



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика и менеджмент»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
РАБОТЫ БАКАЛАВРА  
НА ТЕМУ:

**«Конфликты: методы их разрешения  
и влияние на эффективность  
управления организацией»**

Авторы  
Угримова С.Н.,  
Андреева Н.А.

Ростов-на-Дону, 2022

## Аннотация

Методические указания содержат рекомендации по выполнению выпускной квалификационной работы бакалавра по теме: «Конфликты: методы их разрешения и влияние на эффективность управления организацией», предназначены для студентов всех форм обучения по направлениям 38.03.01 Экономика Профиль Экономика организации, 38.03.02 Менеджмент Профиль Менеджмент организации.

## Авторы

к.э.н., доцент Угримова Светлана Николаевна  
к.э.н., доцент Андреева Наталья Александровна



## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>1 АНАЛИЗ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.....</b>	<b>5</b>
<b>2 ОЦЕНКА ПРИМЕНЯЕМЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ .....</b>	<b>10</b>
<b>3 ИССЛЕДОВАНИЕ ДОМИНИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ И ФОНОВЫХ УСЛОВИЙ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>12</b>
<b>4 АНАЛИЗ ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА НА ПРИМЕРЕ ПРОТЕСТНЫХ НАСТРОЕНИЙ РАБОТНИКОВ .....</b>	<b>18</b>
<b>5 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ: ВЫБОР СТРАТЕГИИ .....</b>	<b>23</b>
<b>6 РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ .....</b>	<b>26</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>32</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А Блиц-анкета по выявлению причин конфликтов .....</b>	<b>35</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Б Тест на определение устойчивости к конфликтам «Диагностика уровня устойчивости к конфликтам» .....</b>	<b>37</b>
<b>Приложение В Тест Томаса – Килманна .....</b>	<b>38</b>
<b>Окончание Приложения В Ключи к тесту Томаса-Килманна .....</b>	<b>40</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Г Тест «Самооценка конфликтности» .....</b>	<b>41</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Написание и защита выпускной квалификационной работы являются завершающим этапом учебного процесса студента высшего учебного заведения. В процессе написания выпускной квалификационной работы студент закрепляет и расширяет полученные знания, а также обобщает практические материалы преддипломной практики.

Выпускная квалификационная работа, как правило, должна иметь элементы самостоятельно проведенного научного исследования, в котором содержатся теоретическое содержание и анализ проблем по изучаемой тематике в области экономики и менеджмента, а также конкретные экономические обоснования, выводы и определенные предложения.

В процессе подготовки, написания и защиты выпускной квалификационной работы студент должен продемонстрировать умение пользоваться имеющейся по выбранной тематике литературой, грамотно, последовательно и аргументировано излагать материал выпускной квалификационной работы, в приемлемой форме для председателя и членов государственной аттестационной комиссии преподнести готовую к защите выпускную квалификационную работу в виде доклада, презентационного и иллюстрационного материала выпускной квалификационной работы.

Целью методических указаний является оказание помощи студенту, определившемуся с темой выпускной квалификационной работы в определении ее содержания в соответствии с требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта (ФГОС) о высшем профессиональном образовании.

В методических указаниях сформулированы основные разделы выпускной квалификационной работы по теме «Конфликты: методы их разрешения и влияние на эффективность управления организацией», определены аналитические формы выполнения работы, приведены рекомендации по выбору методов и инструментария. При подготовке методических указаний авторами использован многолетний опыт руководства выпускными квалификационными работами студентов.

## 1 АНАЛИЗ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Выявление и диагностика конфликтности в организациях приобретает в современных экономических условиях особое значение. Возникают и обостряются многообразные конфликты. В таблице 1 рассмотрены основные изменения по виду подсистемы управления в организациях.

Таблица 1 – Тип изменений в организациях в системе управления

Подсистема управления	Действенный трансформирования	Эволюционные видоизменения
Стратегия	Кризис ликвидности и кризис успеха.	Стратегический кризис или кризис стратегии.
Цель и целеполагание	Существенный прирост экономической эффективности	Повышение рентабельности и гуманизация труда
Миссия	Переосмысление и перепроектирование бизнеса	Долгосрочные изменения организации и ее работников.
Стратегия изменений	Стратегия сверху вниз. Инициатива исходит от руководства	Стратегия снизу вверх.
Характер изменений	Глубокие и всеохватывающие перемены и изменения резкими большими скачками.	Длительный процесс обучения и переобучения.
Принципы менеджеров	Разрыв спрежними структурами и выявление причин необходимости перемен.	Сохранение членов коллектива на своих местах и демократизация и ликвидация иерархии.
Отношение к персоналу	Формирование команды профессионалов.	Опора на сотрудников, способных к переобучению и готовых принять на себя дополнительную ответственность.
Методика изменений	Реорганизация ключевых процессов на основе новых процессов. И изменение ценностных представлений. Опора на новый квалифицированный персонал и новые методы оплаты труда.	Изменение взглядов и моделей поведения сотрудников и повышение квалификации и переобучение сотрудников.
Причины возникновения конфликтов вследствие изменений	Нестабильность изменений ограничения во времени и в действии из-за желания быстро получить результат. Отсутствие альтернатив стратегии перемен. Сопротивление изменениям.	Низкая скорость продвижения изменений и завышенные требования социального плана. Объективная необходимость поиска компромиссов. Сложности в реализации непопулярных, но необходимых управленческих решений.

Многоуровневый характер и сложность возможных изменений в организациях в кризисный период заставляют выявлять наиболее эффективные способы разрешения конфликтов в сфере управления при проведении таких изменений.

Исследование возможных причин конфликтов отразим в таблице 2.

Все непрерывно развивается и изменяется не только от простого к сложному, низшего к высшему, но и наоборот. Данный принцип требует при изучении конфликтов выявлять тенденции в их непрерывном развитии от одних форм к другим, чаще от простых к более сложным. Знание закономерностей эволюции конфликтов помогает более глубоко понять содержание актуальных конфликтов и давать более точный и долговременный прогноз возможных вариантов их развития.

Таблица 2 – Возможные причины конфликтов в организации

Список конфликтных ситуаций	Тип конфликта	Модели поведения в конфликтной ситуации	Конкретная причина конфликта
Конфликтная ситуация А	Межличностный	Сотрудничество	Ограниченность ресурсов
Конфликтная ситуация В	Между личностью и группой	Компромисс	Недостаток персонала, недостаточная мотивация
Конфликтная ситуация С	Между личностью и группой	Компромисс	Ограниченность ресурсов
Конфликтная ситуация Д	Межличностный	Приспособление	Недостаточная мотивация
<b>Вероятные общие причины конфликтных ситуаций</b>			
недостатки в системе вознаграждения и механизме участия в распределении дохода, неудовлетворенность охраной и условиями труда и др.	неэффективные коммуникации, ограниченность карьерного роста, несоответствие ответственности и полномочий и др.	старение производственного аппарата и рост аварийности, ограниченность инновационных ресурсов, неудовлетворительная профессионально-квалификационная подготовка сотрудников и др.	различия в восприятии ценностей, манера поведения, эгоизм, неадекватность самооценки, неприятие привычек коллег, неудовлетворенность социально-психологическим климатом и др.

Каждое конкретное конфликтное взаимодействие находится в непрерывном изменении, обладает своей динамикой. Оценивая конфликт, важно помнить о том, что он мог быть иным ранее и неминуемо будет изменяться.

Управление конфликтами, их регулирование и разрешение основывается на правовой базе (Конституции РФ, Трудовой Кодекс РФ, приказах и распоряжениях руководства организации).

Трудовой Кодекс Российской Федерации является одним из основных правовых документов, который регламентирует отношения в системе «работник-работодатель», а коллективный договор – для отдельных организаций, в котором оговариваются возможные варианты урегулирования трудовых споров и конфликтов.

Для регулирования и разрешения локальных конфликтов – устав и другие правовые акты, определяющие систему прав и обязанностей, нормы и правила

взаимодействия между ними, могут служить правовой базой.

К основным и ключевым причинам плохих коммуникаций, вызывающих конфликтные ситуации в организации можно причислить:

- неблагоприятный психологический климат в коллективе;
- неполнота воспринимаемой информации;
- отсутствие обратной связи;
- плохая структура сообщений;
- личностные особенности работников коллектива;
- слабая память;
- отсутствие или эпизодический характер контроля;
- недостаточная информированность сотрудников о положении дел в организации.

Для выявления причин возможных конфликтов среди работников производственной службы проводят анкетирование (Приложение А).

В примере анкетировании приняли участие специалисты и рабочие – 44 человека. Результаты анкетирования позволяют выявить частоту возникновения конфликтных ситуаций (рис. 1).

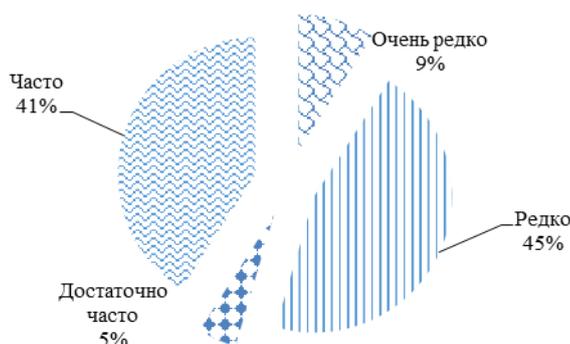


Рисунок 1 – Структура оценки сотрудниками частоты возникновения конфликтов в ООО «XXX»

Далее проводят анкетирование «Оценка причин возникновения организационных конфликтов».

В нашем примере итоги данного анкетирования выявили, что в ООО «XXX»:

- 52% подчеркнули наличие конфликта интересов, их трудовых функций в процессе осуществления своей деятельности;
- 64% указали на неэффективность организации труда;
- 36% сотрудников отметили свою неудовлетворенность сформировавшимися условиями трудового процесса;
- 14% опрошенных недовольны работой руководителя;
- 66% отметили неудовлетворение уровнем оплаты труда (рис. 2).

