремлевский», Правительство России, мэрия Москвы и Московская Патриархия [75, с. 345].

Холдинг «Объединенные кондитеры» это:

- 19 кондитерских предприятий по всей России;
- 346 000 тонн кондитерских изделий произведено в 2017 году;
- 20 930 работников;
- Более 170 000 торговых точек по всей России;
- 11 региональных дистрибьюторских центров, охватывающих территорию всей страны;

- 4 единых торговых площадки (Москва, Химки, Екатеринбург и Новосибирск);
- Розничная сеть фирменных кондитерских магазинов «Алёнка»;
- Качество и безопасность, подтверждены сертификатами международных стандартов: ГОСТ Р ИСО 22 000-2007 и ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

В 2015 году доля Холдинга «Объединенные кондитеры» на кондитерском рынке России составила 13,1%. Продукция фабрик Холдинга занимает первые позиции во всех основных категориях (в натуральном выражении): шоколад (20,7%), весовые конфеты (32,6%), конфеты в коробках (18,3%), карамель (41%) [75]. Экономические показатели Холдинга приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Собственный капитал	• 2 740 000 000 (2016 год)
Оборот	▲ \$1,3 млрд (2010 год)
Операционная прибыль	• 1 727 000 000 (2016 год)
Чистая прибыль	• 1 300 000 000 (2016 год)
Активы	• 21 191 000 000 (2016 год)

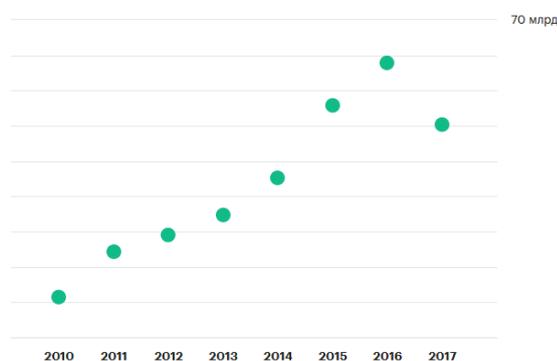


Рис. 2.1. Финансовые показатели Холдинга «Объединенные кондитеры»

В соответствии с данными исследования рынка шоколадных кондитерских изделий в России, проведенного в декабре 2017 года DISCOVERY ResearchGroup, наибольший объем продаж шоколадных кондитерских изделий в России в 2017 году пришелся на крупнейшие компании: ООО «Объединенные кондитеры» и ООО «Марс». Их рыночная доля в стоимостном выражении в 2017 году составила 21,29% и 11,62% соответственно.

Структура управления Холдинга «Объединенные Кондитеры»

Структура высшего управления Холдинга «Объединенные Кондитеры» представлена на рис. 2.2.

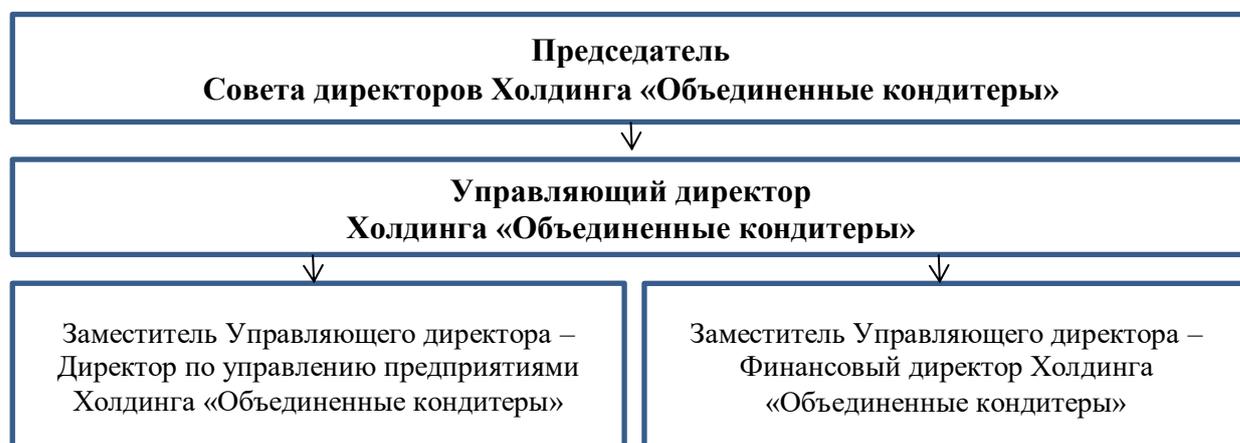


Рис. 2.2. Структура управления Холдинга «Объединенные Кондитеры»: топ-менеджмент

Холдинг «Объединенные Кондитеры» входит в Группу ГУТА. Группа «Гута» является одним из крупнейших в Российской Федерации многопрофильных холдингов несырьевой направленности. В течение более 20 лет Группа специализируется на стратегических инвестициях в различные производственные и инфраструктурные проекты. На предприятиях Группы работает свыше 25 тысяч человек. Бизнес-комплексы Группы «Гута» представлены во всех регионах Российской Федерации [75].

Доля группы в объеме продаж на российском кондитерском рынке в 2009 году составила 14%, в 2017 году – 21,3%.

В 2010 году выручка, по собственным данным группы, составила 1,3 млрд долларов. В 2006 году объем продаж составил 20,6 млрд руб. (на 14,5% больше, чем в 2005 году).

Основными компаниями, входящими в Группу являются:

– Объединенные кондитеры. Крупнейший в России кондитерский холдинг, объединяющий более полутора десятков лучших кондитерских фабрик страны.

– Гута-Банк. Универсальный банк, предоставляющий услуги как физическим, так и юридическим лицам, динамично расширяющий филиальную сеть.

– Гута-Клиник. Многофункциональный медицинский центр международного класса.

– Гута-Девелопмент. С 2005 года занимается развитием собственных площадок и реконструкцией зданий, находящихся в собственности. Развивает 17 девелоперских проектов в разных секторах рынка недвижимости (жилой, офисной, торговой, гостиничной, загородной) в Москве, Московской области, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и других регионах России. Портфель проектов компании составляет 1,7 млн. кв.м.

– Агропромышленный комплекс. Агропромышленный кластер Группы «Гута» сосредоточен в Курской и Смоленской областях России и является вертикально интегрированной структурой в холдинге «Объединенные кондитеры». АПК обеспечивает значительную долю собственного экологически чистого сырья, в первую очередь – сахар и молоко, для производства кондитерских изделий.

В городе Белгороде располагается филиал ООО «ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОНДИТЕРЫ» по адресу: 308009, г. БЕЛГОРОД, ПЕР. КИРПИЧНЫЙ 2а..

Бухгалтерский баланс филиала ООО «ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОНДИТЕРЫ» за 2015-2017 годы представлен в приложениях 2-4.

Анализ финансового состояния филиала ООО «Объединенные кондитеры» за 2015-2017 годы представлен в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Отчет о прибылях и убытках

	2015	2016	2017
Выручка	57894878	55177270	63891561
Себестоимость продаж	(41686058)	(42176514)	(42069153)
Валовая прибыль (убыток)	16208820	13000756	21822408
Коммерческие расходы	(12862358)	(8233794)	(17317765)
Управленческие расходы	(531253)	(754961)	(623794)
Прибыль (убыток) от продаж	2815209	4012001	3880849
Доходы от участия в других организациях	42	12175	31
Проценты к получению	316631	135427	298934
Проценты к уплате	(1372925)	(1090196)	(1333732)
Прочие доходы	2083778	444917	828127
Прочие расходы	(1936133)	(1686303)	(1947027)
Прибыль (убыток) до налогообложения	1906602	1828021	1727182
Текущий налог на прибыль	(526112)	(625919)	(657154)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	144792	260315	311718
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0
Прочее	-119735	119845	-230086
Чистая прибыль (убыток)	1500225	1321947	1300114

Кадровая политика ООО «Объединенные Кондитеры» [75, с. 345].

В ООО «Объединенные Кондитеры» реализуется единая кадровая политика.

Преимущества работы в ООО «Объединенные Кондитеры»:

- трудоустройство и оплата труда с соблюдением законодательства РФ;
- конкурентоспособная заработная плата;
- структурированная программа обучения персонала;
- развитие системы наставничества для мотивации молодых специалистов;
- поощрение, стимулирование и развитие инициативы молодежи;
- постоянное улучшение условий труда и социально-бытовых

условий;

- внедрение на производстве более прогрессивных и безопасных технологий;

- регулярная организация и проведение корпоративных мероприятий, способствующих формированию командного духа, сплоченности, нацеленности на результат.

Основные принципы кадровой политики:

- корпоративная этика;
- комфортные условия труда;
- стабильная заработная плата;
- повышение профессионализма и карьерный рост работников.

Таблица 2.3

Анализ персонала ООО «Объединенные кондитеры», (2015 – 2017гг.)

Категории персонала	2015		2016		2017	
	кол-во, чел	уд. вес, %	кол-во, чел	уд. вес, %	кол-во, чел	уд. вес, %
Всего работников	76	100	79	100	87	100
Руководители	12	15,8	12	15,2	12	13,8
Специалисты	38	50,0	41	51,9	53	60,9
Рабочие	26	34,2	26	32,9	22	25,3

Данные в таблице свидетельствуют об увеличении в течение трех лет такой категории как специалисты, что обусловлено спецификой деятельности филиала ООО «Объединенные кондитеры» по расширению оптовых и розничных продаж продукции компании, при сохранении численности руководящего состава и небольшом сокращении численности рабочих.

Далее рассмотрим структуру кадров ООО «Объединенные кондитеры» по возрастному составу (табл. 2.4).

Анализ персонала ООО «Объединенные кондитеры»

по возрастному составу (2015 – 2017 гг.)

Возраст	2015		2016		2017	
	Кол – во чел.	Уд. Вес %	Кол – во чел.	Уд. Вес %	Кол – во чел.	Уд. Вес %
До 25 лет	12	15,8	14	17,7	17	19,5
25-35	31	40,8	32	40,5	34	39,1
36-40	13	17,1	13	16,5	16	18,4
41-45	14	18,4	14	17,7	14	16,1
46-50	4	5,3	4	5,1	5	5,7
Старше 50	2	2,6	2	2,5	1	1,1
Итого	76	100	79	100	87	100

Данные в таблице свидетельствуют об относительном омоложении кадрового состава ООО «Объединенные кондитеры», особенно категории до 25 лет.

ООО «Объединенные Кондитеры» проводит активную политику по привлечению в организацию молодых специалистов.

Обучающиеся средних и высших учебных заведений проходят производственную практику под руководством опытных наставников на фабриках «Красный Октябрь» и «Кондитерский Концерн Бабаевский», которые входят в Холдинг «Объединенные кондитеры».

Холдинг «Объединенные кондитеры» обеспечивает на высоком уровне организацию рабочих мест и фирменную спецодежду. Обучающиеся, положительно себя зарекомендовавшие, могут в дальнейшем трудоустроиться и успешно реализовать себя в Холдинге.

В ООО «Объединенные Кондитеры» сложилась система сопровождения профессионального и карьерного роста работников.

ООО «Объединенные кондитеры» – современная и динамично развивающаяся организация, а потому заинтересовано как в молодых

перспективных специалистах, так и в уже состоявшихся профессионалах в области продаж и производства. Работа на стартовых позициях (в качестве ассистентов отделов и специалистов) позволяет получить необходимый профессиональный опыт для дальнейшего карьерного роста.

В ООО «Объединенные Кондитеры» системно проводится обучение торгового персонала.

Обучение и развитие торгового персонала Департамента продаж осуществляется на основе амбициозных задач, поставленных организацией. Достижение целей требует максимальной эффективности от подразделений, занимающихся продажами, поэтому обучение торговых представителей начинается с первых рабочих дней. Новый работник максимально быстро ознакомливается с продукцией ООО «Объединенные кондитеры», территорией обслуживания, правилами ведения документооборота и технологией продаж.

