

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт
(наименование института полностью)

Кафедра Педагогика и психология
(наименование)

37.03.01 Психология
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Психология
(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Управление конфликтами на предприятии (на примере ООО «ТО Пласт»)

Обучающийся

Е.Е. Старкова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. психол. наук, И.В. Кулагина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Актуальность. Управление конфликтами на предприятии является важным инструментом снижения их негативных последствий путем создания гармоничной корпоративной среды и улучшения организационной эффективности.

Конфликт признается психологами как неотъемлемая часть жизни каждого человека и общества в целом. Суть данного явления точно отражена в его названии - производном от латинского слова *conflictus*, что в дословном переводе означает «столкновение».

Конфликты, возникающие между сотрудниками на предприятии, непосредственное влияние оказывают, прежде всего, на моральный климат в коллективе. Но если они длительны, не получают конструктивного решения, то ухудшающиеся взаимоотношения приводят к повышению текучести кадров, снижению производительности труда и, в конечном итоге, к ухудшению результатов деятельности предприятия.

Цель исследования: изучить систему и процесс управления конфликтами в ООО «ТоПласт».

Соответственно поставленной цели были выделены следующие задачи исследования:

- рассмотреть сущность и характеристики понятия «конфликт на предприятии».
- охарактеризовать принципы и подходы к управлению конфликтами на предприятии.
- определить, в чем заключается роль психолога в управлении конфликтами на предприятии.
- организовать и провести эмпирическое исследование управления конфликтами в ООО «ТоПласт».
- разработать рекомендации для ООО «ТоПласт» по организации психологического сопровождения управления конфликтами.

Гипотеза исследования: частота возникающих на предприятии конфликтов и вариант их разрешения (конструктивный или деструктивный) зависят от конфликтологической компетентности сотрудников, осуществляющих управленческие функции.

На развитие конфликта оказывают влияние следующие факторы организационного взаимодействия:

- лояльность сотрудника, которая определяется удовлетворенностью трудом, готовностью принимать участие в управлении предприятием, готовностью к заключению длительного контракта с организацией;
- характер межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Составляющие конфликтологической компетентности сотрудника:

- отношение к проблеме конфликта (зависит от наличия базовых знаний в области конфликтологии, восприятия конфликта, понимание его роли в развитии организации, готовности принимать участие в конфликте);
- уровень конфликтности;
- ведущий тип реагирования в конфликте.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена логикой исследования и включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложения. Текст иллюстрирован схемами, диаграммами и таблицами.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретико-методологические аспекты изучения управления конфликтами на предприятии.....	9
1.1 Исследование понятия «конфликт» и «управление предприятием».....	9
1.2 Принципы и подходы к управлению конфликтами на предприятии	15
1.3 Роль психолога в управлении конфликтами на предприятии.....	20
Глава 2 Эмпирическое исследование управления конфликтами на предприятии.....	29
2.1 Организация исследования.....	29
2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования.....	34
2.3 Рекомендации по организации психологического сопровождения управления конфликтами на предприятии	65
Заключение.....	73
Список используемой литературы.....	75

Введение

Конфликт признается психологами как неотъемлемая часть жизни каждого человека и общества в целом. Суть данного явления точно отражена в его названии – производном от латинского слова *conflictus*, что в дословном переводе означает «столкновение».

Отношения между людьми определяют как конфликт, если имеющиеся противоречия их мнений, интересов или целей приводят к противостоянию (противоборству), которое порождает взаимные отрицательные эмоции. Поскольку итогом конфликта могут быть деструктивные проявления, вплоть до физического насилия, люди всегда стремились создать правила, с помощью которых конфликт можно предотвратить или урегулировать [6].

В современном обществе отношения, которые возникают между людьми в частной жизни, регулируются социальными нормами, которые, в большинстве своем, предоставляют человеку широкий выбор варианта поведения и не являются обязательными к исполнению. Вероятность возникновения конфликтов при этом высока. Отношения между сотрудниками на предприятии, напротив, достаточно жестко регламентированы как внешними, так и внутренними правилами. Тем не менее, конфликты на предприятиях распространены и представляют собой настолько серьезную проблему, что над ее решением работают как ученые, так и практики [4].