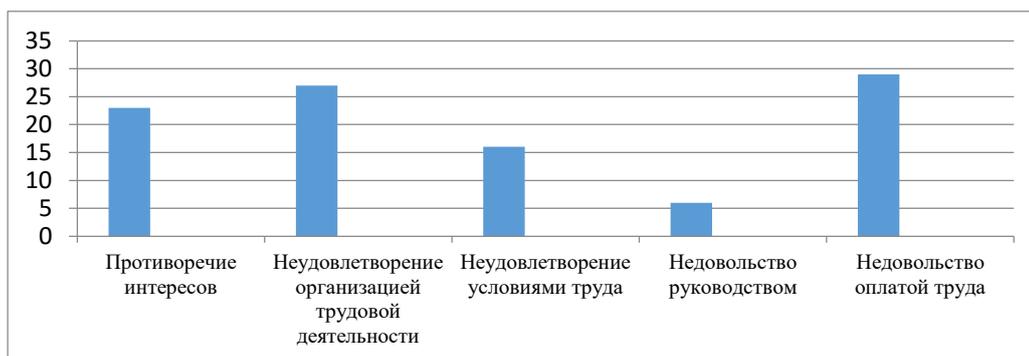


Рисунок 2 – Основные итоговые результаты анкетирования сотрудников

Таким образом, можно констатировать, что основной причиной конфликтов следует считать неудовлетворение оплатой труда, на втором месте по значимости – сложившаяся неэффективная организация трудовой деятельности исследуемой организации, на третьем – наличие противоречий интересов работников и их функций в процессе трудовой деятельности.

Противоречия в интересах сотрудников появляются часто из-за возможного недостаточного количества времени у руководителей структурных подразделений на выполнение возложенной на них работы, что можно устранить путем перераспределения работы между всеми руководителями отделов и служб (Приложение Б).

Таким образом, на основе конфликта, связанного с неэффективной организацией труда персонала, возникает совсем другое противоречие: сталкиваются интересы работников, и их функций в трудовой деятельности.

В анкете необходимо конкретизировать, чем именно недовольны сотрудники, например: устаревшее оборудование; неудовлетворительное состояние рабочих мест; несоблюдение правил техники безопасности и возможность травматизма в процессе работы.

В разрезе опроса по отношению к работе руководителя, среди основных причин признания работу руководителя неэффективной, были отмечены: избирательное отношение к работникам; несоответствующий уровень оплаты труда; отсутствие персонального поощрения и жесткий стиль руководства.

В исследовании конфликта также необходимо оценить сложившийся стиль руководителя в исследуемой организации, т.к. используемый стиль управления отвечает запросам персонала и отрицательно или положительно воздействует на сложившуюся ситуацию.

В нашем примере основными причинами внутриорганизационных конфликтов в ООО «XXX» обнаруживаются:

- недовольство уровнем оплаты труда;
- неудовлетворение самой организацией трудовой деятельности на предприятии;
- противоречия между интересами работников и их функциями в процессе осуществления трудовой деятельности;
- неудовлетворительные условия труда;
- личные претензии и амбиции работников.

Далее необходимо рассчитать коэффициент социально-психологической напряженности по следующей формуле [11, с. 86]:

$$K = \frac{(x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5)}{n} \quad (1)$$

где  $K$  – коэффициент социальной напряженности;

- $x_1$  – противоречие интересов работников (доля неудовлетворенности);
- $x_2$  – фактор организации трудовой деятельности (доля неудовлетворенности);
- $x_3$  – условия труда (доля неудовлетворенности);
- $x_4$  – неудовлетворенность руководством;
- $x_5$  – недовольство оплатой труда;

$n$  – количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных сотрудников.

Для анализа полученного результата можно использовать шкалу оценки конфликтности (табл. 3).

Полученное по предложенной методике оценки коэффициента социальной напряженности значение  $K = 0,46$  свидетельствует о неудовлетворенности 46% от количества опрошенных сотрудников, что указывает на наличие опасности в виде предкризисного состояния отношений и достаточно высоком уровне социально-психологической напряженности в трудовом коллективе ООО «XXX».

Таблица 3 – Шкала оценки коэффициента социальной напряженности трудового коллектива

Полученное значение показателя	Характеристика сложившихся отношений состояния уровня конфликтной ситуации и
$< 20\%$	удовлетворительное состояние отношений
$20\% < \text{или} = K < 40\%$	неустойчивое состояние отношений
$40\% < K < \text{или} = 70\%$	предкризисное состояние отношений
$K > 70\%$	кризисное состояние отношений

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты. В нашем примере в ООО «XXX» существуют две противоположных точки зрения о причинах конфликта в процессе функционирования организации:

- конфликт происходит из-за человеческого характера, стремления к первенству, доминированию, конфликтному поведению – субъективные причины;
- конфликт порождается объективными причинами, не зависящими от личности.

## 2 ОЦЕНКА ПРИМЕНЯЕМЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Управление организационными конфликтами, на данном этапе предприятия, происходит в зависимости от конкретного его типа.

В целях исследования проводят тест с целью выяснения уровня устойчивости к конфликтам среди сотрудников организации. В нашем примере сотрудникам ООО «ХХХ» было предложено пройти тест на определение уровня устойчивости к конфликтам [37].

Сущность теста заключается в том, что каждому из испытуемых предлагается оценить по пятибалльной шкале насколько проявляется каждое из приведенных свойств.

По проведенному тесту были получены следующие результаты: 4 сотрудника получили 27 и 29 баллов, а 42 от 30 до 38 баллов (табл. 4).

Таблица 4 – Определение уровня устойчивости персонала к конфликтам в ООО «ХХХ»

Уровень устойчивости к конфликтам	Количество человек	%	Общее число сотрудников	%
Высокий уровень конфликтоустойчивости	0	0	72	100
Средний уровень конфликтоустойчивости	68	94,4	72	100
Уровень выраженной конфликтности	4	5,6	72	100
Высокий уровень конфликтности	0	0	72	100

Далее необходимо выявить уровень устойчивости к конфликтам сотрудников по занимаемым должностям (руководители, специалисты и рабочие) в табл. 5 (Приложение Б).

Таблица 5 – Оценка уровня устойчивости к конфликтам сотрудников по занимаемым должностям в ООО «ХХХ»

Уровень устойчивости к конфликту	Руководители	Специалисты	Рабочие
Высокий уровень конфликтоустойчивости	0	0	0
Средний уровень конфликтоустойчивости	6	24	40
Уровень выраженной конфликтности	1	0	1
Высокий уровень конфликтности	0	0	0

Для того чтобы организация эффективно функционировала, нужно выяснить к какому типу поведения относятся сотрудники фирмы и скооперировать их так, чтобы не возникало деструктивных организационных конфликтов.

Аналитическая информация, полученная в результате диагностических исследований, может явиться фундаментом для разработки мер по профилактике конфликтов в организации.

Далее проводят анализ конфликтного потенциала для нашего примера в ООО «ХХХ».

Для этого проводят исследование с целью выяснения причин и последствий возникновения конфликтов в организации и определения возможных путей профилактики и предотвращения конфликтных ситуаций.

Для определения возникающих и характерных типов конфликтов в организации оценивают частоту возникновения на рабочем месте следующих типов конфликтов: межличностных вертикальных, межличностных горизонтальных, межгрупповых и внутриличностных (табл. 6).

Таблица 6 – Частотное распределение конфликтов по предложенным видам в ООО «XXX»

Вид конфликта	Руководители (средний балл)	Специалисты (средний балл)	Рабочие (средний балл)
Между руководителем и подчиненным	1,8	2,4	3,3
Между коллегами равноправного статуса	2,5	2,6	2,9
Межгрупповой	1,8	2,2	3,1
Внутриличностный	2,4	2,3	2,7

Также в процессе опроса можно предложить оценить частоту возникновения в организации конфликтов по признаку – деловые и эмоциональные (табл.7).

Таблица 7 – Частотное распределение возникновения деловых и эмоциональных конфликтов в ООО «XXX»

Вид конфликта	Руководители (средний балл)	Специалисты (средний балл)	Рабочие (средний балл)
Деловой	3,3	3,8	3,3
Эмоциональный	2,9	2,7	2,9

Логично в целях исследования по данной теме в магистерской диссертации далее провести диагностику по выявлению общих причин конфликтов в организации.

Учитывая, что на данном этапе развития отечественной экономики присутствуют кризисные явления, в целях конкретизации типа существующих противоречий, сотрудникам было предложено оценить, в какой степени конфликтные ситуации вызваны общими экономическими, социально-психологическими и общеорганизационными проблемами (табл. 8).

Таблица 8 – Оценка персоналом конфликтов по типу противоречия в ООО «XXX»

Тип противоречия	Руководители (средний балл)	Специалисты (средний балл)	Рабочие (средний балл)
Общие экономические	2,2	2,4	3,3
Социально-психологические	2,1	2,4	2,5
Общеорганизационные	2,6	2,1	2,9

Предотвращение таких типов конфликтов требует от руководства коммерческой организации профессионализма и наличие компетентности по управлению конфликтами руководителя.

### 3 ИССЛЕДОВАНИЕ ДОМИНИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ И ФОНОВЫХ УСЛОВИЙ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

В целях исследования доминирующих факторов и условий, на фоне которых имеют место конфликтные ситуации в коммерческой организации, всем сотрудникам можно предложить пройти тест Томаса-Килманна, на выявление типа поведения в конфликте (Приложение В).

В процесс тестирования тестируемым работникам организации необходимо из 30 пар высказываний выбрать один из предложенных вариантов ответов («а» или «б») (Приложение Г).

Результаты по выявленным типам поведения сотрудников ООО «XXX» в нашем примере представлены в табл. 9.

Таблица 9 – Оценка поведения сотрудников ООО «XXX» по типам поведения в конфликтной ситуации

Тип поведения в конфликтной ситуации	Количество, чел.	Удельный вес, %
Сотрудничество	8	11,1
Соперничество	14	19,4
Избегание	10	13,9
Приспособление	7	9,7
Компромисс	12	16,8
Смешанный	21	29,1
Итого	72	100,0

Для конкретизации оценки следует провести сравнительную характеристику типа поведения в конфликте по категориям персонала организации (табл.10).

Таблица 10 – Сравнительная характеристика по типам поведения в конфликте по категориям персонала в ООО «XXX»

Тип поведения в конфликте	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Сотрудничество	-	-	4	5,6	4	5,6
Соперничество	4	5,6	3	4,2	7	9,7
Избегание	0	-	3	4,2	7	9,7
Приспособление	2	2,8	3	4,2	2	2,8
Компромисс	2	2,8	6	8,3	5	6,9
Смешанный	8	11,1	1	1,4	12	16,7

Результаты теста позволяют руководителям представить, каким образом поведет себя сотрудник в возможной конфликтной ситуации принимать управленческие решения таким образом, чтобы предотвращать организационные конфликты и добиваться более эффективных результатов.

Далее рекомендуется провести оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф. Фидлеру (табл.11).