Обучение персонала включает в себя аудиторное и полевое обучение – совместной работы на маршруте, которую проводит супервайзер в течение первых двух месяцев. После этого торговый представитель проходит тестирование по материалам пройденных аудиторных и полевых тренингов. Завершает этап обучения нового торгового представителя тренинг «Навыки продаж», который проводит региональный тренер по продажам. Дальнейшее повышение квалификации торгового представителя зависит от его собственных усилий в развитии своих профессионально-деловых компетенций и карьерного роста. Обучение супервайзеров департамента продаж проводят региональные тренеры учебного центра. Супервайзеры являются линейными руководителями, поэтому у них важно развивать управленческие навыки, а учитывая, что они уже умеют профессионально продавать, второе направление обучения связано с навыками ведения деловых переговоров. Вышестоящие руководители и ключевые специалисты департамента продаж продолжают развитие своих управленческих, коммуникативных и коммерческих компетенций на внутренних

корпоративных тренингах. Помимо этого необходимый уровень и качество знаний обеспечивают внешние тренинги по специальным управленческим, финансовым и маркетинговым программам. Следует отметить, что успешная карьера многих ключевых работников организации началась с позиции торгового представителя. Большая компания – большие возможности для карьерного роста!

Профессиональная подготовка производственного персонала в эпоху высокотехнологичного производства является залогом дальнейшего стабильного развития бизнеса. Разработка и выпуск новой продукции, современные принципы организационного управления, освоение новых высокотехнологичных производственных линий – все это требует наличие высокопрофессионального персонала и постоянного повышения квалификации работников. Молодые специалисты проходят стажировку на производственных линиях. На предприятиях развита система наставничества, к новому работнику прикрепляется наставник для обучения особенностям профессии непосредственно на своих участках работы. В зависимости от рабочей специальности работники кондитерских предприятий могут проходить обучение или повышение квалификации в государственных учебных центрах. Для руководящего персонала и ключевых специалистов предприятий проводятся семинары для развития управленческих и профессиональных компетенций. В целях поддержания высокого уровня квалификации специалистов технических, технологических и производственных служб на кондитерских предприятиях и агропромышленного комплекса, ООО «Объединенные кондитеры» сотрудничает с такими вузами как: Международная Промышленная Академия, Московский Государственный Университет Пищевых Производств и другие профильные образовательные организации.

Одной из задач сегодня является популяризация кондитерской продукции и повышение лояльности потребителей к брендам, выпускаемым на предприятиях Холдинга. Для реализации этой цели была создана

собственная розничная сеть магазинов «Аленка», в которых представлены сладости не только знаменитых московских фабрик «Красный Октябрь», «РОТ ФРОНТ» и «Концерн «Бабаевский», но и лучшие изделия из коллекций региональных предприятий, которые входят в крупнейший Холдинг страны. В рамках адаптации и освоения стандартов обслуживания покупателей организована поэтапная система обучения персонала магазинов в учебных аудиториях и на рабочих местах. С продавцами розничных магазинов ведут обучение наставники – руководители, знающие в совершенстве все тонкости организации торговли в современном розничном продуктовом магазине. Для каждого нового продавца составляется план введения в должность (адаптации), в рамках которого они проходят вводный тренинг по истории, ассортименту и категориям продукции, и различным техникам продаж для розничного покупателя. Наставники продавцов проходят специальный тренинг «Наставничество на рабочем месте». Программа обучения предусматривает дополнительные тренинги по управлению конфликтами, повышению знаний в управлении современным розничным магазином. Руководители и ключевые специалисты магазинов продолжают развитие своих управленческих и коммерческих компетенций на внутренних и внешних корпоративных тренингах по финансовой и маркетинговой грамотности.

2.3 Исследование системы управления организационными конфликтами и развитием корпоративной культуры

Одной из важнейших проблем в современных организациях является управление организационными конфликтами и формированием корпоративной культуры, в т.ч. эффективными коммуникациями в организации.

Эффективные профессионально-деловые коммуникации нередко обуславливают оптимальное управление организацией: решение ряда управленческих задач основывается на непосредственном взаимодействии работников при выполнении производственных задач (начальник / подчиненный, подчиненные / подчиненный и др.); в рамках межличностных коммуникаций в организации происходит уточнение, обсуждение и решения различных вопросов, требующих разрешения.

Открытая внутриорганизационная информационная среда и эффективные коммуникации являются основой эффективного управления человеческими ресурсами, принятия работниками целей организации, формирования корпоративной культуры, доверия руководству, развитию социального капитала. Эффективные внутриорганизационные коммуникации влияют на повышение эффективности деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формирование приверженности организации. Неэффективные коммуникации могут служить источниками организационных конфликтов.

Эффективность процесса коммуникации в организации может быть различной. В соответствии с данными зарубежных социологических исследований эффективность горизонтальных коммуникаций составляет 90%, вертикальных же – 20-25%.

К важнейшим задачам управления внутриорганизационными коммуникациями как элементом управления организационными конфликтами и корпоративной культурой можно отнести развитие

восходящих потоков информации, что можно реализовать при условии перевода в режим диалога отношений между руководителями и подчиненными:

- подчиненные работники должны участвовать в решении основных проблем организации;
- подчиненных работников необходимо постоянно информировать о проблемах и успехах организации;
- использование и реализация инициативы исполнителей, учета и практического применения инновационных идей работников организации.

Эффективным методом развития профессионально-деловых коммуникации, социального капитала организации является социально-психологический тренинг.

Социально-психологические тренинги подразделяются на два основных вида: развивающий тренинг, цель которого – развитие личности участников тренинга; инструментальный тренинг, цель которого – формирование и закрепление у участников тренинга практических навыков общения, в т.ч. навыкам разрешения конфликтов.

Содержание коммуникативной функции кадровой службы организации определяется деятельностью по анализу информации и управлению коммуникационными связями, что при неэффективном управлении может приводить к конфликтным ситуациям.

В соответствии с результатами проведенного нами исследования одной из причин возникновения организационных конфликтов являются искажения и потери информации (49% респондентов), при этом 4% из них отметили, что искажения и потери информации в профессиональной деятельности руководства могут привести к ухудшению взаимоотношений с работниками организации. 6% опрошенных работников в то же время считают, что для улучшения взаимоотношений между работниками в организации нужно уменьшить искажения и потери информации. Данное исследование с целью изучения системы управления организационными конфликтами проводилось

нами в октябре-декабре 2018 года с использованием метода формализованного интервью в белгородском филиале ООО «Объединенные кондитеры». В ходе исследования было опрошено 49 респондентов: 33 женщины и 16 мужчин.

Организационные конфликты поддаются регулированию и профилактике. Данное положение подтверждается результатами проведенного нами исследования: 79% респондентов отметили, что конфликты полностью поддаются регулированию.

Основными причинами, по мнению респондентов, возникновения конфликтов в организации лежит несправедливая оплата труда (16%), несправедливое распределение привилегий (13%), взаимоотношения с руководителем (7%), с коллегами (8%); неудовлетворительные условия труда (9%); положение в семье (5%); отсутствие материальных стимулов, карьерного роста (7%); нарушения прав работников (4%); чувство ненужности организации (2%).

При этом опрошенные работники отметили, что основной причиной увольнений могло бы стать предложение более высокооплачиваемой и интересной работы или новой должности (29%), или уменьшение заработной платы (34%), обстоятельства в семье, состояние здоровья, переезд в другой город (8%); взаимоотношения с руководителем (9%), с коллегами (4%); неудовлетворительный социальный пакет (6%); отсутствие карьерного роста (5%); чувство ненужности компании (7%). 10% всех респондентов отмечают, что взаимоотношения с руководителем могут ухудшаться из-за отсутствия заинтересованности в развитии и обучении работников, а также определенного равнодушия, невнимания к работникам организации.

Важную роль в управления организационными конфликтами выполняет руководитель, что подтверждается результатами нашего исследования. 71% опрошенных работников отмечает, что в случае возникновения конфликтов руководство организации сможет защитить их интересы. Однако, 19% опрошенных считают, что в случае возникновения в

организации конфликтной ситуации руководитель всегда занимал активную позицию, при этом прислушивался к точкам зрения противоборствующих сторон (8%) и смог разрешить конфликт (14%). 12% ответили, что руководитель оказывал работникам непосредственную помощь в конфликтной ситуации, 7% – принимал участие в процессе урегулирования конфликта, 3% – занимал нейтральную позицию. 5% респондентов считают, что руководитель является наставником, помощником, посредником в ситуации конфликтных взаимодействий между работниками в организации.

На основе анализа результатов диагностики на основе модульного социотеста-Анцупова можно сделать вывод, что в ООО «Объединенные кондитеры» доминируют организационные конфликты, преимущественно на основе межличностных.

Формирование эффективных профессионально-деловых коммуникаций в организации представляет одну из существенных задач социального управления. Особенности коммуникаций в организации влияют на точность и прозрачность управленческой информации, на удовлетворенность работников, на возможность возникновения организационных конфликтов. В процессе управления организационными конфликтами используются различные технологии коммуникаций: социометрия, социально-психологические тренинги и др. При управлении профессионально-деловыми коммуникациями нужно учитывать три фактора, которые могут приводить к организационным конфликтам: особенности потоков информации, структура организации и корпоративная культура.

Оценка корпоративной культуры позволяет понять, насколько эффективны шаги, предпринимаемые руководством компании в данном направлении, и есть ли смысл дальше придерживаться существующей стратегии. Полномасштабное исследование корпоративной культуры призвано оценить ее сильные и слабые стороны, выявить неформальных лидеров и узнать, какие ценности важны для большинства сотрудников.

Также оценка покажет, как выстраиваются линии функционального взаимодействия и каналы коммуникации в конкретной организации.

Обычно руководители организаций понимают, что настало время получения объективной оценки сложившейся в компании ситуации, в период серьезных бизнес-трансформаций –внутренних или внешних. Кроме того, стоит задуматься о проведении такой оценки при: постоянных конфликтах между сотрудниками; высокой текучести персонала на фоне нормальных условий работы; низком уровне взаимодействия структурных подразделений; явном отсутствии у работников общих целей и командного духа; отсутствии положительного отклика персонала на действия и решения руководства компании; воцарении в компании атмосферы усталости, апатии и безынициативности; выходе компании на новые рынки или смене вида деятельности; необходимости оценить эффективность реализуемых программ.

В ООО «Объединенные Кондитеры» сформирована сильная корпоративная культура.

Миссия ООО «Объединенные кондитеры»

«Наша миссия – верить в себя, видеть цель, быть лидером. Разрабатывая сладости, прежде всего, мы думаем о наших потребителях. Мы хотим, что бы наши изделия приносили радость в каждый дом, и счастья становилось больше!»

В своей деятельности «Объединенные кондитеры» используют новейшие технологии и инновационные разработки, которые позволяют производить именно те изделия, которые ждут потребители. При изготовлении кондитерских изделий соблюдаются международные стандарты качества на всех этапах производства.

Являясь отечественным лидером кондитерского рынка «Объединенные кондитеры» ведут свою деятельность честно и открыто, с уважением относятся к потребителям, партнерам и конкурентам.

ООО «Объединенные кондитеры» занимает активную социальную

позицию в обществе, пропагандируя семейные ценности и заботу о тех, кто нуждается в помощи.

История организации, ее культивирование является одним из важнейших элементов корпоративной культуры. Корпоративная культура транслируется работникам в различных видах и формах. Процесс трансляции корпоративной культуры может определяться следующими механизмами: историей организации, лозунгами, символами, мифами, легендами, ценностями, церемониями, обычаями и др. [75, с. 345].