Конфликты, возникающие между сотрудниками на предприятии, непосредственное влияние оказывают, прежде всего, на моральный климат в коллективе. Но если они длительны, не получают конструктивного решения, то ухудшающиеся взаимоотношения приводят к повышению текучести кадров, снижению производительности труда и, в конечном итоге, к ухудшению результатов деятельности предприятия.

Таким образом, актуальность выбранной для выпускной квалификационной работы темы определяется тем, что управление

конфликтами на предприятии является важным инструментом снижения их негативных последствий путем создания гармоничной корпоративной среды и улучшения организационной эффективности.

В научной литературе различные аспекты управления конфликтами в организации представлены широко. Но при этом, относительно мало работ, посвященных отдельным психологическим аспектам изучаемой проблемы, в частности, участию психолога в организации системы управления конфликтами на малом предприятии [7].

Понимание психологических аспектов конфликта помогает выявить скрытые мотивы его участников, выработать стратегии их эффективного взаимодействия, снизить уровень стресса и тревожности у сотрудников, повысить их удовлетворенность работой и вовлеченность в деятельность предприятия. Практическая работа психолога позволяет глубже понять причины конфликтных ситуаций, возникающих на конкретном предприятии, разработать методы, которые способствуют не просто конструктивному разрешению конфликтов, но минимизации потерь для рабочих процессов [1].

Цель исследования: изучить систему и процесс управления конфликтами в ООО «ТоПласт».

Объектом исследования в работе являются конфликты на предприятии.

Предмет исследования: управление конфликтами на предприятии на примере ООО «ТоПласт».

Соответственно поставленной цели были выделены следующие задачи исследования:

- рассмотреть сущность и характеристики понятия «конфликт на предприятии».
- охарактеризовать принципы и подходы к управлению конфликтами на предприятии.
- определить, в чем заключается роль психолога в управлении конфликтами на предприятии.

- организовать и провести эмпирическое исследование управления конфликтами в ООО «ТоПласт».
- разработать рекомендации для ООО «ТоПласт» по организации психологического сопровождения управления конфликтами.

Гипотеза исследования: частота возникающих на предприятии конфликтов и вариант их разрешения (конструктивный или деструктивный) зависят от конфликтологической компетентности сотрудников, осуществляющих управленческие функции.

На развитие конфликта оказывают влияние следующие факторы организационного взаимодействия:

- лояльность сотрудника, которая определяется удовлетворенностью трудом, готовностью принимать участие в управлении предприятием, готовностью к заключению длительного контракта с организацией;
- характер межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Составляющие конфликтологической компетентности сотрудника:

- отношение к проблеме конфликта (зависит от наличия базовых знаний в области конфликтологии, восприятия конфликта, понимание его роли в развитии организации, готовности принимать участие в конфликте);
- уровень конфликтности;
- ведущий тип реагирования в конфликте.

Диагностические методы и методики:

- метод беседы;
- Методика исследования семантического поля понятия «конфликт» (А.И. Ташева);
- Методика «Определение индекса групповой сплоченности» (К.Э. Сишор);
- Методика «Конфликтная личность» (Н.А. Литвинцева);
- Методика диагностики ведущего типа реагирования в конфликте (М.М. Кашапов).

Научная новизна исследования заключается в выявлении взаимосвязи между уровнем конфликтологической компетентности сотрудников, осуществляющих управленческие функции, и характером протекания организационных конфликтов (конструктивный или деструктивный). В работе предложена структурная модель оценки конфликтологической компетентности персонала, включающая такие параметры, как отношение к конфликту, уровень конфликтности и ведущий тип реагирования. Также исследование дополняет теоретические представления о роли психолога в управлении конфликтами в современной организационной среде.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по организации психологического сопровождения процесса управления конфликтами на предприятии, что может быть использовано в HR-практике ООО «ТоПласт» и других аналогичных организациях. Полученные данные и выводы позволяют сформировать эффективную систему оценки и повышения конфликтологической компетентности руководителей и специалистов, что способствует снижению текучести кадров, улучшению морально-психологического климата и, как следствие, повышению производительности труда и организационной эффективности.