Таблица 11 – Методика оценки психологической атмосферы в коллективе

Симптоматический признак	1	2	3	4	5	6	7	8	Симптоматический признак
1. Дружелюбие									1. Враждебность
2. Согласие									2. Несогласие
3. Удовлетворенность									3. Неудовлетворенность
4. Продуктивность									4. Непродуктивность
5. Теплота									5. Холодность
6. Сотрудничество									6. Несогласованность
7. Взаимная поддержка									7. Недоброжелательность
8. Увлеченность									8. Равнодушие
9. Занимательность									9. Скука
10. Успешность									10. Безуспешность

В данной методике психологической оценки приведены противоположные по смыслу симптоматические признаки – пары слов, опрошенным по восьми балльной шкале необходимо выбрать, по их мнению, какой симптом преобладает в коллективе. Результаты тестирования в ООО «XXX» отображены на рис. 3.

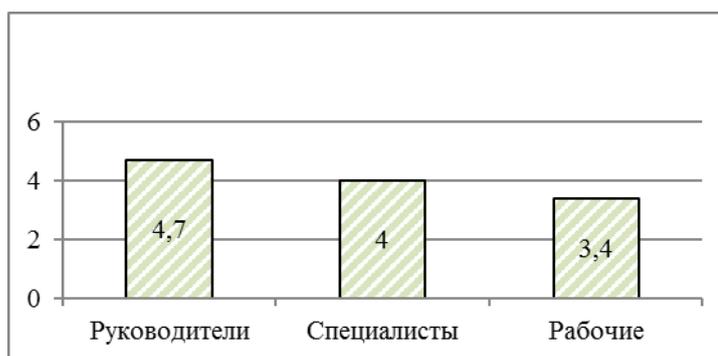


Рисунок 3 – Оценка психологической атмосферы в ООО «XXX»

Констатируем по итогам оценки психологической атмосферы трудового коллектива в нашем примере, что самая низкая оценка была дана представителями рабочих – водителями, что обусловлено производственными факторами работы водителей, а самая высокая наблюдается у руководителей.

Средняя оценка по предприятию равна 4,0  $(4,7+4,0+3,4/3)$ , что указывает на недостаточность комфортных условий и требует принятия соответствующих управленческих решений по повышению комфортного психологического климата рабочих.

По данным тестам можно судить о том, что и руководители, и специалисты примерно одинаково оценивают психологическую атмосферу в коллективе.

Психологическая атмосфера благоприятная. Для определения, как будет действовать сотрудник по категории «рабочие» в ситуации конфликта, его следует протестировать.

Поэтому рекомендуется проводить исследование социально-психологического климата среди работников данной категории, в рамках которого применяются две методики: диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса и диагностики самооценки степени конфликтности.

Для изучения стратегии поведения, которые используют члены данного первичного трудового коллектива, применяют тест К. Томаса.

В результате в нашем примере было установлено, что опрошенные используют в

своей деятельности практически все стратегии поведения. Но наибольшее количество баллов у большей части респондентов (рис. 4) приходится на тактику избегания, ухода от конфликта.

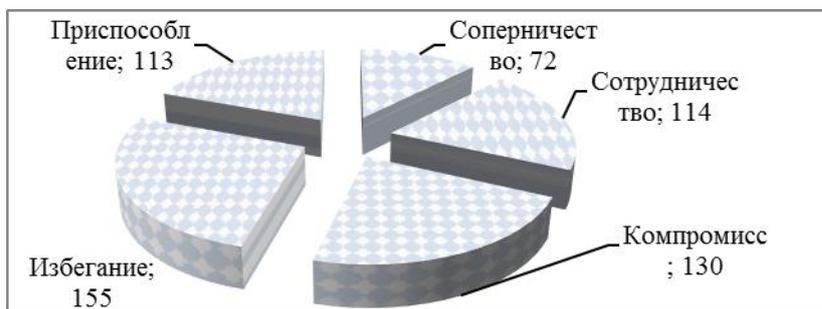


Рисунок 4 – Стратегии поведения рабочих ООО «XXX»

Наименьшее количество баллов набрала тактика соперничества (табл. 12).

Таблица 12 – Результаты диагностики рабочих по методике Томаса

Количество, чел.	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	0	5	8	8	9
2	1	7	8	9	5
3	4	7	8	4	3
4	4	6	4	6	8
5	5	1	7	11	6
6	4	4	6	10	4
7	1	7	4	2	8
8	2	6	9	9	8
9	5	7	5	8	5
10	5	1	9	10	5
11	1	6	6	9	7
12	2	4	8	11	5
13	4	6	5	12	3
14	3	9	4	8	5
15	6	7	8	6	3
16	4	6	4	5	6
17	3	4	7	10	4
18	4	5	4	3	7
19	6	7	8	4	2
20	4	6	4	6	5
21	4	3	4	4	5

Далее к работникам исследуемой категории в нашем примере применена методика диагностики самооценки степени конфликтности, представленная в Приложении Г. Результаты проведенного тестирования в представлены в табл. 13 и свидетельствуют о склонности рабочих избегать конфликтных ситуаций.

Таблица 13 – Диагностика самооценки конфликтности среди водителей

№ испытуемого сотрудника в процессе диагностики	Самооценка конфликтности (баллы)
1	42
2	21
3	18
4	21
5	26
6	26
7	28
8	36
9	18
10	21
11	15
12	9
13	36
14	28
15	25
16	17
17	26
18	24
19	16
20	15
21	29

Далее следует оценить взаимосвязь между выбором индивидами стратегии избегания и самооценкой уровня конфликтности с помощью расчета коэффициента ранговой корреляции Спирмена – непараметрический метод, который используется с целью статистического изучения связи между явлениями. В этом случае, вероятно возможным считается определить фактическую степень параллелизма между двумя количественными рядами изучаемых признаков и дать оценка тесноты установленной связи с помощью количественно выраженного коэффициента.

Для подтверждения гипотезы вычисляем коэффициент корреляции Спирмена по формуле в табл. 14:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2)$$

где  $\sum d^2$  – сумма квадратов разностей рангов;

$n$  – число парных наблюдений.

При использовании коэффициента ранговой корреляции условно оценивают тесноту связи между признаками, считая значения коэффициента равные 0,3 и менее – показателями слабой тесноты связи; значения более 0,4, но менее 0,7 – показателями умеренной тесноты связи, а значения 0,7 и более – показателями высокой тесноты связи. Далее рассчитаем коэффициент корреляции Спирмена в нашем примере в ООО «XXX»:

$\sum d^2 = 2367,75$ , отсюда

$$r = 1 - \frac{6 * 2367,75}{14(14^2 - 1)} = -0,54$$

По таблице критических значений коэффициента корреляции рангов находим  $r$  критическое для  $N = 21$ , который равен 0,54, при  $p \leq 0,05$  и 0,68, при  $p \leq 0,01$ , где  $p$  – показатель вероятности ошибки.

Таблица 14 – Анализ ранговой корреляции по Спирмену стратегии избегания и степени конфликтности личности

№	Стратегия избегания, баллы	Самоценка конфликтности	Ранги по стратегии избегания	Ранги по самооценке конфликтности	Разность рангов, d	d <sup>2</sup>
1	8	42	4	21	-17	289
2	9	21	4,5	10,5	-6	36
3	4	26	2	13	-11	121
4	6	21	3	10,5	-7,5	56,25
5	1	27	0,5	13,5	-13	169
6	10	26	5	13	-8	64
7	2	28	1	14	-13	169
8	9	36	4,5	18	-13,5	182,25
9	8	18	4	9	-5	25
10	10	21	5	10,5	-5,5	30,25
11	9	28	4,5	14	-9,5	90,25
12	11	4	5,5	2	3,5	12,25
13	12	36	6	18	-12	144
14	8	21	4	10,5	-6,5	42,25
15	6	25	3	12,5	-9,5	90,25
16	5	32	2,5	16	-13,5	182,25
17	10	18	5	9	-4	16
18	3	24	1,5	12	-10,5	110,25
19	4	24	2	12	-10	100
20	6	29	3	14,5	-11,5	132,25
21	4	39	2	19,5	-17,5	306,25
						2367,75

В результате проведенного исследования установлено наличие умеренной тесноты связи между стратегиями поведения и конфликтностью личности.

Коэффициент корреляции ( $r=-0,54$ ) показывает, что высоким значениям стратегии соперничества отвечают высокие значения по шкале рангов. Кроме того, меньшие значения по шкале избегания коррелируют с большим значением по шкале рангов. В практике деятельности ООО «XXX» это свидетельствует о том, что неконфликтные люди в группе испытуемых предпочитают уход от конфликта.

Таким образом, из результатов исследования в нашем примере в ООО «XXX» можно сделать следующие выводы. Существует взаимосвязь между самооценкой уровня конфликтности и предпочитаемой стратегией поведения в конфликте, которую можно проиллюстрировать корреляцией низкой самооценки уровня конфликтности личности и выбором стратегии сотрудничества в конфликте (по методике К. Томаса). Работники предприятия, которых воспринимают как неконфликтные личности, предпочитают стратегию избегания. Причиной повышенной конфликтности персонала на психологическом уровне возможно обозначить неосознаваемую потребность в

соперничестве, желание удовлетворить свои интересы не без ущерба интересам других сотрудников на уровне скрытых мотивов.

По результатам проведенного комплексного тестирования можно судить о том, что в исследуемой организации, в основном сотрудники недостаточно устойчивы к конфликтам. Тип поведения сотрудников в конфликте преобладает смешанный, включающий избегание, компромисс и приспособление. Конфликты проявляются во взаимодействии как между руководителями и подчиненными, так и между сотрудниками предприятия.

В организации систематически возникают межличностные, межличностно-групповые и межгрупповые конфликты.

По одному заказу, как правило, работают несколько водителей, иногда по графику поставки, один не уложился в запланированный срок, отведенный на заказ, что неизбежно привело к задержке выполнения поставки товаров и установленных сроков. В данном случае наблюдается конфликт взаимозависимости задач, для решения которого менеджментом ООО «XXX» можно использовать такой метод, как метод разъяснения требований, в целях недопущения конфликта. Разъяснение требований, когда сотрудник должен четко и определенно понимать свои обязанности и права, и ясно представлять, какие результаты ожидаются от него. Разрабатываются должностные инструкции, разделение функций, прав и ответственности происходит регламентировано. Сотрудники знают свои обязанности, права и ответственность, что дает возможность исключить многие недоразумения и снизить вероятность организационных конфликтов.