Холдинг «Объединенные Кондитеры» имеет множество наград различного уровня:

Таблица 2.5

2018	Международный смотр качества мучных кондитерских изделий «Инновации и традиции»	За сохранение традиций выпуска широкого ассортимента и неизменно высокое качество кондитерских изделий	ГРАН-ПРИ
2017	Международный смотр качества кондитерских изделий «Инновации и традиции»	За стабильно высокое качество широкого ассортимента кондитерских изделий	ГРАН-ПРИ
2016	Премия RandstadAward	Самый привлекательный работодатель в категории FMCG («Товары повседневного спроса»)	Сертификат
2016	Международный смотр качества кондитерских изделий «Инновации и традиции»	За сохранение традиций выпуска широкого ассортимента и неизменно высокое качество вафель, печенья и пряников	ГРАН-ПРИ

На всех предприятиях Холдинга и управляющей компании реализуется единая кадровая политика. Одним из корпоративных девизом организации является следующий: «Главная гордость Холдинга – это его работники!».

ООО «Объединенные кондитеры» гордится богатым наследием мастеров-кондитеров легендарных фабрик, поэтому каждый работник Холдинга своей профессиональной деятельностью стремится преумножить достигнутое и внести свой вклад в общее дело. Высокий уровень развития корпоративной культуры и развитие потенциала каждого работника – будущий успех организации.

Элементами корпоративной культуры Холдинга являются: сложившаяся система обучения персонала; системы наставничества для мотивации молодых специалистов; постоянное улучшение условий труда и социально-бытовых условий; регулярная организация и проведение корпоративных мероприятий, способствующих формированию командного духа, сплоченности, нацеленности на результат.

ООО «Объединенные кондитеры» – современная и очень динамично развивающаяся организация, в своей стратегической кадровой политике делает акцент на заинтересованности как в молодых перспективных специалистах, так и опытных высококвалифицированных специалистах.

Организация декларирует, что работа в компании – это прекрасная возможность для всех работников проявить себя и стать частью команды крупнейшего Холдинга России.

Организация предоставляет работникам огромные возможности для профессионального и карьерного роста. Здесь разработана и реализуется программа непрерывного обучения и повышения квалификации персонала:

- существующая система адаптации персонала позволяет новым специалистам максимально быстро влиться в производственный процесс и в трудовой коллектив;
- система различных тренингов, курсов, семинаров, обмена опытом с партнерами организации способствует повышению уровня профессионально-деловых компетенций;
- система планирования карьеры в организации открывает широкие горизонты для профессиональных достижений и личного карьерного роста.

Можно отметить, что Холдинг «Объединенные Кондитеры» активно работает над развитием HR-бренда и добился больших успехов в улучшении позиций организации как работодателя на рынке труда, так в 2016 году ООО «Объединенные Кондитеры» получило звание самого привлекательного работодателя России-2016 в FMCG отрасли.

В ООО «Объединенные кондитеры» организовано систематическое обучение и развитие персонала.

С этой целью в 2010 году был создан свой корпоративный учебный центр. Корпоративные тренеры проводят обучение для работников департамента продаж и других подразделений Холдинга. За этот период времени разработана собственная уникальная методическая база тренингов, которые системно дополняются и обновляются под актуальные задачи бизнеса. Внутреннее и внешнее обучение предоставляется всем работникам в рамках действующей корпоративной системы обучения. В Холдинге созданы все условия для профессионального развития работников. В команду привлекаются целеустремленные и готовые к дальнейшему развитию менеджеры и специалисты!

Программа обучения предусматривает дополнительные социально-психологические тренинги по управлению конфликтами, повышению знаний в управлении современным магазином. Руководители и ключевые специалисты магазинов продолжают развитие своих управленческих и коммерческих компетенций на внутренних и внешних корпоративных тренингах по финансовой и маркетинговой грамотности.

На основе эмпирических данных, полученных нами в результате проведенного в белгородском филиале ООО «Объединенные кондитеры» исследования, можно утверждать, что на практике в организации являются наиболее распространенными административные и социально-психологические технологии управления организационными конфликтами. 29% опрошенных работников ответили, что в организации часто применяется организационно-административный метод разрешения конфликтов, 52% опрошенных отмечают, что данный метод применяется лишь иногда; при этом психологический метод используется часто (18%) и иногда (36%).

Информационные и коммуникативные технологии управления организационными конфликтами на практике в организации не имеют большого распространения, но на лицо определенная тенденция к

расширению практики их использования. В соответствии с результатами исследования, респонденты отмечают одну из причин возникновения конфликтов в организации – это потеря и искажение информации (54% опрошенных), при этом 9% из них утверждают, что для оптимизации взаимоотношений в трудовом коллективе нужно исключить те самые потери и искажения информации. Кроме этого, 22% опрошенных высказали пожелание, чтобы в организации чаще организовывались различные социально-психологические тренинги, в т.ч. по управлению организационными конфликтами, по развитию коммуникативных навыков, практике проведения деловых совещаний и переговоров.

Оценить качество каналов обмена информацией в организации можно по тому, насколько они задействованы и востребованы среди работников (рис.2.4).

Средства внутренней коммуникации	на сколько интенсивно используется		
	Часто	Иногда	Никогда
Внутренний сайт компании		√	
Корпоративный форум			√
Персональные блоги		√	
Правила внутренней коммуникации	√		
Личная папка руководителя передачи документов в печатном виде	√		

Рис. 2.4. Оценка организации каналов внутренней коммуникации

Оценить способы передачи информации в организации (от организации персоналу) можно информацией разнообразными способами. Здесь главные критерии: доступность, достоверность и своевременность информации, которая попадает работникам (рис. 2.5).

Способы оповещения сотрудников	на сколько интенсивно используются		
	Часто	Иногда	Никогда
Видеообращения руководителя компании		√	
Внутренняя телефонная линия (по номерам указанных на корпоративном сайте)			√
Внутренняя почта: папки на ресепшине, куда вкладываются оригиналы документов для разных адресатов		√	
Корпоративная периодика (газеты, журналы)		√	
Стенд Объявлений в фойе компании	√		
Страничка объявлений на сайте	√		

Рис. 2.5. Оценка способов передачи информации в организации

Результаты нашего исследования, одной из задач которого был анализ применяемых стилей поведения работников в конфликтах с руководителем, продемонстрировали, что наиболее распространенными являются (в порядке убывания): сотрудничество, компромисс, соперничество, уклонение, приспособление.

Стратегии поведения у работников в условиях конфликтных взаимодействий существенно различаются в зависимости от гендерного признака: женщины, в зависимости от профессионального и должностного статуса оппонента, прежде всего, стремятся к сотрудничеству, далее предпочитают компромисс, затем – приспособление, уклонение и только в крайнем случае соглашаются на соперничество. Для мужчин, учитывая также профессиональный и должностной статус оппонента в конфликте, наиболее предпочтительной стратегией поведения представляется соперничество, затем компромисс, далее – сотрудничество, и наименее приоритетными являются уклонение и приспособление.

Можно определить три аспекта влияния корпоративной культуры на управление персоналом организации:

1. Корпоративная культура используется в качестве инструмента по привлечению в организацию работников с высокой квалификацией. Потенциальный работник на этапе подбора персонала отдает предпочтение

работодателю, руководствуясь принципом «свой – чужой». В том случае, если кандидат увидел, что многие принципы, традиции, цели организации совпадают с его жизненными установками, то он сделает свой выбор в пользу этого работодателя. И когда в дальнейшем организация подкрепляет делом заявленные ценности и поведенческие нормы, у работников повышается к ней лояльность и приверженность.

2. Сильная корпоративная культура, являясь одним из важных и мощных инструментов, формирует определенную настрой работников организации на высокое качество и эффективную производительность труда. Создание и поддержка такого вида культуры, с помощью которой повышается отдача сотрудников, – одна из важнейших стратегических задач руководства предприятия и HR-департамента. Каждая организация, претворяя на практике стратегические бизнес-планы, начинает осуществлять ряд действий. Но даже попытки, которые не соответствуют целям и ценностным установкам сотрудников, встретят противодействие со стороны работников. Зато начинания и проекты, соответствующие ценностным ориентирам и целям сотрудников, обречены на удачу, и с большей готовностью будут поддерживаться персоналом.

3. Корпоративная культура может выступать как инструмент, при помощи которого формируется приверженность работников организации. Корпоративная культура организации определяет ее образ, создает характерные черты, которые позволяют отличить одну организацию от другой, способствует повышению числа обязательств, добровольно принятых работниками по отношению к организации.

Итоги оценки корпоративной культуры, сложившейся в организации, должны дать ее руководству ответы на самые актуальные вопросы. По результатам анализа реальной ситуации можно оценить степень соответствия фактического положения дел в компании той стратегии развития, которую выбрало ее руководство. Если разрыв между реальной и идеальной корпоративной культурой значителен (рядовые работники не доверяют

начальству, коллектив разобщен, нет настроения на высокую производительность и так далее), специалист по социологии управления даст практические рекомендации после оценки корпоративной культуры. Чаще всего они сводятся к советам по созданию нового, более харизматичного образа руководителя, улучшению микроклимата в коллективе за счет совершенствования системы обмена информацией и внедрения новых корпоративных традиций, вовлечению всех сотрудников в процесс создания имиджа компании и разработке более эффективной системы мотивации, способной влиять на поведение персонала.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления организационными конфликтами в ООО «Объединенные кондитеры»

Современный взгляд на организационный конфликт признает его ценность для организации, поэтому задачей социального управления является регулирование уровня конфликта в организации.

Технология эффективного управления организационными конфликтами может включать в себя анализ конфликта с точки зрения его характера: функционального или дисфункционального.

Можно предложить следующие элементы дисфункционального конфликта:

1. Процессы конкуренции. Наличие противоборствующих сторон, которые конкурируют друг с другом.

2. Искажение восприятия информации. При активизации конфликта восприятие информации и окружающей среды может искажаться.

3. Эмоциональность. Конфликты преимущественно бывают эмоционально окрашенными со знаком минус, т.к. противоборствующие стороны переживают раздражение, беспокойство, фрустрацию и др. При этом эмоции могут доминировать над разумом.

4. Уменьшение между противоборствующими сторонами коммуникаций.

5. Ухудшение понимания основного вопроса конфликта. Основные вопросы конфликта становятся менее ясными, нарастает эскалация конфликта.

6. Жесткие предпочтения. Участники превращаются в заложников своих позиций, становятся менее уступчивыми.

7. Минимизация сходства, преувеличение различий. Стороны более склонны определять друг друга и свои позиции как целиком противоположные.

8. Эскалация конфликта. Еще большая интенсификация конфликта, снижение способности к взаимодействию друг с другом и к разрешению конфликта [27, с. 544].

Цель управления организационными конфликтами состоит в профилактике и предупреждении деструктивных конфликтов и эффективном разрешении конструктивных конфликтов.

В конфликтологии выделяют две основных стратегии управления организационными конфликтами. 1. Их предотвращение (или профилактика). 2. Управление конфликтами в случае их возникновения, а также использование результатов противоборства (в т.ч. спроектированных – как конструктивных, так и деструктивных).

Стратегия предупреждения конфликта в основном включает в себя организационные и разъяснительные мероприятия: улучшение условий труда и отдыха, повышение справедливости в распределении ресурсов, изменение организационной структуры, оптимизация способов и методов управления, совершенствование контроля за обеспечением правил внутреннего распорядка, норм поведения, традиций, корпоративных кодексов и этики.

Большее значение приобретает тенденция прогнозирования организационных конфликтов с целью их предупреждения и минимизации возможных потерь, т.к. точный прогноз возможного развития конфликта может способствовать более эффективному управлению конфликтами.

Профилактика конфликтов подразумевает организацию деятельности в организации, при которой сводится к минимуму вероятность возникновения организационных конфликтов.

Деятельность по предупреждению организационных конфликтов рекомендуется осуществлять по таким направлениям, как:

1. Создание благоприятных условий для профессиональной деятельности работников в организации. Косвенное, но весьма существенное влияние на социально-психологическое состояние работника, а, значит, и конфликтность влияют условия их жизнедеятельности: наличие перспективной работы (или должности); возможность для работника само реализовать в профессиональной деятельности, режим и условия работы; взаимоотношения с коллегами: начальниками и / или подчиненными; состояние здоровья работника; материальное состояние семьи работника; сложившиеся в семье отношения; режим отдыха и др.

2. Прозрачное и справедливое распределение материальных благ и организационных ресурсов.

3. Обеспечение рекреационной среды труда. Факторам среды, влияющими на уменьшение вероятности организационных конфликтов, являются: параметры освещенности, электромагнитных и иных излучений; эргономичная планировка производственных помещений; оптимальное цветовое оформление помещений; наличие комнатных растений, аквариумов и др. Кроме этого, определенное значение может иметь создание тренажерных залов, комнат психологической разгрузки и т.п.

4. Оптимальность рабочих мест в организации. Обеспечение функциональных взаимосвязей между структурными подразделениями и отдельными работниками, сбалансированности рабочего места.

5. Организация профессионального психологического отбора при приеме на работу. Прием на работу на должность, которой соискатель рабочего места не соответствует в полной мере по профессиональным, нравственным, другим психологическим качествам, может создавать основы для возникновения конфликтов в будущем между этим работником и его начальниками, подчиненными, коллегами.

6. Подготовка квалифицированных менеджеров. Некомпетентные управленческие решения могут приводить к возникновению конфликтов.

Таким образом, стратегия управления организационными конфликтами должна включать систему деятельности, совокупность этапов и методов управления конфликтами.

Основные инструменты и методы профилактики организационных конфликтов представлены на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Инструменты и методы профилактики
организационных конфликтов

Руководство организации должно системно внедрять эффективные технологии управления организационными конфликтами, осуществлять оперативный мониторинг и контроль уровня конфликтности в организации. Важную роль может играть деятельность HR-служб, структурных подразделений, курирующих вопросы формирования и изменения организационных структур управления и системы коммуникаций в организации, разработки внедрения системы мотивации персонала.

В ситуации управления организационными конфликтами для согласования различий между сторонами может использоваться такой метод коммуникации как переговоры. Переговоры – это специально организуемая коммуникация, в рамках которой происходит установление конкретных

деталей, что стороны конфликтного взаимодействия хотят сделать (получить) и каким образом.

Можно предложить следующие технологии управления организационными конфликтами: информационные, коммуникативные, социально-психологические, административные.

Информационные технологии управления организационными конфликтами обеспечивают условия для полноценного информирования всех сторон конфликта, что приводит к уменьшению искажения информации.

Коммуникативные технологии управления организационными конфликтами обеспечивают налаживание непосредственного общения между противоборствующими сторонами; переориентирование взаимодействия в конструктивное направление.

Социально-психологические технологии управления организационными конфликтами направлены на привлечение к урегулированию конфликта формальных и неформальных авторитетных лидеров; снижение напряженности в трудовом коллективе; проведение с работниками бесед, разъяснений и убеждений и др.

Административные технологии управления организационными конфликтами обеспечивают ротации кадров (повышения в должности или понижения, перевода в другие структурные подразделения, увольнения); использование методов морального и материального поощрения и взыскания и др.

В технологии управления организационными конфликтами должна занимать существенное место коммуникативная регуляция, которая основывается на изменении формата общения с целью оказания воздействия на партнера.

Можно предложить следующие методы коммуникативной технологии управления организационными конфликтами.

- Метод коммуникативного включения, который подразумевает установление и расширение непосредственного взаимодействия с объектом регуляции.
- Метод коммуникативной адаптации, который ориентирован на предварительное информирование работника о предполагаемом взаимодействии (цели коммуникации, участники, ресурсы и др.).
- Метод коммуникативной «мобилизации», который предполагает обеспечение партнерам условий для мобилизации их коммуникативных ресурсов.
- Метод прямого воздействия, который заключается в непосредственном, прямом предъявлении требований.
- Метод «значимых других», при котором воздействие на работника осуществляется через авторитетных для него людей.
- Метод исключения альтернативных воздействий, который подразумевает непререкаемость управленческого решения, уменьшения возможности его обесценивания противоположным воздействием.
- Метод психологического давления, в основе которого лежит предъявление партнеру (объекту регуляции) определенных требований.
- Метод «выхода чувств», в соответствии с которым оппоненту предоставляется возможность высказаться с целью снижения спровоцированного конфликтом эмоционально-психологического напряжения.
- Метод «положительного отношения к личности», при котором конфликтующему выражается определенное сочувствие с целью нахождения в дальнейшем конструктивного способа разрешения конфликта.
- Прием «принудительного слушания оппонента», при котором необходимо обязательно обеспечивать условия для выслушивания аргументов обеими конфликтующими сторонами.

– «Расширение духовного горизонта спорящих», при котором создаются условия для выведения конфликтующих за рамки субъективного восприятия конфликта.

Использование методов и средств социальной регуляции организационных конфликтов представляет возможности для уменьшения социальной и психологической напряженности, предупреждения превращения конфликтов в деструктивные, управления развитием конфликта.

Одной из эффективных технологий управления организационными конфликтами представляется формирование и развитие коммуникативной культуры руководителя. Необходимые для эффективного управления организационными конфликтами личностные качества подразделяются по различным основаниям, например, личностные, профессиональные, деловые. Уровень развития подобных коммуникативных личностных качеств руководителя может являться основой для успешной деятельности по управлению конфликтами.

Существуют различные программы в сфере формирования и развития коммуникативной культуры руководителя, в т.ч. личностные тренинги по развитию коммуникативных навыков, тренинги по управлению конфликтами, формированию корпоративной культуры.

Организационные конфликты, так или иначе, связаны с методами управления ими, т.к. управление – это деятельность по разрешению и урегулированию конфликтов, направленная на достижение целей и задач организации.

Эффективность управления организационными конфликтами зависит от того, как противоборствующие стороны учитывают факторы, влияющие на данный процесс. К ним относят:

– время: наличие времени для изучения и осмысления проблемы, определения интересов и позиций сторон, разработки решений;

- третья сторона: участие в разрешении конфликта нейтральных субъектов, которые помогают противоборствующим сторонам решить проблему;
- своевременность: противоборствующие стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его возникновения;
- равновесие сил: если оппоненты приблизительно равны по возможностям, то им приходится искать пути к мирному решению проблемы;
- культура: высокая степень развития культуры оппонентов уменьшает вероятность насильственного развития конфликта;
- единство ценностей: наличие согласия между оппонентами по поводу того, что должно являть собой приемлемое решение;
- опыт: наличие опыта разрешения похожих проблем хотя бы у одной из сторон, а также знание примеров эффективного разрешения подобных конфликтов;
- отношения: хорошие взаимоотношения между сторонами до конфликта помогают более полному разрешению конфликта.

Важное значение имеет способность самой организации предупреждать и нейтрализовать социально-негативные и деструктивные организационные конфликты, что является критерием сформированной корпоративной культуры. Эффективно может развиваться такая организация, где к организационным конфликтам относятся профессионально, реализуются инновационные программы, эффективные технологии управления конфликтами.

Таким образом, технология эффективного управления организационными конфликтами взаимодействия должна включать в себя изучение конфликта через призму его характера: функционального или дисфункционального. Цель управления организационными конфликтами в соответствии с теорией социального управления заключается в предотвращении деструктивных конфликтов и эффективном разрешении

конструктивных конфликтов. Существенное значение в современных условиях приобретает ориентация руководителя организации на прогнозирование конфликтов и их предупреждения.

Нами были определены основные технологии управления организационными конфликтами: информационные, коммуникативные, социально-психологические, административные. Эффективность управления организационными конфликтами зависит от учета сторонами конфликта факторов, влияющих на этот процесс: время, своевременность, равновесие сил, участие третьей стороны, высокий уровень культуры, единство ценностей, наличие опыта, хорошие отношения между сторонами конфликта.

Использование технологий управления организационными конфликтами может быть основой формирования корпоративной культуры и быть направлено на оптимизацию уровня конфликтности в организации.

3.2 Разработка проекта управления организационными конфликтами как основы развития элементов корпоративной культуры

Технология управления организационными конфликтами и корпоративной культурой предполагает разработку основных технологических приемов и алгоритмов деятельности.

Руководитель организации должен определять стратегию управления организационными конфликтами на основе оптимального баланса последствий конфликтной ситуации для организации или ее структурного подразделения. Руководитель организации имеет возможность прогнозировать начало конфликтной ситуации, своевременно вмешаться в процесс развития конфликта, внести определенные коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Выбирая оптимальное поведение в условиях организационного конфликта, руководитель в первую очередь должен определить причину и предпосылки конфликта, выявить цели противоборствующих сторон, наметить точки сближения мнений оппонентов, уточнить их поведенческие особенности. При этом следует отметить, что ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех ситуациях, так и ни один из стилей разрешения конфликта (будь то приспособление, уклонение, конкуренция, компромисс, сотрудничество) не может быть определен как самый оптимальный.

На основе анализа теоретического и эмпирического материала по проблеме совершенствования управления организационными конфликтами и корпоративной культурой нами был разработан проект «Совершенствование технологий управления организационными конфликтами как основы развития элементов корпоративной культуры».

**Проект «Совершенствование технологий управления
организационными конфликтами как основы развития
элементов корпоративной культуры»**

Описание проекта:

Цель проекта:	разработать эффективные технологии управления организационными конфликтами как основы развития элементов корпоративной культуры	
Способ достижения цели:	Разработка и внедрение комплекса мероприятий, обеспечивающих эффективное управление организационными конфликтами, формирование и развитие корпоративной культуры организации	
Результат /продукт проекта:	Результат	Вид подтверждения результата
	- использование в организации эффективных технологий управления организационными конфликтами как основы развития элементов корпоративной культуры - управленческая компетентность руководителей (в сфере управления организационными конфликтами и корпоративной культурой)	отчет руководителю организации
Требования к результату:	Требование:	Вид подтверждения:
	- разработка и реализация эффективных методов исследования организационных конфликтов и корпоративной культуры	Приказ по организации
	- разработка и реализация системы тренингов управления организационными конфликтами и корпоративной культурой	Приказ по организации
	- разработка и реализация алгоритмов/регламентов управления организационными конфликтами и формирования корпоративной культуры	Приказ по организации

Основные блоки работ проекта.

Срок реализации проекта: 01.03.2019 г. – 31.12.2019 г.

№	Наименование	Нач.	Оконч.	2019 год			
				1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
I.	Реализация в организации метода Томаса-Килменна	01.03.	31.12.				
II.	Разработка и реализация тренинга по управлению организационными конфликтами	01.07.	31.12.				
III.	Разработка и реализация алгоритма разработки и внедрения в организации ценностей корпоративной культуры, вовлеченности работников	01.04.	31.12.				