Если же конфликт уже существует, можно использовать метод координации, являя сотрудникам важность сплоченной работы. Этот метод включает задействование должностных лиц, вмешивающихся, при необходимости, в конфликт и могут помочь ликвидировать причины спора. Иерархия полномочий – один из самых эффективных механизмов, позволяющий упорядочить взаимодействие людей, информационные потоки и принятие решений в организации. Руководитель принимает решение, если у сотрудников возникли разногласия, что позволит избежать конфликта. Также используется метод сглаживания, основанный на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не значительны и подчеркиваются общие интересы.

Распределение ресурсов – главный повод к конфликту, в организации для разрешения этого конфликта используют метод постановки и использования общеорганизационных целей, метод сглаживания. Таким образом, не существует универсального метода для решения организационного конфликта, руководителю необходимо разбираться в причинах и причинно-следственных связях конфликта и только потом применять наиболее подходящий метод или систему методов для его разрешения.

## 4 АНАЛИЗ ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА НА ПРИМЕРЕ ПРОТЕСТНЫХ НАСТРОЕНИЙ РАБОТНИКОВ

Далее рассмотрим пример, когда причина конфликта – требование рабочих завода повысить зарплату с учётом инфляции. Конфликтное поле – отказ руководства повышения заработной платы труда работникам завода привело к множественным недовольствам.

В данной ситуации активисты профсоюза работников ПАО «УУУ» (Межрегиональный профсоюз «Новые профсоюзы») публично объявили о начале кампании по борьбе за права сотрудников предприятия. Ранее профсоюз предложил работодателю начать переговоры по вопросу повышения уровня оплаты труда, однако ответ получен не был. Профсоюзные лидеры сообщили о намерении провести серию акций протеста в случае дальнейшего затягивания начала переговоров. Ранее уже 180 работников объявляли двухдневную забастовку, требуя у руководства изменения своих трудовых договоров, повышения оплаты труда и расширения социальных гарантий.

Затем вновь семь работников предприятия выявили протест с требованием повысить заработную плату. Организатором протеста выступил Межрегиональный профсоюз «Новые профсоюзы».

В следующем протесте участие приняли более 20 человек. Основным требованием, выдвинутым профсоюзом, стала ежегодная индексация заработной платы соответственно уровню инфляции, а также начало переговоров с менеджментом компании «ААА» по вопросу повышения уровня оплаты труда.

Протест солидарности провели профсоюзные активисты.

Через время работники вновь заявили протест в связи с получением от работодателя отказа в удовлетворении требований профсоюза. «Новые профсоюзы» организовали в сети Интернет акцию солидарности, участие в которой приняли более ста человек.

Между первичной профсоюзной организацией ПАО «УУУ» и менеджментом компании «ААА» было подписано рамочное соглашение, определяющее процесс ежегодных переговоров по заработной плате на предприятии.

Работникам в итоге повысили размер заработной платы на 8%.

Структура конфликта по В.А. Светлову:

- объект – проблема, вызывающая разногласие: межгрупповой трудовой конфликт

- предмет - элемент действительности, находящийся на пересечении интересов социальных субъектов; основная причина конфликтного столкновения; проблема, требующая своего решения: низкий уровень заработной платы работников.

Типология участников конфликта по Р. Дарендорфу представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Типология участников конфликта по Р. Дарендорфу

№	Группы	Цели	Действия
1	Первые группы	Цели объективно или субъективно не совпадают	Непосредственно взаимодействуют, стремясь удовлетворить свои интересы
2	Вторые группы	Не стремятся быть замешанными в конфликте непосредственно	Вносят косвенный вклад в развитие конфликта. В период его нарастания могут стать первичными.
3	Третьи группы	Заинтересованы в успешном разрешении конфликта	Предпринимают усилия по разрешению конфликта.

Участники конфликта по Р. Дарендорфу в приведенном примере треугольного конфликта:

- Первые группы: работники «YYY», начальство «YYY».
- Вторые группы: Компания «AAA».
- Третьи группы: профсоюзы "YYY".

Цели сторон:

- работники «YYY» – повысить зарплату с учётом инфляции;
- начальство «YYY» – успокоить работников, попытаться минимизировать экономические затраты на работников;
- Компания «AAA» - не вмешиваться в конфликт, попытаться минимизировать экономические затраты на работников;
- профсоюзы «YYY» – разобраться в ситуации, помочь работникам.

Достижение целей сторон:

- работники «YYY» – работникам повысили размер заработной платы на 8%;
- начальство «YYY» – успокоили работников, но повысили им зарплату;
- Компания «AAA» - была вовлечена в конфликт, зарплата работников была повышена;
- профсоюзы «YYY» – разобрались в ситуации, помогли работникам.

Типология конфликта по С. М. Емельянову:

- по сфере проявления: экономический;
- по длительности и напряженности- бурный, быстротекущий;
- по субъектам конфликтного взаимодействия –межгрупповой;
- по социальным последствиям – конструктивный;
- по предмету конфликта – реальный (предметный).

Функции конфликта:

1) конструктивные:

- при отстаивании справедливых целей повысился авторитет работников завода;
- воспитательная (для работодателя);
- сигнальная (указывает на конкретную проблему, существующую в отрасли);

2) деструктивные:

- нарушение системы коммуникаций;
- снижение эффективности труда.

Итоги конфликта: Между первичной профсоюзной организацией ПАО «YYY» и менеджментом компании «AAA» было подписано рамочное соглашение, определяющее процесс ежегодных переговоров по заработной плате на предприятии.

По имеющейся информации работникам повысили размер заработной платы на 8%.

На рис. 5 представлена математическая модель рассматриваемого конфликта.

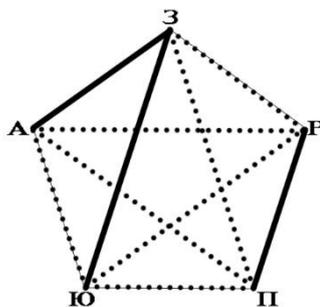
Построим расширенную модель конфликта и распишем все циклы системы (рис. 6):

- $s(A3, ZP, PA) = s(A3)*s(ZP)*s(PA) = (+)*(-)*(-) = s(+)$  –цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(A3, ЗП, ПА) = s(A3)*s(ЗП)*s(ПА) = (+)*(-)*(-) = s(+)$  –цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.



Рисунок 5 – Моделирование конфликта (математическое)

- $s(AЗ, ЗЮ, АЮ) = s(AЗ)*s(ЗЮ)*s(АЮ) = (+)*(+)*(-) = s(-)$  –цикл не сбалансирован, т.к. содержит нечетное число отрицательных связей.
- $s(ЗР, РП, ПЗ) = s(ЗР)*s(РП)*s(ПЗ) = (-)*(+)*(-) = s(+)$  –цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(ЗР, РЮ, ЮЗ) = s(ЗР)*s(РЮ)*s(ЮЗ) = (-)*(-)*(+) = s(+)$  –цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(ЗП, ПЮ, ЮЗ) = s(ЗП)*s(ПЮ)*s(ЮЗ) = (-)*(-)*(+) = s(+)$  –цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(АР, РЮ, АЮ) = s(АР)*s(РЮ)*s(АЮ) = (-)*(-)*(-) = s(-)$  –цикл не сбалансирован, т.к. содержит нечетное число отрицательных связей.
- $s(АР, РП, ПА) = s(АР)*s(РП)*s(ПА) = (-)*(+)*(-) = s(+)$  –цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(ЮР, РП, ПЮ) = s(ЮР)*s(РП)*s(ПЮ) = (-)*(+)*(-) = s(+)$  –цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(АП, ПЮ, ЮА) = s(АП)*s(ПЮ)*s(ЮА) = (-)*(-)*(-) = s(-)$  –цикл не сбалансирован, т.к. содержит нечетное число отрицательных связей.
- $s(АР, РП, ПЮ, ЮА) = s(АР)*s(РП)*s(ПЮ)*s(ЮА) = (-)*(+)*(-)*(-) = s(-)$  –цикл не сбалансирован, т.к. содержит нечетное число отрицательных связей.
- $s(АЗ, ЗР, РП, ПА) = s(АЗ)*s(ЗР)*s(РП)*s(ПА) = (+)*(-)*(+)*(-) = s(+)$  –цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(АЗ, ЗР, РЮ, ЮА) = s(АЗ)*s(ЗР)*s(РЮ)*s(ЮА) = (+)*(-)*(-)*(-) = s(-)$  –цикл не сбалансирован, т.к. содержит нечетное число отрицательных связей.
- $s(АЗ, ЗР, РП, ПЮ, ЮА) = s(АЗ)*s(ЗР)*s(РП)*s(ПЮ)*s(ЮА) = (+)*(-)*(-)*(+)*(-)*(-) = s(-)$  –цикл не сбалансирован, т.к. содержит нечетное число отрицательных связей.
- $s(ЗР, РП, ПЮ, ЮЗ) = s(ЗР)*s(РП)*s(ПЮ)*s(ЮЗ) = (-)*(+)*(+)*(+) = s(-)$  –цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(АЗ, ЗП, ПЮ, АЮ) = s(АЗ)*s(ЗП)*s(ПЮ)*s(АЮ) = (+)*(-)*(-)*(-) = s(-)$  –цикл не сбалансирован, т.к. содержит нечетное число отрицательных связей.



З – заработная плата;  
 А – Начальство «УУУ»;  
 Р – Работники «УУУ»;  
 Ю – Компания «ААА»;  
 П – Профсоюз «УУУ».

Рисунок 6 – Математическая модель конфликта

Варианты разрешения конфликта методом математического моделирования представлен графически на рис. 7.

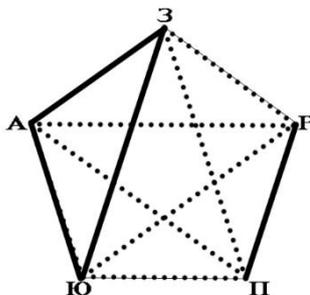


Рисунок 7 – Вариант разрешения конфликта в математической модели

Начальство «УУУ» и компания «ААА» должны прийти к согласию. Компания «ААА» нарочно оставалась в тени, не пытаясь вмешаться в конфликт, но как только ее вовлекли в решение этой проблемы, конфликт успешно разрешился.

Данная модель предоставляет только один вариант положительного урегулирования конфликта.