Бюджет проекта

№	Наименование	Бюджет проекта, тыс. руб.
1.	Реализация в организации метода Томаса-Килменна	40,0
2.	Разработка и реализация тренинга по управлению организационными конфликтами	300,0
3.	Разработка и реализация алгоритма разработки и внедрения в организации ценностей корпоративной культуры, вовлеченности работников	150,0
Всего:		490,0

Риски проекта

№	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Отсутствие финансирования мероприятий проекта	Невозможность реализации мероприятий, срыв сроков, недостижение цели проекта	Финансовый расчет затрат	Поиск альтернативных источников финансирования
2	Несогласованность действий подразделений по реализации мероприятий проекта	Срыв сроков, недостижение цели проекта	Детальное планирование хода реализации проекта, оперативный мониторинг с последующим представлением текущих результатов руководству	Разработка и применение современных управленческих технологий

Команда проекта

№	ФИО	Должность	Роль в проекте
1.	Виноградов К.И.	заместитель управляющего директора – директор по управлению предприятиями Холдинга «Объединенные кондитеры»	куратор проекта
2.	Максак А.А.	директор белгородского филиала ООО «Объединенные кондитеры»	руководитель проекта
3.	Игнатьева С.В.	менеджер отдела кадров белгородского филиала ООО «Объединенные кондитеры»	администратор проекта
Члены команды проекта			
4.	Руководители структурных подразделений организации (по согласованию)		

I. Метод Томаса-Килменна

Важным социально-психологическим методом, который может быть достаточно эффективным в управлении межличностными конфликтами, может являться т.н. метод Томаса-Килменна (разработан в 1972 году К.У. Томасом и Р.Х. Килменном) (Приложение 11). Данный метод позволяет сформировать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта.

В своем подходе к изучению конфликтов К. Томас большое внимание уделял изменению традиционного отношения к конфликтным ситуациям, заключавшегося в создании определенного бесконфликтного пространства, а не в грамотном управлении ими, т.к. определял вместе с негативной стороной и позитивное влияние столкновения интересов и мнений. В связи с этим К. Томас считал необходимым концентрировать внимание на следующих элементах исследования конфликтов: какие формы поведения в конфликтах наиболее характерны для людей и по каким соображениям; какие из них являются наиболее результативными и рациональными, а какие следует отнести к нерациональным и разрушительным; каким образом можно стимулировать конструктивное и результативное поведение участников конфликта. К. Томас выделяет пять ключевых стратегий поведения в конфликте. Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой член трудового коллектива стремится удовлетворить свои интересы – напористость и интересы противоположной стороны (действуя совместно или индивидуально) – кооперация. Если использовать прямоугольную систему координат, то получается сетка Томаса-Килменна, позволяющая определить место и название для каждого из пяти основных стратегий разрешения конфликта: приспособление, уклонение, соперничество, компромисс, сотрудничество.

Таким образом, данные мероприятия приведут к увеличению уровня сотрудничества, а это и есть наш главный результат. В случае противоборств решением конфликта станут наиболее эффективные стратегии поведения, как

сотрудничество и компромисс, избегание и приспособление будут использоваться гораздо реже, а соперничества не будет и вовсе. Группа будет эффективно взаимодействовать, и их совместная деятельность будет направлена на успех. А психологический климат будет благоприятным.

II. Разработка и реализация тренинга по управлению организационными конфликтами

Нами была разработана программа тренинга по управлению организационными конфликтами (приложение 6). Целью тренинга является формирование и развитие навыков эффективного управления конфликтами. Программа тренинга по управлению организационными конфликтами подразумевает три рабочих дня (по 8 часов).

III. Алгоритм разработки и внедрения в организации ценностей корпоративной культуры

Шаг 1. Оцените ситуацию в организации.

Корпоративные ценности необходимо формализовать, когда у организации меняются собственники или стратегия. Второй вариант возможен, когда бизнес расширяется. В обоих случаях персонал по-разному понимает установки организации. Поэтому разногласия между работниками неизбежны. Эти конфликты могут навредить не только дисциплине, но и производственным планам.

Шаг 2. Опишите корпоративные ценности силами рабочей группы.

Не поддавайтесь соблазну массового опроса работников в начале, иначе растянете обработку результатов на недели. Поручите сформулировать ценности рабочей группе. В ней должно быть 80% руководителей и 20% ключевых сотрудников с максимальным стажем в организации.

На вводном совещании объясните рабочей группе, для чего организации нужны ценности, озвучьте этапы и сроки реализации проекта. После встречи назначьте администратора. Попросите его разослать всем участникам совещания анкету или ссылку на ее форму на внутреннем портале. В этой форме коллеги опишут события в организации и отметят,

какие из них желательные, а какие – нет. Лидер группы или администратор объединит все установки в одном файле.

На первой сессии поручите рабочей группе убрать из файла одинаковые по смыслу высказывания и заменить негативные установки позитивными. Например, нежелательное событие «Некоторые сотрудники опаздывают на совещания» переформулируем в желаемую установку «Мы приходим на рабочие встречи вовремя».

После этого предложите коллегам разбить события по группам. Предложите коллегам назвать эти категории. Каждая из них станет вариантом вашей корпоративной ценности. Так формулировки «Мы приходим на рабочие встречи вовремя» и «Мы не перебиваем друг друга на совещаниях» коллеги объединили в общую группу «Взаимное уважение».

Ценности должны укреплять стратегию. Нельзя допустить противоречий между ними. Например, если ваша организация производит пластик, ценность «Экологичность» вызовет недоверие и у персонала, и на внешнем рынке. А ценность «Клиентоориентированность» не приживется в организациях, которые продают премиальные продукты по высокой цене. Когда эта установка означает высокий сервис и низкие цены, она противоречит стратегии. Значит, сотрудники не смогут ей следовать.

Последняя задача первой сессии – сократить количество ценностей. Приемлемый диапазон – от трех до семи. Если рабочая группа предлагает больше, спросите коллег, чем каждая установка поможет процветанию вашей компании.

Шаг 3. Презентуйте ценности в группах до 30-50 человек.

Персонал не станет следовать ценностям только потому, что вы разместите их на внутреннем портале или разошлете каждому по корпоративной почте. Такой пост и письмо потеряются в информационном шуме. Зато люди запоминают все, в чем они участвуют. Поэтому надежнее провести интерактивную презентацию. Для этого поручите бизнес-тренеру разработать игры на закрепление ценностей, арендуйте зал, организуйте

фуршет, пригласите музыкантов, закажите печатную и сувенирную продукцию и разошлите приглашения.

Презентуйте ценности в группах до 50 человек, чтобы удерживать внимание персонала и закрепить результат. После презентации соберите обратную связь. Узнайте, какие ценности запомнили люди и как поняли эти установки.

Шаг4. Получите от рабочей группы свод правил.

После мероприятия у вас уже будет черновая версия корпоративных правил – поведенческие проявления ценностей из третьей части презентации. А еще – расшифровки установок из анкет обратной связи.

На второй сессии предложите рабочей группе обработать правила по тому же принципу, что и ценности: сгруппировать подобные идеи, перевести негатив в позитив, сверить со стратегией и убрать лишнее. Пусть лидер команды под каждой ценностью укажет и расшифровку, и правило (фрагмент ниже).

Ценности и правила компании (Фрагмент)

Ценность: инициативность

Расшифровка: мы стремимся развиваться сами и развивать компанию

Правило: Мы применяем современные технологии в работе

Ценность: Лидерство

Расшифровка: мы стремимся быть лучшими в своей сфере деятельности

Правило: мы стимулируем инновационное поведение сотрудников, клиентов и партнеров – обеспечиваем постоянное рождение новых идей

Ценность: надежность и порядочность

Расшифровка: мы несем ответственность за взятые на себя обязательства

Правило: мы верны своему слову, дорожим деловой репутацией, уважаем сотрудников, клиентов, партнеров по бизнесу и конкурентов

Рис. 3.2. Ценности и правила организации (фрагмент)

Шаг 5. Транслируйте ценности и правила организации на весь штат работников.

Чтобы о корпоративных ценностях узнал персонал во всех ваших филиалах, обучите руководителей, внедрите интерактивные конкурсы,

принимайте в команду только единомышленников, напоминайте персоналу о ценностях и пересматривайте эти установки раз в год.

Научите руководителей применять ценности. Нет смысла внедрять корпоративные правила в организации, если лидер не подтверждает их собственным примером. Поэтому научите начальников объяснять новые установки, предоставлять обратную связь, обрабатывать возражения персонала и принимать решения на основе корпоративных ценностей. Для этого поручите бизнес-тренеру провести занятия на темы: «Как проводить собеседования», «Как управлять людьми», «Эффективное наставничество», «Как управлять конфликтами» и «Как увольнять персонал».

Используйте максимум каналов коммуникации. Отправьте работникам правила по корпоративной почте. Опубликуйте отчет о презентации на внутреннем портале. Донесите до персонала ценности и правила при помощи всех доступных вам инструментов.

Каналы коммуникации для трансляции корпоративных ценностей и правил:

- раздел на внутреннем портале «Наша миссия, ценности и правила»;
- навигатор по организации;
- welcome-тренинг для новых работников;
- доски объявлений;
- выпуск ежегодной газеты;
- титульный лист ежедневника;
- визуализация ценностей в кабинетах топ-менеджеров и в местах скопления персонала: у лифтов, рядом с курилкой, в столовой.

Подбирайте единомышленников. Чтобы гармонию вашей корпоративной культуры не нарушили новички, обращайтесь внимание не только на компетенции, но и на психологические особенности кандидатов. Если человек не готов следовать вашим правилам, не тратьте время своих подчиненных на проверку его компетенций и рекомендаций. Чтобы выявить

единомышленников, можно использовать проективные кейсы и вопросы (пример – в таблице ниже).

Таблица 3.1.

Вопросы на соответствие корпоративной культуре для соискателей

Вопрос	Расшифровка значения
Что такое компетентность?	Проверяем, сходится ли понятие ценности у работника с принятым в организации
Как вы понимаете инновационность?	
Каким должен быть лидер?	
Клиентоориентированный работник – какой он?	Проверяем наличие ценности «Профессиональная компетенция»
Что вы сделали за последний год для повышения своего профессионального уровня?	
Вы узнали, что ваш коллега нечестно поступил по отношению к организации. Ваши действия?	Проверяем, сходится ли понятие ценности «Надежность и порядочность» с принятым в организации
В организации с какими правилами вы не будете работать?	Проверяем на сходство с правилами организации
Какое корпоративное мероприятие вам бы понравилось больше: – посадка деревьев; – сдача крови; – командный марафон; – классический вечер в кафе с развлекательной программой; – квест. Как вы думаете, какое мероприятие понравилось бы большей части наших сотрудников? А что бы выбрали люди в выходной?	Проверяем, разделяет ли человек наши ценности

Добавьте интерактив.

Любые документы вызывают скуку на уровне подсознания. Поэтому старайтесь проявить креатив – внедрите вовлекающие конкурсы. Новая информация в интерактивной форме усваивается эффективнее, чем текстовые модули.

Напоминайте о новых установках. Обыграйте ценности в поздравлениях к Новому году, 23 Февраля и 8 Марта. Добавьте вопросы о ценностях и правилах в ежегодный опрос вовлеченности. Поинтересуйтесь, изменилось ли что-то в работе коллег с внедрением нововведений. Главное – подчеркните, что конкурс пройдет, чтобы закрепить и развить ту или иную ценность.

Если одна из ваших ценностей – «Экологичность», соберите батарейки и бумагу для переработки, празднуйте День без бумаги и Час Земли.

Проведите корпоративные посадки деревьев и семинары для сотрудников о вреде пластика для планеты и пользе раздельного сбора мусора. Работают и мероприятия для детей. Например, Экоквест. На нем ребята в игровой форме узнают, как сохранять окружающую среду.

Если ваша ценность «Компетентность», проводите дни мастерства и профессиональные соревнования. Например, конкурс «Знак качества» на самый лучший сервис от внутренних подразделений.

Если вы цените «Инновационность», сделайте традиционным конкурс «Инновация», на который работники будут присылать свои идеи по оптимизации рабочих процессов.

Если среди ценностей вашей компании есть «Социальная ответственность», проводите Дни донора и Дни посещения детского дома.

Переоценивайте ценности. Ценности и правила не статичны. Они развиваются вместе с компанией. Поэтому раз в год встречайтесь с вашей рабочей группой и анализируйте результаты. Сверяйте установки со стратегией и планом. Некоторые ценности вы измените. Остальные будут служить вам годами.