Построим расширенную модель конфликта и распишем все циклы системы (рис. 8):

- $s(AЗ, ЗР, РА) = s(AЗ)*s(ЗР)*s(РА) = (+)*(-)*(-) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(AЗ, ЗП, ПА) = s(AЗ)*s(ЗП)*s(ПА) = (+)*(-)*(-) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(AЗ, ЗЮ, АЮ) = s(AЗ)*s(ЗЮ)*s(АЮ) = (+)*(+)*(+) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит нечетное число отрицательных связей.
- $s(ЗР, РП, ПЗ) = s(ЗР)*s(РП)*s(ПЗ) = (-)*(+)*(-) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(ЗР, РЮ, ЮЗ) = s(ЗР)*s(РЮ)*s(ЮЗ) = (-)*(-)*(+) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(ЗП, ПЮ, ЮЗ) = s(ЗП)*s(ПЮ)*s(ЮЗ) = (-)*(-)*(+) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(АР, РЮ, АЮ) = s(АР)*s(РЮ)*s(АЮ) = (-)*(-)*(+) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.

- $s(AP, RP, PA) = s(AP)*s(RP)*s(PA) = (-)*(+)*(-) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(ЮР, РП, ПЮ) = s(ЮР)*s(РП)*s(ПЮ) = (-)*(+)*(-) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(АП, ПЮ, ЮА) = s(АП)*s(ПЮ)*s(ЮА) = (-)*(-)*(+) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(AP, RP, ПЮ, ЮА) = s(AP)*s(RP)*s(ПЮ)*s(ЮА) = (-)*(+)*(-)*(+) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(AЗ, ЗР, РП, ПА) = s(AЗ)*s(ЗР)*s(РП)*s(ПА) = (+)*(-)*(+)*(-) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(AЗ, ЗР, РЮ, ЮА) = s(AЗ)*s(ЗР)*s(РЮ)*s(ЮА) = (+)*(-)*(-)*(+) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(AЗ, ЗР, РП, ПЮ, ЮА) = s(AЗ)*s(ЗР)*s(РП)*s(ПЮ)*s(ЮА) = (+)*(-)*(-)*(+)*(-)*(+) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.
- $s(ЗР, РП, ПЮ, ЮЗ) = s(ЗР)*s(РП)*s(ПЮ)*s(ЮЗ) = (-)*(+)*(+)*(+) = s(-)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит нечетное число отрицательных связей.
- $s(AЗ, ЗП, ПЮ, АЮ) = s(AЗ)*s(ЗП)*s(ПЮ)*s(АЮ) = (+)*(-)*(-)*(+) = s(+)$  – цикл сбалансирован, т.к. содержит четное число отрицательных связей.

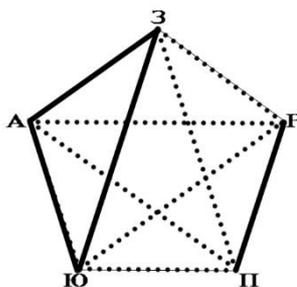


Рисунок 8 – Модификация расширенной модели конфликта

Урегулирование конфликта, как видно из модели, оказалось возможным только тогда, когда начальство «УУУ» и компания «ААА» пришли к согласию. Компания «ААА» нарочно оставалась в тени, не пытаясь вмешаться в конфликт, но как только ее вовлекли в решение этой проблемы, конфликт успешно разрешился.

## 5 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ: ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Схема управления конфликтами представлена на рис. 9.

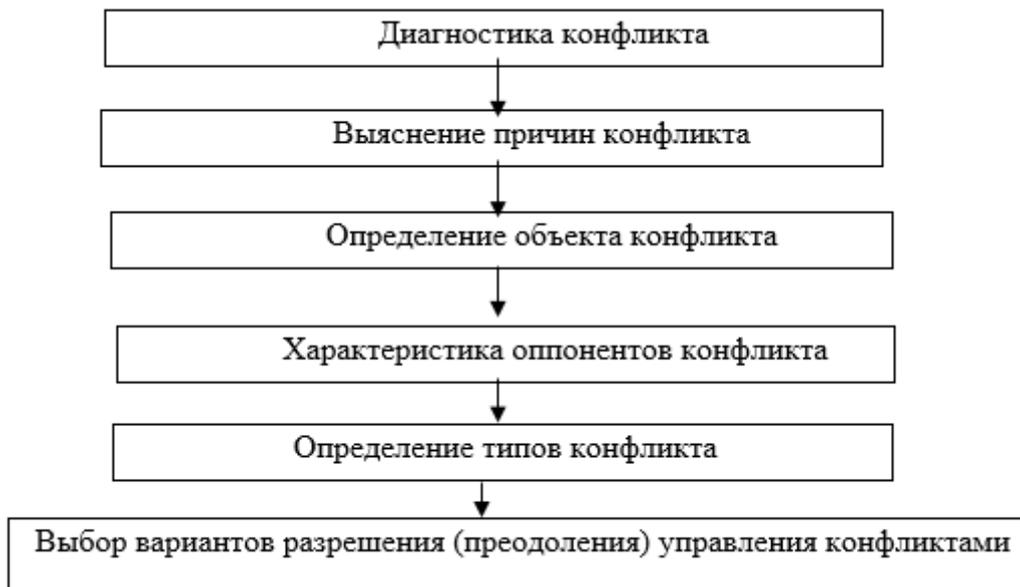


Рисунок 9 – Схема управления конфликтами в организации

Рудый Д. В. предлагает концептуальную модель выбора стратегии управления организационными конфликтами (рис. 10) [35].

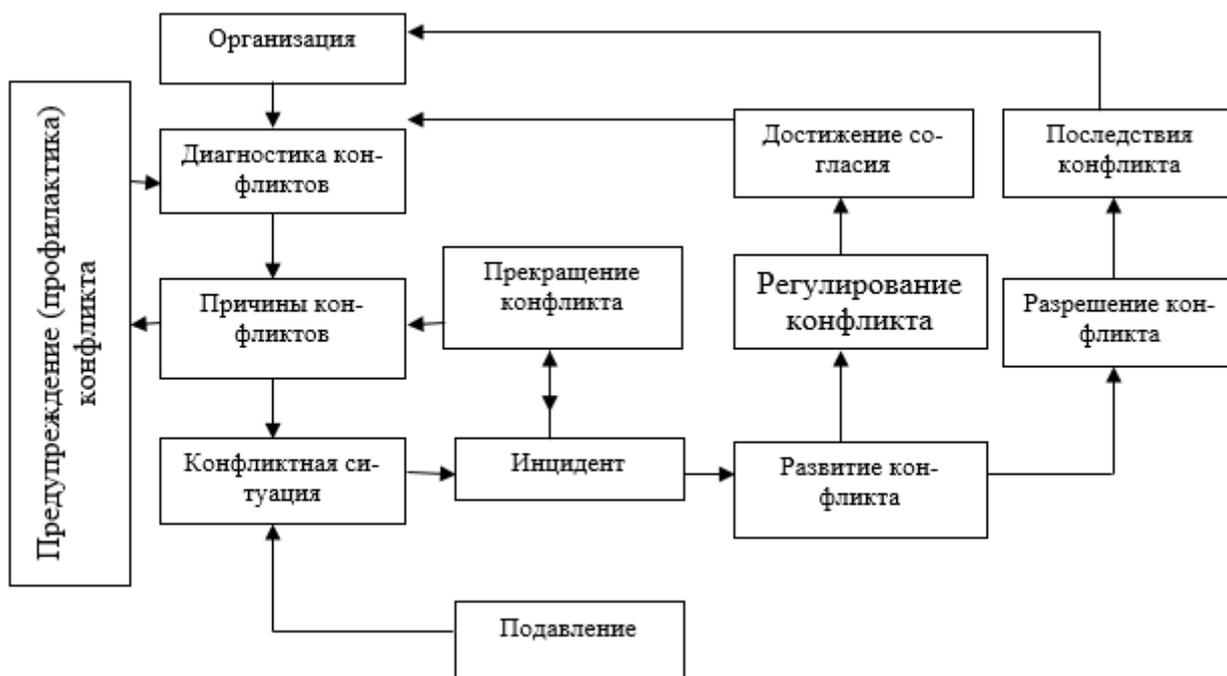


Рисунок 10 – Модель управления организационными конфликтами

В табл. 16 представлены возможные этапы в процессе управления межличностными конфликтами.

Таблица 16 – Поэтапное содержание процесса управления конфликтами

Этапы	Основное содержание
Прогнозирование	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников; знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, на стадии возникновения конфликтной ситуации (ограничение отношений, подчеркнуто-официальная форма общения, критические высказывания в адрес оппонента и др.)
Предупреждение	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации (см. табл. 9.3); педагогические меры: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; административные меры: изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения, смены и т. п.
Регулирование	Добиться признания конфликтующими реальности конфликта; напомнить конфликтующим о соблюдении корректности поведения во взаимоотношениях; использовать все технологии, представленные в табл. 4.2; ограничить число участников конфликта, не допустить вовлечение в конфликт других сотрудников
Разрешение	Исходя из оценки глубины конфликта предпринять один из способов разрешения: административный или педагогический

В управленческой практике существует несколько методов управления конфликтной ситуацией: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

К структурным методам относятся:

- 1) разъяснение требований к работе;
- 2) использование координационных механизмов;
- 3) установление общеорганизационных комплексных целей;
- 4) использование системы вознаграждения.

Выделим и такой метод управления конфликтной ситуацией как использование координационных механизмов. Сущность: чтобы помочь разрешить спорные вопросы между конфликтующими сторонами привлекаются структурные подразделения или должностные лица.

Один из самых распространенных механизмов – это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие управленческих решений и информационные потоки внутри организации.

Установление общеорганизационных комплексных целей объединяет и направляет усилия всех сотрудников коллектива на их достижение.

К социально-экономическим результатам мер по совершенствованию управления конфликтами и профилактике деструктивных последствий конфликтов и стрессов в организации относится:

- совершенствование организационной структуры управления;
- сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений, связанных с разрешением организационных конфликтов;
- повышение культуры управления в организации;
- сокращение потерь рабочего времени при выработке и реализации управленческих решений, связанных с разрешением конфликтов;

- улучшение качества трудовых норм, связанное с повышением согласованности действий;
- повышение уровня трудовой дисциплины;
- снижение текучести кадров;
- формирование благоприятного имиджа организации среди персонала и потребителей; обеспечение стабильности персонала;
- обеспечение соблюдения этических норм взаимодействия;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях, а также наличие механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений;
- обеспечение механизма обратной связи с работниками и т.д.