IV. Алгоритм активирования у работников вовлеченности.

Вы не заставите людей испытывать интерес к работе, если на самом деле это не так. Вовлеченность – это состояние, к которому надо подвести сотрудников, создав благоприятные условия.

Вначале пройдите экспресс-тест. С помощью него вы оцените ситуацию в организации. Результаты теста подскажут, на какие способы вам обратить внимание прежде всего.

«Не убиваете ли вы вовлеченность сотрудников». Экспресс-тест для оценки ситуации в организации

Прочитайте внимательно каждое высказывание и выберите из трех вариантов ответов тот, который больше всего отражает ситуацию в вашей организации. Поставьте 1 балл в столбце, который соответствует

выбранному варианту ответа. Посмотрите, в каком столбце вы набрали больше всего баллов, и прочитайте рекомендации.

Результаты:

1. Если у вас преобладает вариант ответа «А», то линейные руководители в компании демонстрируют авторитарный стиль управления и, скорее всего, сотрудники испытывают дискомфорт от того, что не могут достучаться до руководства. Их вовлеченность минимальна. Обратите внимание на способ 2 и способ 5.

2. Если большинство ваших ответов пришлось на вариант «Б», скорее всего, руководители в компании не часто задумываются, как вовлечь сотрудников в работу, а действуют по интуиции. Присмотритесь, возможно, большинство линейных менеджеров – гиперответственные и основной объем работы выполняют самостоятельно, не привлекая подчиненных. В этом случае полезно будет внимательно изучить способ 2 и способ 4. Тогда вы поймете, как убедить управленцев работать над вовлеченностью сотрудников.

3. Если ответ «В» набрал больше всего баллов, сотрудники компании – настоящая команда. Все вовлечены и болеют за общее дело. Продолжайте работать с персоналом. Обратите внимание на способ 1 и способ 3. Ваши сотрудники станут еще счастливее, а новички вольются в коллектив в максимально сжатые сроки.

Способ 1. Развивайте wellbeing-программы. Вовлеченность станет выше, если помочь сотруднику решить личные проблемы

Wellbeing-программы (с англ. wellbeing– благополучие) развивайте комплексно. Старайтесь одновременно охватить четыре важные сферы жизни человека: здоровье, личные финансы, карьеру и отношения. Остановимся подробнее на каждой и сгруппируем их в самостоятельные рабочие блоки (образец wellbeing-программы на 2019 год по блокам – ниже).

Welbeing – программа на первое полугодие 2019 года

Блок	Активность	Цель	Дата, организатор мероприятия
Здоровье	1. Тренинг по управлению эмоциями; 2. Корпоративная weekend – встреча «горы, баня, кросс»; 3. Продление корпоративного договора с фитнес - клубом «Санта Моника»; 4. Участие компании в вело-пробеге, организованном мэром города, в качестве волонтеров и участников.	Снять внутреннюю усталость сотрудников после окончания нескольких проектов; Всем коллективом заниматься зимними видами спорта, провести дружеские соревнования по горным лыжам и отдохнуть в здоровой атмосфере; Обеспечить регулярную физическую активность работников; Привлечь сотрудников к благотворительной деятельности в пользу людей с ограниченными возможностями.	Февраль. Руководитель службы персонала; Февраль, исполнительный директор при участии HR-службы; Март, руководитель службы персоналом; Май, руководитель отдела маркетинга и продвижения при участии HR- службы.
Личные финансы	1. Семинар на тему « Где вас поджидает неочевидная опасность потерять деньги» 2. Деловая Wow – игра «Как приумножить собственный капитал» 3. Розыгрыш 10 ссуд от компании	Повысить потребительскую грамотность сотрудников; Повысить финансовую грамотность работников; Дать возможность выигравшему приобрести дорогостоящую вещь без процентов.	Апрель, руководитель отдела обучения при участии службы маркетинга Май, руководитель отдела обучения Июнь, ко дню рождения компании. Исполнительный директор при участии финансовой службы.
Карьера	1. Рабочий день « Рабочий день в смежном подразделении» 2. Партнерский проект «Работники офиса трудятся на объектах. 3. Акция – получи вторую профессию	Познакомить сотрудников разных подразделений, разнообразить их работу, позволить им выйти за рамки обязанностей, дать возможность увидеть, как работает организация	Январь – июнь руководитель службы персоналом при участии руководителей и директора компании
Отношения	1. Участие работников в городской программе «Благоустрой свой город» 2. Онлайн игра услыш друга «участвуют все сотрудники»	Совместная работа сотрудников с общественной пользой на благо города. Познакомить и спотить сотрудников.	Май, руководитель службы персоналом; Июль, руководитель отдела обучения

Здоровье. Основная задача активностей в этом блоке - выработать у работников осознанное отношение к здоровью и привычку заботиться о себе. Блок «Здоровье» включает в себя три вида мероприятий, которые организует HR-служба. Первый – корпоративный спорт: командные игры, соревнования по разным дисциплинам, квесты, эстафеты. Сюда же относятся и занятия фитнесом за счет компании или со значительными скидками. Второй – семинары и тренинги, на которых учат, как управлять жизненным тонусом,

восполнять энергию. Здесь важно дать работникам инструменты, которые помогут им, к примеру, бороться со стрессом и выгоранием. Третий - профилактика болезней и создание комфортной среды в офисе.

Личные финансы. Организуйте семинары, на которых сотрудники прокачают финансовую грамотность и научатся осознанно относиться к материальному благополучию. К примеру, проработают с экспертами темы, как планировать затраты и не увлекаться кредитами. Узнают, куда выгодно инвестировать свободные средства, что предпринять, чтобы получить налоговый вычет. Также многим интересно будет узнать, как не попадаться на маркетинговые уловки магазинов и не приобретать товары и услуги, которые навязывают продавцы.

Карьера. В этом блоке wellbeing-программы спланируйте, чтобы каждый сотрудник компании мог хотя бы один раз получить карьерную консультацию и развивающую обратную связь специалиста-коуча.

В крупном девелоперском холдинге перед началом работы каждый сотрудник обязательно проходит тестирование. Это дает возможность HR-у определить потенциал новичка. Результаты диагностики заносят в специальный электронный файл «Про-досье». Его пополняют данными в течение всего жизненного цикла работника в компании. Когда кто-то из сотрудников хочет продолжить свое развитие в другом подразделении или занять новую должность, будущий руководитель изучает досье потенциального подчиненного. Он видит, какими компетенциями и навыками обладает сотрудник, и оценивает, подходит ли он для новой работы.

Отношения. Основа этого блока – благотворительные программы, в которых участвует компания. Это может быть помощь пенсионерам или людям с ограниченными возможностями, поддержка детей-сирот, уборка мусора, обустройство территорий. Люди, которые делают добрые дела, чувствуют себя счастливее. А если привлечь к общественно полезным акциям всех сотрудников, команда сплотится. Каждый участник ощутит,

какой вклад он вносит в жизнь других, начнет воспринимать себя как достойного человека, который работает в достойной компании.

Вовлеченный сотрудник интересуется жизнью компании почти как своей собственной.

Тогда и глаза горят, и делать хочется больше, чем требуют руководитель и должностная инструкция. Попробуйте поддерживать это состояние человека как можно дольше. Предложите сотрудникам гибкое начало и окончание рабочего дня, возможность иногда работать удаленно, удобный офис, интересные проекты, справедливую и прозрачную мотивацию. И самое простое, но при этом часто незаслуженно забытое – хвалите ваших сотрудников, говорите спасибо за их работу и преданность компании. И делайте это в кругу коллег. Всеобщее признание и внимание – та нота, которая всегда звучит громко.

Способ 2. Собирайте мнения сотрудников с помощью пульс-опросов. Сделайте коллег соавторами изменений.

Пульс-опрос содержит не более пяти вопросов, не отнимает много времени, поэтому не вызывает негативных реакций у респондентов. В отличие от традиционного изучения удовлетворенности и вовлеченности, пульс-опрос проводите раз в неделю. Так вы постоянно будете получать свежую информацию, увидите, как меняются настроения в коллективе.

С помощью пульс-опросов вы решите несколько задач. Во-первых, отследите, насколько эффективны HR-процессы: адаптация, обучение, мотивация. Во-вторых, получите возможность быстро воздействовать на проблемные зоны. И в-третьих, станете регулярно получать обратную связь от сотрудников. Когда они поймут, что их слышат, вовлеченность и продуктивность возрастут.

Например, в крупном ретейл-холдинге пульс-опрос проводят каждую неделю по средам. Анкета включает три формы: предложения, достижения и благодарности (образец анкеты ниже). В форме «Предложения» респонденты делятся своими идеями, советуют, как решить проблемы,

которые возникли в компании. В форме «Достижения» сотрудники презентуют свои успехи за прошедшие семь дней. А через форму благодарности говорят спасибо коллегам, начальнику или подчиненным за помощь, прорыв, участие. Эти три формы всегда доступны каждому работнику в его личном кабинете на корпоративном сайте.

Анкета для еженедельного пульс - опроса

Форма	Вопрос	Ответ, комментарий сотрудника
Предложения	1. предложите, что можно улучшить на вашем участке работы?	Я бы перераспределила функции в своем отделе и сократила одну штатную единицу. Этим повысила бы премиальный фонд
	2. Есть ли у Вас идеи, что изменить в любом направлении работы организации	Я бы подкорректировала бы корпоративную символику, она у нас немного устарела
Достижения	1. Что Вам удалось сделать на своем участке работы за текущую неделю	Моя команда завершила проект на два дня раньше. У нас осталось время, что бы протестировать систему и исправить ошибки.
	2. Чем бы Вы похвалились?	В понедельник я выступила на профессиональной конференции и получила много аплодисментов и положительных откликов
Благодарности	Кого и за что Вы хотите по благодарить сегодня, здесь и сейчас?	Хочу выразить благодарность своей команде, за то что в последнюю неделю проекта все работали забывая о своих личных делах. Каждый отдавался на 100 процентов.

Способ 3. Продвигайте в коллективе buddy-программы, чтобы быстрее вовлечь новичков.

Buddy-программа (с англ. buddy – друг, компаньон) – это инструмент, с помощью которого можно быстро адаптировать новых сотрудников и вовлечь их в командную работу. Тем же, кто давно работает в компании, роль неформального наставника позволит вырваться из рутины и почувствовать свою значимость. Формируя программу приятельского наставничества, учитывайте несколько принципов.

Не принуждайте участвовать в проекте. Убедитесь, что те, кто принимает участие в buddy-программе, действительно этого хотят. Важно, чтобы новый опыт стал и для подопечного, и для наставника приятной обязанностью. Отправьте коллегам описание программы и расскажите о новых сотрудниках. Предложите тем, у кого есть время и желание, взять на себя роль компаньона новобранца и помочь ему освоиться в офисе.

Установите правила. Например, сколько времени должен проработать работник в организации, чтобы он мог стать бадди. Некоторые организации устанавливают срок в три месяца. Кто-то считает, что только через год специалист будет готов знакомить новичков с жизнью коллектива и помогать освоиться. Чем крупнее компания, тем больше времени надо, чтобы изучить и понять, как работают в ней все механизмы.

Бадди не обязательно должен работать в том же отделе, что и новичок. Знакомство сотрудников из разных подразделений пойдет на пользу корпоративному климату в организации. Новые сотрудники быстрее поймут, как работают разные департаменты, чем живут люди на местах, какие отношения между ними сложились. Например, в крупной строительной компании благодаря такому подходу производственный отдел и служба проектирования прекратили воевать и начали конструктивно сотрудничать. Произошло это, когда ведущий архитектор согласился стать бадди для троих новых прорабов.

Способ 4. Используйте сторителлинг. Пишите корпоративную историю, создавайте легенды.