## 6 РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ

Оценка эффективности управления конфликтами, как правило, рассматривается в составе системы управления персоналом и укладывается в схему управления эффективностью кадровой деятельности организации.

Экономический эффект при этом определяется путем сопоставления затрат по управлению персоналом и полученных результатов деятельности. Что обычно сопровождается ростом производительности труда и снижением трудоёмкости, материалоемкости и себестоимости продукции, а также ростом прибыли и рентабельности.

Ресурсный эффект представляет собой высвобождение материальных, трудовых и финансовых ресурсов на предприятии.

Технический эффект проявляется в появлении новой техники и технологии, открытий, изобретений и рационализаторских предложений, ноу-хау и других нововведений.

Социальный эффект состоит в повышении материального и культурного уровня жизни персонала, более полного удовлетворения их потребностей в товарах и услугах, улучшении условий и техники безопасности труда, снижении доли тяжёлого ручного труда и т.д.

Организационный эффект – это оценка способности быстрого реагирования всех кадровых служб на изменения в организации и способность качественной реализации своих функций в необходимые сроки.

Оценка экономической эффективности деятельности в области управления конфликтами должна включать в себя анализ общих и частных показателей.

Отметим, что эффективность поведения человека и его труда в обобщенном виде может быть измерена соотношением:

$$Э_T = \frac{P(\text{результаты})}{З(\text{затраты})} \quad (3)$$

Если полезные результаты превышают уровень произведенных для их получения затрат, то есть  $Э_T > 1$ , трудовое поведение считается эффективным.

Непосредственная оценка эффективности совершенствования системы управления конфликтами рассматривает два направления:

- эффективность разработанного направления (т. е. цель изменений);
- эффективность мероприятий по совершенствованию отношений в коллективе в избранном направлении (технология изменений).

Оценка направления развития системы управления персоналом (СУП) как эффективной во многом зависит от внешней ситуации, степени изменчивости внешней среды и от радикальности перемен.

К основным показателям эффективности СУП предприятия относится ряд показателей, представленных в табл. 17.

Таблица 17 – Основные показатели эффективности СУП предприятия

Наименование показателя	Методика расчета	Примечание
Коэффициент эффективности мероприятий	$E = 1/T_0$	Устанавливается с помощью обратного отношения к сроку окупаемости

<p>Обобщающий показатель эффективности внедряемых мероприятий</p>	<p><math>\mathcal{E} = \Pi \times (P_2 - P_1)</math>,  где <math>\mathcal{E}</math> – абсолютный размер экономического эффекта за рассматриваемый период,  <math>\Pi</math> – прибыль в расчете на единицу продукции (работ, услуг) в периоде после проведенных мероприятий по управлению конфликтами,  <math>P_2, P_1</math> – объем продукции (работ, услуг) соответственно до и после проведенных мероприятий</p>	<p>В качестве одного из обобщающих показателей эффективности внедряемых мероприятий может стать рост прибыли или дохода предприятия за период, в течение которого осуществлялись мероприятия</p>
<p>Темп роста производства товарной продукции (У)</p>	<p><math>u = \frac{\Pi_{\text{от}}}{\Pi_{\text{б}}}</math>,  где: <math>\Pi_{\text{от}}</math> – объем товарной продукции в отчетном (исследуемом) периоде, руб.;  <math>\Pi_{\text{б}}</math> – объем товарной продукции в базовом периоде, руб.</p>	<p>С помощью темпа роста производства товарной продукции оценивается результат эффективности производства и управления</p>
<p>Показатель производства на один рубль затрат (Q)</p>	<p><math>Q = \frac{\Pi_{\text{от}}}{S_1}</math>,  где: <math>S_1</math> – себестоимость производства и реализации продукции (издержки) за отчетный период, руб.</p>	<p>Снижение объема продаж выступает неблагоприятным фактором, свидетельствующем о неэффективном управлении персоналом, а, возможно, об имеющихся проблемах в коллективе организации. В любом случае, чем выше величина продаж, тем при прочих равных условиях, лучше для организации</p>
<p>Коэффициент прибыли на рубль реализации продукции (P)</p>	<p><math>P = \frac{(\Pi - S_1)}{\Pi}</math>,  где: <math>\Pi</math> – объем реализации (выручка), руб.</p>	
<p>Коэффициент реализации продукции (<math>K_p</math>)</p>	<p><math>K_p = \frac{\Pi}{\Pi_{\text{от}}}</math></p>	
<p>Производительность труда</p>	<p><math>G = \frac{\Pi}{\text{ч}_{\text{сс}}}</math>,  где: <math>G</math> – продуктивность одного работающего, руб. / чел.;  <math>\text{ч}_{\text{сс}}</math> – среднесписочная численность персонала за тот же период, чел.</p>	<p>Рост этого показателя в динамике свидетельствует о положительных тенденциях в организации в области управления персоналом</p>
<p>Зарплатоемкость продукции</p>	<p><math>ЗП = \frac{\Phi\text{ОТ}}{\Pi}</math>,  где: <math>ЗП</math> – показатель зарплатоемкости продукции, руб. / руб.;  <math>\Phi\text{ОТ}</math> – общая сумма затрат на оплату труда с начислениями всех работающих, выплаченная за отчетный период, руб.</p>	<p>Снижение этого показателя в динамике свидетельствует о положительных тенденциях в организации в области управления персоналом</p>

<p>Коэффициент текущей персоналу (ТК)</p>	<p><math>TK = \frac{Ч_y}{Ч_{CC}}</math>          где: <math>Ч_y</math> – количество уволенных работников за отчетный период (по собственному желанию <math>Ч_{y1}</math> или по инициативе администрации <math>Ч_{y2}</math>), чел.</p>	<p>Низкий коэффициент текущей персоналу свидетельствует о таких социально-экономических факторах, как удовлетворенность работников своим положением и условиями труда на предприятии. Этот показатель является одним из важнейших объективных индикаторов состояния персоналу.</p>
<p>Коэффициент интенсивности оборота по приему работников (<math>K_{ПР}</math>)</p>	<p><math>K_{ПР} = \frac{Ч_{ПР}}{Ч_{CC}}</math>          где <math>Ч_{ПР}</math> – количество принятого персоналу, чел.</p>	<p>Показывает какую часть составляют работники, принятые в течение данного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода</p>
<p>Коэффициент интенсивности оборота по выбытию кадров (<math>K_B</math>)</p>	<p><math>K_B = \frac{Ч_y}{Ч_{CC}}</math>          где <math>Ч_y</math> – общее количество уволившегося персоналу (<math>Ч_{y1} + Ч_{y2}</math>), чел</p>	<p>Снижение этого показателя в динамике и приближение его к 0 свидетельствует о положительных тенденциях в организации в области кадровой политики</p>
<p>Коэффициент постоянства (<math>K_{Пост}</math>)</p>	<p><math>K_{Пост} = \frac{Ч_B}{Ч_{CC}}</math>          где <math>Ч_B</math> – количество персоналу, проработавшего весь отчетный период (<math>Ч_{CC} - Ч_y - Ч_{ПР}</math>), чел.</p>	<p>Рост этого показателя в динамике и приближение или равенство его 1 свидетельствует о положительных тенденциях в организации в области кадровой политики</p>
<p>Показатель абсентизма (А)</p>	<p><math>A = \frac{P_{п}}{P} \cdot 100\%</math>,          где <math>P_{п}</math> – общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации;  <math>P</math> – общий баланс рабочего времени организации за год.</p>	<p>Традиционно абсентизм рассматривается как индикатор плохой индивидуальной производительности и как одна из главных проблем менеджмента, исследование которой развивается в экономических и квазиэкономических терминах. Последние исследования в этой области сосредоточились на рассмотрении и осмыслении абсентизма в роли индикатора психологической, медицинской и социальной адаптации к работе</p>

Возможно также определение эффективности системы управления персоналом и конфликтными ситуациями в коллективе на основе отдельных элементов, таких как:

1) уровень текучести кадров – содержание данного показателя имеет объективные пределы – нижний предел объясняется естественным процессом смены кадров (например, уход на пенсию) и составляет 3–5 %, а верхний – обусловлен самосохранемостью организации. Так что превышение этого показателя над среднеотраслевым характеризует систему управления персоналом (СУП), как неэффективную и наоборот.

Если показатель текучести кадров ( $\text{Э}_{\text{ТЕК}}$ )  $(12 - x) > 0$ , то можно сказать, что СУП в целом эффективна, если  $(12 - x) < 0$  – неэффективна, однако, если  $x$  составляет больше 20 %, то организация, скорее всего, движется к разрушению.

В результате получаем коэффициент эффективности по текучести кадров, он будет равен  $12/x$  и будет изменяться в диапазоне от 1 до 4, если он равен 1, то СУП наименее эффективна, если равен 4 – наиболее эффективна, если коэффициент выходит за данные пределы – СУП неэффективна;

2) уровень культуры является относительным показателем. В различных культурах нормальный уровень дисциплины труда различный: в бюрократической культуре, например, будет нормальным послать запрос или подать письменное уведомление, а в других культурах будет нормально, если подчиненный может свободно с любым вопросом войти в кабинет к начальнику. Коэффициент эффективности культуры по дисциплине труда равен  $10/x$ . Диапазон его изменения от 1 до 10, если коэффициент меньше 1, то культура не эффективна;

3) показатель эффективности дисциплины труда ( $\text{Э}_{\text{дис}}$ ) определяется через фиксирование опозданий и прогулов в таблице, а также в соответствии с документами и распоряжениями о применении санкций за нарушение работником трудовой дисциплины. Данные показатели используют как в комплексе, так и по отдельности, но обязательно в динамике. Снижение уровня нарушений трудовой дисциплины является следствием процесса совершенствования СУП и снижения уровня конфликтности. Превышение уровня документально зафиксированных нарушений 10 % от численности сотрудников будет указывать на неэффективную СУП;

4) показатель уровня конфликтности можно использовать как отдельно, так и в сочетании с другими, например, с уровнем текучести кадров или количеством нововведений, изобретений. При сочетании высокого уровня конфликтности, большого количества нововведений и изобретений и низкого уровня текучести кадров говорят, что конфликты в данной организации являются конструктивными, нацеленными на решение организационных целей, в культуре заложено отношение к конфликту как к необходимости, как к критерию проверки идеи на жизнеспособность (т. е. диагностируется инновационная организационная культура). И наоборот, высокий уровень конфликтности и высокий уровень текучести кадров свидетельствует о неэффективной организационной культуре, явном противостоянии руководства и персонала. Если же уровень конфликтности низок, а текучесть кадров высока, то можно предположить наличие скрытого сопротивления со стороны персонала, причины которого нужно выяснить.