Сторителлинг (от англ. story – история и tell – рассказывать) – действенный способ донести информацию. Используйте этот инструмент, когда нужно заинтересовать и удержать внимание аудитории и вызвать симпатию к компании, бренду. Например, когда вам предстоит внедрить новшества, вовлечь сотрудников в сложный проект и вдохновить их (подробнее в схеме ниже).

Схема. О чем писать в истории, чтобы вовлекать сотрудников

История компании - включите интересные истории в книгу для новичков. разместите на рабочих сайтах. Это поможет вовлечь будущих сотрудников еще на этапе подбора.

История успеха корпоративных звезд - напишите историю о том, как сотрудник пришел в компанию торговым представителем и через 5 лет возглавил направление.

История должностей - это похоже на традиционное описание вакансий, но поддается в творческой обработке.

Мнение команды о работе в компании - запишите аудио или видеорепортажи, в которых сотрудники покажут эпизоды из жизни компании

Рис. 3.3 Истории вовлеченности сотрудников

Напишите увлекательный рассказ от лица успешного работника, в котором он поведаст, с чего начинал работу в компании и какие препятствия преодолел. Сильно цепляют читателей личные детали. Например, что человек чувствовал на каждом этапе пути, что ему помогало двигаться дальше.

Создайте на странице в социальной сети компании рубрику «Взгляд изнутри». Пишите об успехах, смешных случаях, корпоративах, прожитом дне от лица разных сотрудников.

Способ 5. Привлекайте работников к принятию решений, чтобы они почувствовали вклад в общее дело.

Организуйте информационные каналы, с помощью которых менеджмент будет транслировать коллективу важные новости. Это могут быть блоги первых лиц, рассылка генерального директора, группы в социальных сетях. В своих постах менеджеры поделятся планами, поинтересуются мнениями аудитории, зададут вопросы. Таким образом, они привлекут подчиненных к принятию решений. Ведь для многих сотрудников важно чувствовать себя в игре, знать, что у них есть право голоса.

Обратите внимание на брейншторминг. По-другому – мозговой штурм. Это хороший коммуникационный метод, который позволяет решить задачу усилиями нескольких специалистов. Обычно сотрудников легко вовлечь в творческий процесс, так как каждый вносит личный вклад в общее дело,

излагает свои мысли и ощущает, что его услышали. Работа превращается в часть персональной истории, когда личные и корпоративные интересы сближаются.

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию технологий управления организационными конфликтами как основы развития элементов корпоративной культуры.

Конфликты имеют более разрушительные последствия для организации, чем может показаться на первый взгляд. Давно известно и подтверждено многочисленными психологическими исследованиями мнение о том, что участники конфликтов обращают меньше внимания на качество выполнения своих рабочих обязанностей. А после конфликта оппонентам зачастую так и не удается войти в прежний рабочий ритм и работать с прежней продуктивностью.

Корпоративную идентичность компании можно назвать вовлеченностью персонала. Она возникает только тогда, когда все сотрудники четко понимают, разделяют и пропагандируют цели своего руководства. Кризис в компании может возникнуть именно из-за непонимания сотрудниками направления движения организации. Вовлеченность персонала как важный параметр сформированности корпоративной культуры – условие высокой конкурентоспособности и эффективности организации. По данным агентства Gallup, в среднем, количество вовлеченных работников в стабильно развивающихся организациях составляет порядка 60%, в то время как в тех организациях, которые занимают лидирующие позиции на рынке, этот показатель не ниже 90%.

Таким образом, повышение количества вовлеченных работников дает для организации:

- Повышение производительности;
- Внедрение новых методов и идей, основанных на знании особенностей конкретного производства;

- Привлечение новых клиентов и расширение рынков сбыта;
- Лояльных работников, не стремящихся сменить работу;
- Экономии на поиске, подборе, адаптации и обучении персонала.

Показателем эффективности мероприятий по совершенствованию технологий управления организационными конфликтами как основы развития элементов корпоративной культуры может являться снижение текучести персонала организации.

Показатель текучести кадров входит в тройку наиболее распространенных критериев оценки эффективности, целостности и стабильности деятельности организации.

Практика многих компаний показывает, что расчет текучести обычно производится в целом по организации. Для этого можно использовать следующую формулу:

$$K_{тек} = K_{ув} \times 100 (\%) : S,$$

где: $K_{тек}$ – коэффициент текучести персонала;

$K_{ув}$ – количество уволенных сотрудников за рассматриваемый период;

S – среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период.

Однако, специалисты рекомендуют представлять расчет текучести по каждому отделу и в идеале сравнить его с показателями прошлых лет.

Пример

HR-директору для расчета коэффициента текучести персонала потребовались сведения о средней списочной численности работников компании за 2011 г., сведения об уволенных работниках: общая численность – 1017 человек; уволились – 76 (минус пять человек, уволившись по состоянию здоровья или в связи с выходом на пенсию). При расчете использовались данные только о тех, кто уволился по собственному желанию (70 человек) или по инициативе администрации (1 сотрудник). Расчет показателя текучести персонала: 6,98 % $((70 + 1) \times 100 / 1017)$. Показатель говорит о том, что текучесть персонала в компании находится в пределах нормы.

Еще одним важным показателем текучести персонала считается коэффициент интенсивности текучести кадров. Он показывает, какие проблемы есть в отдельном подразделении. Рассчитать его можно так:

$$K_{ит} = K_{текгр} / K_{тек},$$

где:

$K_{ит}$ – коэффициент интенсивности текучести (в норме равен единице);
 $K_{текгр}$ – коэффициент текучести в интересующей нас группе или подразделении; $K_{тек}$ – коэффициент текучести по всей организации.

Также текучесть персонала может рассчитываться с помощью коэффициента стабильности коллектива, который определяет, эффективны ли процессы подбора и адаптации работников. Применять его допустимо для проведения расчетов за любое время – как за три месяца, так и за год.

Рассчитать можно по формуле:

$$K_c = n \times 100 / S,$$

где:

K_c – коэффициент стабильности; n – число работников, трудящихся в компании на протяжении всего отчетного периода; S – среднесписочная численность персонала. Коэффициент оборота персонала является еще одним показателем текучести.

Он показывает, насколько сотрудники ценят тот факт, что им приходится работать в данной организации.

Рассчитать можно так: $Об = X / П$, где: $Об$ – оборот персонала; X – количество уволенных; $П$ – количество трудоустроенных.

Таким образом, влияние организационных конфликтов и корпоративной культуры на организацию заключается: в сокращении числа организационных конфликтов, в сокращении текучести кадров; в формировании сплоченного коллектива, готового выполнять работу качественно, эффективно, прилагать максимум усилий для достижения единой цели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликты в организациях являются неизбежным явлением, выполняют при этом не только негативные и деструктивные функции, но и позитивные, конструктивные функции, выступают эффективным средством разрешения существующих в организации проблем.

Для эффективного стратегического управления организацией необходима разработка и реализация современных HR-технологий, в т.ч. управления конфликтами, а также обладание руководителями организаций необходимыми теоретическими и практическими компетенциями в сфере управления и разрешения конфликтных взаимодействий.

Организационный конфликт это атрибут производственных систем, определенный самой природой и организационным пространством его проявления. Организационный конфликт содержит в себе деструктивное начало, тем не менее, конфликт приводит также к интегративному эффекту, повышая единство внутри организации, способствуя проявлению согласия в понимании способов разрешения возникающих проблем, тем самым, в конечном итоге, усиливает инновационный потенциал организации.

При отсутствии эффективной системы управления конфликтом, могут образовываться определенные дисфункциональные последствия, то есть условия и факторы, препятствующие достижению целей организации: рост психологической и эмоциональной напряженности в трудовом коллективе; неудовлетворенность персонала, повышение уровня текучести персонала и уменьшение производительности труда; создание барьеров для осуществлению перемен и внедрению инноваций; рост враждебности между конфликтующими; снижение исполнительской и трудовой дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в трудовом коллективе, лояльности персонала.

Своевременное устранение руководством организации причин трудовых конфликтов тесно связано с оптимизацией системы управления организацией, повышением эффективности управления конфликтами.

Задачей руководства организации является не только в предотвращении конфликта, но и в управлении им. Целями управления трудовыми конфликтами являются снижение экономических, социальных и моральных потерь и увеличение такого же рода приобретений.

Управление организационными конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин и предпосылок конфликта, приведения поведения противоборствующих сторон в соответствие с установленными в организации нормами взаимоотношений.

Таким образом, управление организационными конфликтами, как и любая деятельность по управлению персоналом, имеет свои теоретико-методологические основания и конкретную практику. В связи с этим важным является реализация системного подхода к определению и регулированию организационных конфликтов, влияющих на эффективность деятельности современной организации. Важное значение имеет разработка конкретных эффективных технологий управления организационными конфликтами как неотъемлемой части культуры организации. От решения данной проблематики в немалой степени зависит обеспечение социальной стабильности в конкретной организации, в т.ч. при выборе эффективных методов кадрового менеджмента.

Формирование и развитие корпоративной культуры организации – одна из важнейших задач, стоящих перед руководством и кадровой службой любой организации. Корпоративная культура, нормы и ценности которой разделяет как руководство, так и работники это не только инструмент управления, но и фактор, определяющий эффективность и успешность организации на рынке товаров или услуг.

Корпоративная культура формируется как сильный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать весь персонал организации на реализацию совместных целей и задач. Корпоративная культура является воплощением отношения работников организации к базовым основополагающим ценностям, убеждениям и традициям.

При формировании корпоративной культуры важно учитывать следующие моменты: разработка и внедрение в организации корпоративной культуры включает в себя обязательность совместного участия с топ-менеджерами специалистов кадровых служб и ключевых работников организации; корпоративная культура при этом не просто совокупность отдельных элементов, стилевой атрибутики и корпоративных мероприятий, это сформированная и апробированная система норм и ценностей; в процессе формирования корпоративной культуры не допускается применение двойных стандартов, должно быть неукоснительное соблюдение всеми работниками единых правил; необходимость разграничения предъявляемых к работникам требований на строго обязательные и те, исполнение которых, просто желательно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес, И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей [Текст]: Учебное пособие И. Адизес – М. Синергия, 2018. – 259с.
2. Акимова, Т. Теория организации [Текст]: Учебное пособие / Т. Акимова. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 367с.
3. Алавердов, А. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]: / А. Алавердов. – М.: Синергия, 2018. – 680с.
4. Алиев, В. Теория организации [Текст]: / Алиев В.– М.: Экономика, 2010. – 429с.
5. Анализ рынка шоколадных кондитерских изделий в России // Режим доступа: <http://www.shokolad.biz/novosti>.
6. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст]: / Г.М.Андреева. – М.: Аспект-пресс, 2004. – 275 с.
7. Андреева, О. Д. Технологии корпоративной культуры [Текст]: / О.Д.Андреева. – М.: Банки и биржи, 2007. – 309 с.
8. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях [Текст]: Учебное Пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – Спб.: Питер, 2009. – 304 с.
9. Анцупов, А. Конфликтология [Текст]: / А. Анцупов, А. Шипилов. – М.: Эксмо, 2009. – 512с.
10. Анцупов, А. Словарь конфликтолога [Текст]: / А. Анцупов, А. Шипилов. – М.: Эксмо, 2010. – 656с.
11. Бабосов, Е.М. Социология управления [Текст]: / Е.М. Бабосов. 5-е изд.– М.: «Тетра-Системс», 2010. – 228 с.
12. Баландина, Т.М. Социология управления [Текст]: / Т.М. Баландина /Под ред. проф. Ю.Г. Быченко. – Саратов: Издат.центр СГСЭУ, 2005. – 280 с.