Уровень конфликтности, как мы уже отмечалось ранее, определяется путем тестирования частоты, силы, масштаба, причин конфликтов и оценку их последствий (положительные, отрицательные, развивающие или тормозящие). Оценка со стороны опрашиваемых желательного, терпимого и невыносимого уровней конфликтности в организации позволяет задать пределы уровня конфликтности для данной организации. Изменения параметров СУП может вначале спровоцировать повышение уровня конфликтности. Следовательно, необходимо отследить направленность конфликтов и

эффект, который в результате получается: если повышается активность работников, творчество, споры, направленные на совершенствование деятельности, то развитие СУП необходимо продолжать в том же направлении. Возможно возникновение конфликтов в результате повышения напряженности обстановки, в связи с изменениями параметров СУП. Последствия могут быть неоднозначными. Так работники, которым не нравятся изменения, могут уйти, но уйти может как худшая часть работников, так и лучшая, особенно, если изменения будут ухудшать их положение. В любом случае изменения СУП будут сопровождаться изменением уровня конфликтности.

Коэффициент эффективности по уровню конфликтности ( $E_{кон}$ ) изменяется от 1 до 0,1 в соответствие с оценкой уровня конфликтности, которую дали сотрудники предприятия (от 1 до 10);

5) уровень мотивации определяется в сравнении с региональным уровнем заработной платы персонала предприятия, уровнем и перспективами развития социальной сферы (оценивается по сравнению с другими предприятиями региона), плюс оценивается приверженность персонала организации (под которой понимается позитивная оценка работниками своего пребывания в организации, намерения действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять своё членство в ней). Трудовая мотивация формируется под воздействием большого числа факторов, зачастую и несвязанных с конкретным рабочим местом (например, уровень зарплат в регионе, состояние и развитость системы занятости, личные мотивы, социальная сфера предприятия и др.). Вместе с этим, изменение уровня трудовой мотивации влияет на изменение ряда показателей деятельности работника;

6) степень ригидности персонала представляет собой естественный уровень сопротивления изменениям человека, измеряется с помощью психологических тестов. В результате отбора или спонтанно в организации собираются сотрудники с приблизительно равноценной степенью ригидности, что связано с направленностью деятельности организации, уровнем ее инновационности;

7) показатель количества нововведений, рационализаторских предложений, изобретений. Высокое его значение говорит о том, что изменения всех аспектов организации проводятся без особых затруднений, приветствуются персоналом и являются условием их нормального самочувствия. Количество рационализаторских предложений и изобретений, кроме инновационности среды, указывает также на творческую, активную позицию персонала, что свидетельствует о сильной и эффективной культуре;

8) степень доверия персонала руководству ( $E_{дов}$ ) определяется с помощью опроса и состоит из следующих компонентов: доверяют принимать стратегические решения, решать текущие вопросы (вопрос компетенции), доверие к руководителю как к личности (бытовой уровень межличностного общения, вопрос о порядочности руководителя). Обе оценки важны, так что в среднем получается оценка доверия персонала руководству в пределах от 0 до 10. Степень доверия персонала руководству. Определяется из двух оценок – уровень компетенции и уровень порядочности, как считают сотрудники организации;

9) эффективность по уровню квалификации работников ( $E_{квал}$ ) определяется как разница между средним значением уровня квалификации за определенный период, или утвержденным как нормальный (необходимый средний разряд) уровень квалификации, и уровень квалификации работников в данный момент. Диапазон изменения коэффициента от 0 до 1. Можно рассматривать динамику изменения среднего квалификационного разряда отдельно, а можно рассматривать одновременно динамику изменения среднего разряда в сочетании с изменением числа бракованной продукции и уровнем производительности труда;

10) средний срок адаптации персонала ( $\mathcal{E}_{\text{Ад}}$ ) определяется как разность между нормальным сроком адаптации и средним сроком адаптации по предприятию, которая стремится к максимуму (который равен приблизительно полгода). Чем больше рассчитанная разность, тем эффективней СУП. Если разность отрицательная – СУП неэффективна. Коэффициент эффективности будет меняться в диапазоне от 0 до 6. Эффект от его сокращения обычно выражают графиками: зависимости текучести кадров от уровня совпадения основных ценностей, от уровня совпадения норм, от уровня развития системы информирования, от уровня развития системы передачи культурного опыта, от состояния социально-психологического климата, в результате получаем интегрированный график зависимости текучести кадров от эффективности организационной культуры и др.

Таким образом, общая эффективность СУП может быть рассчитана по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{СУП}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{Тек}} + \mathcal{E}_{\text{Дис}} + \mathcal{E}_{\text{Кон}} + \mathcal{E}_{\text{Дов}} + \mathcal{E}_{\text{Квал}} + \mathcal{E}_{\text{Ад}} - S_{\text{min}}}{S_{\text{max}} - S_{\text{min}}} \times 100\%. \quad (17)$$

Сумма минимальных значений коэффициентов  $S_{\text{min}}$  равна 2,1, а максимальная  $S_{\text{max}}$  равна 32.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андруник, А.П. Управление конфликтами [Электронный ресурс]: хрестоматия / А.П. Андруник, В.П. Черданцев. - Текстовое (символьное) электронное издание (5, 73 Мб). - Пермь: Изд-во «АстерDigital», 2014. - 1 электрон. опт. диск (CD-R). - Загл. с титул. Экрана.
2. Анцупов А.Я., Конфликтология в схемах и комментариях. - 2-е издание, переработанное/ А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский.- СПб.: Питер, 2011.-304 с. – (Серия «Учебное пособие»).
3. Бандурка, А.М. Экспресс-оценка глубины конфликта / А.М. Бандурка, С.И. Бочарова, Е.В. Земьянская. – [Электронный ресурс] / URL: <http://vsetesti.ru/113/>(дата обращения 15.01.2016).
4. Блюм, М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М.А. Блюм, Н.В. Молоткова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ». – 2011. – 104 с.
5. Бурмистрова, Н.Н. К вопросу об особенностях организационных конфликтов/ Н.Н. Бурмистрова // Социальная психология сегодня: наука и практика: материалы VII Межвузовской научно-практической конференции, 20 марта 2012г. СПб., 2012. С. 122-123.
6. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
7. Галиахметов, Р. Н. Социально-философский анализ конфликта / Р.Н. Галиахметов: монография. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012. - 124 с.
8. Гришина Н.В. Психология конфликта 2-е издание, переработанное и дополненное/Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, - 2013.- 544 с.
9. Грызунова, В.Д. Урегулирование конфликтов в трудовом коллективе / В.Д. Грызунова // Современные научные исследования и инновации. [Электронный ресурс] / URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/01/19611> (дата обращения.18.02.2016).
10. Дегтярева, Н.Н. Теоретические основы диагностики и управления организационными конфликтами / Н.Н. Дегтярева // Психология, социология и педагогика [Электронный ресурс] / URL: <http://psychology.snauka.ru/2012/12/1460>. (дата обращения 18.02.2016).
11. Дребезова, Ю.Н. Методы управления персоналом и решения конфликтов / Ю.Н. Дребезова // Современные научные исследования и инновации. [Электронный ресурс] / URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/02/46598> (дата обращения 19.09.2016).
12. Зеленков, М. Ю. Конфликтология: Учебник / М. Ю. Зеленков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 324 с.
13. Зеленский, С.Ю. Методы профилактики конфликтов в компании / С.Ю. Зеленский, А.В. Чернов // Молодой ученый [Электронный ресурс] / URL: <http://www.moluch.ru/archive/77/13177/> (дата обращения 19.02.2016).
14. Калмыкова, О.Ю. Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса / О.Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 3.- С. 86-95.
15. Карташова, Л.В. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина: Учебник.- М.: Инфра-М, 2011.- 220 с.
16. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2012.- 294 с.
17. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник /А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А Эсаулова/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013.

18. Ковачик, П.К. Предупреждение и разрешение конфликтов / П.К. Ковачик, Н.С. Малиева. – М.: ИНФРА-М, 2013.- 204 с.
19. Козер, Л. Основы конфликтологии / Л. Козер. – СПб.: Светлячок, - 2013. – 384 с.
20. Козырев, Г.И. Основы конфликтологии: учебник / Г.И. Козырев. –М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010.- 304 с.
21. Конфликт-менеджментв организации: стратегии и тактики // Интернет-портал [Электронный ресурс] URL: <http://hrm.ru/db/hrm/530CA0E2A439DCB544257A7C006133C8/print.html> (дата обращения: 12.02.2016 года).
22. Конфликтология. 2-е издание, переработанное и дополненное / Под редакцией В.П. Ратникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.- 511 с.
23. Кошелев, А.Н. Конфликты в организации; виды, назначение, способы управления./ А.Н Кошелев, Н.Н. Иванникова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2012.- 213 с.
24. Лебедева, Л.А. Управление трудовыми конфликтами в системе социально-трудовых отношений на предприятии. – Дис. ...канд. экон. Наук.: 08.00.05 / Лебедева Любовь Александровна, Государственный университет управления. - М., 2014 г. - 179 с.
25. Мастенбрук, У. Управление конфликтом и развитие организации / У. Мастенбрук. – М.: Кнорус, 2012.- 482 с.
26. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе [Электронный ресурс] / URL: <http://vsetesti.ru/109/> (дата обращения 15.09.2016).
27. Осипенко, О. Существенные корпоративны действия и предотвращение корпоративных конфликтов: роль корпоративного секретаря/ О. Осипенко, М. Шарафутдинов // Журнал для акционеров [Электронный ресурс] / URL: [lib.sgap.ru/.../cgiirbis\\_64.exe](http://lib.sgap.ru/.../cgiirbis_64.exe) (дата обращения 19.08.2016).
28. Павленкова, И.М. Коммуникационный конфликт-менеджмент как инновационная технология в сфере музейных услуг / И.М. Павленкова // Социология и право. – № 4. – 2013. – С.42-48.
29. Платонов, Ю.П. Психология конфликтного поведения / Ю.П. Платонов.- СПб.: Речь, 2012.- 544 с.
30. Поршневу, А.Г. Управление организацией: Учебник / А.Г. Поршневу, Г.Л.Азоеву, В.П. Баранчееву, З.П. Румянцеву, Н.А. Саломатину Н.А. - 4-е изд.,перераб.и доп.-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 736 с.:
31. Профилактика и разрешение социальных конфликтов: монография / Под редакцией Е.В. Змановской. – СПб.: СПб ГИ ПСР, 2011. – 278 с.
32. Ремезов, В.Г. Методы разрешения конфликтов в организации и их влияние на эффективность труда / В.Г. Ремезов // Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс] / URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/11/10007> (дата обращения 18.09.2016).
33. Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления / К.В. Решетникова: учеб. пособие / К. В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2013. - 175 с.
34. Рогов, Е.И. Психология общения / Е.И. Рогов. – М.: Владос, 2012. -334 с.
35. Рудый, Д.В. Организационные методы управления проектными конфликтами / Д.В. Рудый [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/358481.html> (дата обращения: 23.03.2015).
36. Серочудинов, Е.С. Конфликты как фактор развития организации / Е.С. Серочудинов, М.С, Нетесова // Современные научные исследования и инновации. [Электронный ресурс] / URL: <http://web.snauka.ru/issues/2012/12/19480> (дата обращения

19.02.2016).

37. Серочудинов, Е.С. Управление конфликтами: исследование и оценка методов / Е.С. Серочудинов, И.С. Гурьева // Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс] / URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5303> (дата обращения 18.02.2016).

38. Современные проблемы менеджмента: Монография / Под общ. ред. С.Д. Резника. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 243 с.:

39. Спатарь, А. В. Управление конфликтами в организации на примере фирмы ООО «N» [Текст] / А. В. Спатарь // Молодой ученый. – 2015.- № 3.- С. 513-517.

40. Тебекин, А.В. Менеджмент: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с.

41. Тест на определение устойчивости к конфликтам [Электронный ресурс] / URL: <http://www.gurutestov.ru/test/270/> (дата обращения 15.01.03.2016).

42. Тест Томаса-Килманна [Электронный ресурс] / URL: <http://www.vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/73-diagnosis-ofinterpersonal/558-test-thomas-acting-out-behavior> (дата обращения 15.01.03.2016).

43. Функции конфликта [Электронный ресурс] / URL: <http://eclib.net/19/6.html> (дата обращения: 20.02.2016).

44. Цыбульская, М.В. Конфликтология: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа / М.В. Цыбульская. – Изд-во ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики». – М., 2012.- 150 с.

45. Шварц, Г. Управление конфликтными ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов / перевод. с немецкого Л. Конторовой / Г. Шварц.- СПб.: Издательство «Вернера Регена», 2012. -272 с.

46. Шевчук, Д.А. Конфликты: избегать или форсировать? Все о конфликтных ситуациях на работе, бизнесе и личной жизни / Д.А. Шевчук. – М.: Гросс-Медиа: РОСБУХ, 2012.- 440 с.

47. Щегулин, А.В. Научно-практические рекомендации по оценке эффективности управления трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в организациях рекламной сферы / А.В. Щегулин // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – № 4 (35). – Том 8 [Электронный ресурс]– М., 2016. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/17EVN416.pdf>

48. Щербаков, И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения / И.Д. Щербаков // Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс] / URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (дата обращения 19.02.2016).

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**БЛИЦ-АНКЕТА ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ПРИЧИН КОНФЛИКТОВ**

1	Довольны ли Вы условиями своего рабочего места? А. Да Б. Нет (указать недостатки)	10	Считаете ли Вы, что в организации сложились определенные стереотипы, которые в критических ситуациях мешают эффективной работе коллектива? А. Да Б. Нет
2	Как Вы оцениваете организацию трудового процесса в компании? (Оцените по десятибалльной шкале)	11	Считаете ли Вы работу коллектива гармоничной и слаженной? А. Да Б. Нет (причины)
3	Как Вы оцениваете отношение руководителя к подчиненным? А. Жесткое и требовательное Б. Доброжелательное и требовательное В. Мягкое и нетребовательное Г. Другое (укажите конкретно)	12	Возникают ли у вас разногласия с коллегами в процессе трудовой деятельности? А. Да Б. Нет
4	Как Вы оцениваете требования руководителя к дисциплине? А. Формальные, жесткие Б. Разумные В. Неопределенные	13	Считаете ли Вы, что Ваши интересы ущемляются в процессе трудовой деятельности? А. Да (каким образом)____ Б. Нет
5	Какой уровень интереса к работе в организации? А. Низкий Б. Высокий	14	З. Довольны ли Вы своим служебным положением? А. Да Б. Нет
6	Характер атмосферы в организации Вы оцениваете как: А. Напряженная Б. Свободная	15	Как Вы считаете, часто ли возникают конфликтные ситуации в организации? А. Очень часто Б. Часто В. Редко Г. Очень редко
7	Какие способы стимулирования использует руководитель чаще всего? А. Административные Б. Экономические В. Моральные Г. Другое	16	Каковы причины возникновения конфликтов, по вашему мнению?
8	Меняет ли руководитель свой стиль управления в критической ситуации? А. Да Б. Нет	17	Довольны ли Вы тем, как разрешаются возможные конфликты в компании? А. Да Б. Нет



9	Довольны ли Вы своим руководителем? А. Да (почему) Б. Нет (почему)	
---	--	--

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**ТЕСТ НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ К КОНФЛИКТАМ**  
**«ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ УСТОЙЧИВОСТИ К КОНФЛИКТАМ»**

Опрошенным предложено оценить по пятибалльной системе, насколько у вас проявляется каждое из приведенных слева свойств

1. Уклоняюсь от спора.	11. Рвусь в спор.
2. Отношусь к конкуренту без предвзятости.	12. Подозрителен.
3. Имею адекватную самооценку.	13. Имею завышенную самооценку.
4. Прислушиваюсь к мнению других.	14. Не принимаю иных мнений.
5. Не поддаюсь провокации, не завожусь.	15. Легко завожусь
6. Уступаю в споре, иду на компромисс.	16. Не уступаю в споре: победа или поражение.
7. Если взрываюсь, то потом ощущаю чувство вины.	17. Если взрываюсь, то считаю, что без этого нельзя.
8. Выдерживаю корректный тон в споре, тактичность.	18. Допускаю тон, не терпящий возражений, бестактность.
9. Считаю, что в споре не надо демонстрировать свои эмоции.	19. Считаю, что в споре нужно проявить сильный характер.
10. Считаю, что спор – крайняя форма разрешения конфликта.	20. Считаю, что спор необходим для разрешения конфликта.

Ключ к тесту: уровни устойчивости к конфликтам соответствуют следующим показателям:

- 40-50– высокий уровень конфликтоустойчивости;
- 30-39– средний уровень конфликтоустойчивости;
- 20-29– уровень выраженной конфликтности;
- 19 и менее – высокий уровень конфликтности.

### ПРИЛОЖЕНИЕ В ТЕСТ ТОМАСА – КИЛМАННА

1. а) Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса	16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Предпочитаю не обсуждать то, в чем мы с кем-либо расходимся, а обратить его внимание на то, с чем мы оба согласны	б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение	17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов и другого человека, и моих собственных	б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
3. а) Обычно я стремлюсь добиться своего	18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека	б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, ли он также идет мне навстречу.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение	19. а) Первым делом я пытаюсь определить затронутые интересы и то, чем вызваны спорные вопросы.
б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека	б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого человека.	20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия
б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.	б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя,	21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
б) Я стараюсь добиться своего.	б) Я всегда склоняюсь к откровенному обсуждению проблемы.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.	22 а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится между моей; позицией и позицией другого человека
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого	б) Я отстаиваю свою позицию.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас
б) Я прежде всего стараюсь определить, что затрагивает чьи-либо интересы и в чем причина спора.	б) Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса

9. а) Я думаю, что не всегда следует волноваться из-за возникший; разногласий.	24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу,
б) Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.	б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс
10. а) Я упорно стремлюсь добиться своего.	25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.	б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
11. а) Первым делом я стремлюсь точно определить, каковы затронутые интересы и спорные вопросы	26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию
б) Я стараюсь успокоить другого и в первую очередь сохранить наши отношения.	б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас
12.а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.	27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу	б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.	28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему	б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его отношении к ней.	29. а) Я предлагаю среднюю позицию
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество мои взглядов.	б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.	30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать, например, напряжения.	б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за чувств другого

**ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В  
КЛЮЧИ К ТЕСТУ ТОМАСА-КИЛМАННА**

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

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**  
**ТЕСТ «САМООЦЕНКА КОНФЛИКТНОСТИ»**

1. Рветесь в спор	7654321	Уклоняетесь от спора
2. Свои выводы сопровождаете тоном, не терпящим возражений	7654321	Свои выводы сопровождаете извиняющимся тоном
3. Считаете, что добьетесь своего, если будете рьяно возражать	7654321	Считаете, что если будете возражать, то не добьетесь своего
4. Не обращаете внимания на то, что другие не принимают доводов	7654321	Сожалеете, если видите, что другие не принимают доводов
5. Спорные вопросы обсуждаете в присутствии оппонента	7654321	Рассуждаете о спорных проблемах в отсутствие оппонента
6. Не смущаетесь, если попадаете в напряженную обстановку	765432 1	В напряженной обстановке чувствуете себя неловко
7. Считаете, что в споре надо проявлять свой характер	765432 1	Считаете, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступаете в спорах	765432 1	Уступаете в спорах
9. Считаете, что люди легко выходят из конфликта	765432 1	Считаете, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если взрываетесь, то считаете, что без этого нельзя	7654321	Если взрываетесь, то вскоре ощущаете чувство вины

Данный тест позволяет оценить степень Вашей собственной конфликтности. Тест содержит шкалу, которая будет применена Вами для самооценки по десяти парам предлагаемых утверждений. Выполнение его сводится к следующему. Вы оцениваете каждое утверждение левой и правой колонки. При этом отметьте кружочком, на сколько баллов в вас проявляется свойство, представленное в левой колонке. Оценка производится по 7-балльной шкале. 7 баллов означает, что оцениваемое свойство проявляется всегда — 1 балл указывает на то, что это свойство не проявляется вовсе.

Оценка результатов теста: на каждой строке соедините отметки по баллам (отмеченные кружочками) и постройте свой график. Отклонение от середины (цифра четыре) влево означает склонность к конфликтности, а отклонение вправо будет указывать на склонность к избеганию конфликтов.

Далее подсчитайте общее количество отмеченных Вами баллов. Сумма, равная 70 баллам, указывает на очень высокую степень конфликтности; 60 баллов – на высокую; 50 баллов – на выраженную конфликтность. Если результат составил 11-15 баллов, это указывает на склонность в Вашем случае избегать конфликтных ситуаций.