13. Баландина, Т.М. Формирование организационной культуры инновационной типа [Текст]: / Т.М. Баландина. – Саратов: Издат. Центр СГСЭУ, 2004. – 190 с.
14. Беликова, И.П. Организационная культура [Текст]: / И.П. Беликова. – М.: Агрус, 2013. – 110 с.
15. Бондаренко, В. Организационное поведение [Текст]: Учебное Пособие / В. Бондаренко, С. Васин, А. Седлецкий – М.: КноРус, 2015. – 288с.
16. Бориснев, С.В. Социология коммуникации [Текст]: / С.В. Бориснев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 270 с.
17. Буданова, М.А. Социальное партнерство в формирующейся рыночной экономике России (социально-управленческий аспект) [Текст]: /М.А.Буданова, В.И. Гостенина. – М.: 2004. – 364 с.
18. Быченко, Ю.Г. Теория управления [Текст]: / Ю.Г. Быченко, Т.М. Быченко. – Саратов: Издательство «Научная книга», 2004. – 132 с.
19. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: / О.С .Виханский, А.И.Наумов. 3-е изд. – М.: «Фирма Гардарика», 2002. – 528 с.
20. Власова, Н. Управление людьми (Инструменты власти и влияния) [Текст]: / Н. Власова. – М.: «Инфра-М», 1999. – 301 с.
21. Внешний HR-бренд [Текст]: // Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2018. – № 10 (октябрь) // Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=673900>.
22. Внутренний HR-бренд [Текст]: // Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2018. – № 9 (сентябрь) // Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=673712>.
23. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология [Текст]: / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К.Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
24. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде [Текст]: / Т.П.Галкина. – М.: Финансы и кредит,2003. – 224 с.
25. Голуб, О.Ю. Теория коммуникации [Текст]: / О.Ю. Голуб, С.В. Тихонова. – Саратов: Изд-во СГСЭУ, 2006. – 142 с.

26. Грановская, М. Творчество и конфликт в зеркале психологии [Текст]: / М.Грановская. – М.: Издательство Речь, 2006. – 573 с.
27. Гришина, Н. Психология конфликта [Текст]: / Н. Гришина – СПб.: Питер, 2008. – 544с.
28. Грошев, Н. В. Гендерные особенности конфликтности на предприятиях и в организациях [Текст]: / Н.В.Грошев //Социологические исследования. – 2007. – №6. – С.64.
29. Грошев, Н.В. Организационная культура [Текст]: / Н.В.Грошев. – М., 2014. – 423 с.
30. Гудкова Т. Особенности корпоративной культуры российских компаний: монография [Текст]: / Т.Гудкова. – М.: Проспект, 2017. – 168 с.
31. Дарендорф, Р. Элементы теории социального конфликта [Текст]: / Р. Дарендорф // Социологические исследования. – 1994. – № 5. – С. 14.
32. Дмитриев, А.В. Социальный конфликт: общее и особенное [Текст]: / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2002. – 526 с.
33. Дойч, М. Разрешение конфликта. Конструктивные и деструктивные процессы [Текст]: / М. Дойч // Социально-политический журнал. – 2007. – № 1. – С. 204-206.
34. Емельянов, С. Конфликтология [Текст]: / С. Емельянов. – М.: Юрайт, 2018. – 322 с.
35. Журавлев, А.Л. Социально-психологические аспекты исследования конфликта [Текст]: / А.Л.Журавлев, А.А. Вахин // Современная конфликтология в контексте культуры мира. – М., 2001. – С. 357-372.
36. Зайцев, А.К. Социальный конфликт [Текст]: / А.К.Зайцев. Изд-е 2-е. – М.: Academia, 2008. – 464 с.
37. Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ,2000. – 648 с.
38. Запрудский, Ю.Г. Социальный конфликт: Политологический анализ [Текст]: / Ю.Г.Запрудский. – Ростов-на-Дону: Изд. Ростовского университета. 2014. – 361 с.

39. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта. Россия на путях преодоления кризиса [Текст]: / А.Г. Здравомыслов: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект пресс 4-е издание, 2014. – 433 с.

40. Как активировать у сотрудников вовлеченность. 5 способов побороть безразличие к работе [Текст]: // Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2019. – № 1 (январь) // Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=693392>.

41. Какие сотрудники конфликтуют и/или провоцируют других. 6 типов людей, умеющих разрушать атмосферу в коллективе [Текст]: // Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2015. – № 3 (март) // Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=377997>.

42. Калмыкова, А. Ценности компании: как разработать, чтобы им следовали все сотрудники. Готовый алгоритм и примеры [Текст]: / А. Калмыкова // Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2019. – № 1 (январь) // Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=693393>.

43. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст]: / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 144 с.

44. Капустин, С.Н. Коммуникативная функция в управлении. Часть 2. [Текст]: / С.Н. Капустин // Российское предпринимательство. – 2002. – №4. – С. 34-43.

45. Кацва, А.М. Трудовые отношения и социальные конфликты в современной России [Текст]: / А.М. Кацва, Р.И. Цвылев, Б.Г. Столповский, Л.Б. Москвин, А.Ф. Храмцов, М.Р. Деметрадзе, А.Г. Здравомыслов, А.В. Дмитриев. – М.: Современная экономика и право, 2014. – 384 с.

46. Келлетт, П. Конфликтный диалог [Текст]: / П. Келлетт. – Харьков: Гуманитарный центр Харьков, 2010. – 416с.

47. Кибанов, А.Я. Конфликтология [Текст]: / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.И. Захаров, В.Г. Коновалова / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд.

Перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М., 2006. – 546 с.

48. Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты [Текст]: / Т.Н. Кильмашкина. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 287 с.

49. Ковалев, В.Н. Социология управления социальной сферой [Текст]: / В.Н. Ковалев. – М., 2003. – 176 с.

50. Козлов, В.В. Организационная культура [Текст]: / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. – М.: Кнорус, 2017. – 270 с.

51. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию [Текст]: / Г.И. Козырев. – М.: Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 2001. – 234 с.

52. Козлов, В. Корпоративная культура [Текст]: / В. Козлов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.

53. Колесников, А. Корпоративная культура современных организаций [Текст]: / А. Колесников. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 448 с.

54. Конфликтология. Управление конфликтами [Текст]: / Под ред. Ю. Лукина. – М.: Академический проект, 2007. – 799 с.

55. Копякова, Т.И. Формирование системы управления трудовыми конфликтами на предприятии: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 [Текст]: / Копякова Т.И. – Пенза, 2013. – 248 с.

56. Корпоративная культура и лидерство [Текст]: Учебное пособие – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.

57. Корпоративная культура. Проблемы и тенденции развития в мире и в России [Текст]: / Под. ред. Н. Дряхлова – М.: Наука, 2011. – 507 с.

58. Кочеткова, А. Организационное поведение и организационное моделирование. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения [Текст]: / А. Кочеткова, П. Кочетков – М.: Юрайт, 2018. – 207 с.

59. Кравченко, А.И. Социология управления [Текст]: / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: 2004. – 546 с.

60. Круликовский, Т. Коммуникативные основы конфликтного

менеджмента [Текст]: / Т. Круликовский: канд. социол. наук: 22.00.08. – М., 2003. – 176 с.

61. Лебедева, Л.А. Управление трудовыми конфликтами в системе социально-трудовых отношений на предприятии: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст]: / Лебедева Л.А. – М., 2014. – 220 с.

62. Лобанова, Т. Служба персонала как посредник в разрешении конфликтных ситуаций [Текст]: / Т.Лобанова//Бизнес без проблем: персонал. – №1/2004. – С.104-115.

63. Лознянская, М.А. Особенности управления трудовыми конфликтами в практике современной организации/ М.А. Лознянская [Текст] // Электронное научно-практическое периодическое издание «Экономика и социум». Современные технологии управления организацией. –№1(56). – 2019.

64. Лознянская, М.А. Технологии формирования и развития корпоративной культуры современной организации/ М.А. Лознянская [Текст] // Электронное научно-практическое периодическое издание «Экономика и социум». Современные технологии управления организацией. –№1(56). – 2019.

65. Лознянская, М.А. Управление конфликтами как элемент развития корпоративной культуры / М.А. Лознянская [Текст] // Электронное научно-практическое периодическое издание «Экономика и социум». Современные технологии управления организацией. –№1(56). –2019.

66. Лымарь, Н.Г. Конструктивное управление конфликтом [Текст]: / Н.Г. Лымарь// Российское предпринимательство. – 2007. – №2. – С.98-100.

67. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия/ В.М.Маслова. –М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2007. – 322 с.

68. Миронова, М. В коллективе снова противостояние. Как погасить? Используйте усмиритель конфликтов: алгоритмиз4 шагов [Текст]: / М. Миронова // Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2017. – № 11 (ноябрь) // Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=595301>.

69. Михненко, П. Теория организации и организационное поведение [Текст]: /П. Михненко. – М.: Синергия, 2019. – 192с.
70. Объединенные кондитеры [Текст]: // Режим доступа: <https://quote.rbc.ru/company/193>.
71. Объединенные кондитеры // Режим доступа: <https://ru.wikipedia.or>.
72. Организационная культура [Текст]: /Под.ред. Н.И.Шаталовой. – М.: Изд-во «Экзамена», 2006. – 365 с.
73. Организационное поведение [Текст]: /Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н.Громовой. – СПб.: Питер, 2004. – 255 с.
74. Организационное поведение // Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу». – 2015 // Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67065-organizatsionnoe-povedenie-18-m3>.
75. Официальный сайт холдинга «Объединенные кондитеры»// <https://www.uniconf.ru/>.
76. Пашутин, С. Управление конфликтами: роль топ-менеджера [Текст]: / С. Пашутин // ПР в России. – 2007. – №2. – С. 19-23.
77. Персикова, Т.Н. Корпоративная культура /Т.Н. Персикова – М.: Логос, 2017. – 288с.
78. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура [Текст]: / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2004. – 433 с.
79. Позднякова, Е. Возникновение трудовых конфликтов – следствие серьезных проблем в системе управления персоналом [Текст]: / Е. Позднякова // Управление персоналом. – 2003. – №3. – С.25-26.
80. Ребенок, Взрослый, Родитель: управляем организационными конфликтами [Текст]: // Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу». – 2015 // Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63239-ekd-rebenok-vzroslyy-roditel-upravlyаем-organizatsionnymi-konfliktami?ustp=W>.

81. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология [Текст]: / К.В.Решетникова: учеб. пособие. – М.: Инфра-М., 2009. – 175 с.
82. Ромашов, О.В. Социология и психология управления [Текст]: / О.В.Ромашов, Л.О. Ромашова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – 322 с.
83. Соломатина, Е. Социология конфликта [Текст]: / Е. Соломатина – М.: Академический проект, 2011. – 198с.
84. Сондерс, Г. Устойчивый диалог в конфликтах. Трансформации и изменения [Текст]: / Г. Сондерс. – М.: Аспект Пресс, 2019. – 382с.
85. Спивак, В. Организационное поведение [Текст]: / В. Спивак.– М.: Юрайт-Издат, 2010. – 207с.
86. Терентьев, В.К. Игры для взрослых: руководство для преподавателя управленческих дисциплин [Текст]: / В.К. Терентьев. – М.:УЦ «Перспектива», 2009. – 224 с.
87. Тихонова, С.В. Коммуникационные структуры социальной мифологии [Текст]: / С.В. Тихонова. – Саратов: СГСЭУ, 2008. – 221 с.
88. Формирование корпоративной культуры организации: основные принципы и методы [Текст]: // Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу». – 2017. – № 11 (ноябрь) // Режим доступа: <https://www.hr-director.ru>.
89. Шварц, Г. Управление конфликтными ситуациями [Текст]: / Г. Шварц. – СПб.: Вернера Регена, 2007. – 296с.
90. Шонина, Н. Какие новички приживутся в вашей корпоративной культуре. Кейсы, тесты, вопросы для оценки кандидатов [Текст]: / Н. Шонина// Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2018. – № 19 (октябрь) // Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/>.