Эмпирическая база исследования. ООО «ТоПласт». Выборка: 20 человек – сотрудники предприятия, которые, в соответствии с должностными функциями, участвуют в управлении предприятием.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена логикой исследования и включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложения. Текст иллюстрирован схемами, диаграммами и таблицами.

Глава 1 Теоретико-методологические аспекты изучения управления конфликтами на предприятии

1.1 Исследование понятия «конфликт» и «управление предприятием»

Современная наука не разработала универсального определения конфликта. В то же время проблема конфликтов во все времена интересовала ученых, юристов, социологов, культурологов и государственных деятелей. Еще Конфуций в VI до н. э. говорил о том, что путь к конфликтам идет через злобу и заносчивость [8, с.120].

В истории предпринимались попытки объяснить сущность конфликтов. Причем, конфликту не обязательно предписывались негативные характеристики. Например, древнегреческий философ Гераклит видел позитивное в конфликтах, так, с его точки зрения, все в этом мире рождалось во вражде и распрях, а противоборство Гераклит рассматривал, как «царя всего сущего».

Фома Аквинский в эпоху Средневековья говорил о том, что конфликты, в том числе их крайняя стадия – войны, могут быть допустимы, если на то есть воля государства.

В эпоху Возрождения взгляды на конфликт значительно поменялись. Практически все известные гуманисты этой эпохи (Томас Мор, Эразм Роттердамский, Френсис Бэкон и другие) выступали с позиции гуманистической этики и осуждали социальные конфликты, возводя в почет миротворцев, которые стремятся примирить стороны конфликта. Фрэнсис Бэкон даже разработал несколько способов преодоления социальных конфликтов.

Одним из первых ученых, который подробно разобрал социальный конфликт был экономист Адам Смит, предположивший, что проблема

конфликта заключается в разделении общества на классы и конкуренцию внутри классов и между ними.

Далее проблема конфликта была изложена в трудах К. Маркса, который прямо указал на перманентный общественный конфликт, существующий и подогреваемый конкуренцией, борьбой классов и ограниченностью ресурсов.

Социолог Макс Вебер, взяв на вооружение марксистскую теорию конфликта, в дальнейшем значительно переработал ее, указав, что конфликт из-за раздела ресурсов или собственности вовсе не может сводиться только к одному сценарию развития. Вебер полагал, что в любом обществе существует много слоев конфликта [9].

Уже в современное время ближе всего к пониманию сущности конфликта подошел социолог из США Льюис Козер, который предложил теорию позитивно-функционального конфликта. В соответствии с данной теорией для любой системы, включая организацию, конфликты могут иметь позитивное значение, необходимо лишь соблюдать принцип ненасильственного разрешения конфликтов [17].

Также организационный конфликт определяется как противоречие, которое возникает в процессе совместной трудовой деятельности между людьми и коллективами, происходящее вследствие неправильного понимания или столкновения интересов друг друга, отсутствия согласия между людьми или коллективами [30].

Существует несколько оснований для классификации конфликтов в бизнес-среде. Классификация конфликтов в бизнес-среде представлена на рисунке 1.

Конструктивные конфликты также называют функциональными, в результате данного конфликта стороны приходят к принятию обоснованного решения. Процесс решения также характеризуется особенностями, то есть проблема решается таким путем, который устраивает обе стороны конфликта,

в ходе конфликта стороны конфликта становятся более опытными, и может возникнуть сотрудничество [15, с.83].

Деструктивные или дисфункциональные конфликты являются полным антиподом конструктивным, то есть развитие этого конфликта препятствует процессу эффективного принятия решения, а в ходе конфликта между людьми устанавливаются непродуктивные отношения, которые также не способствуют решению конфликта [34].

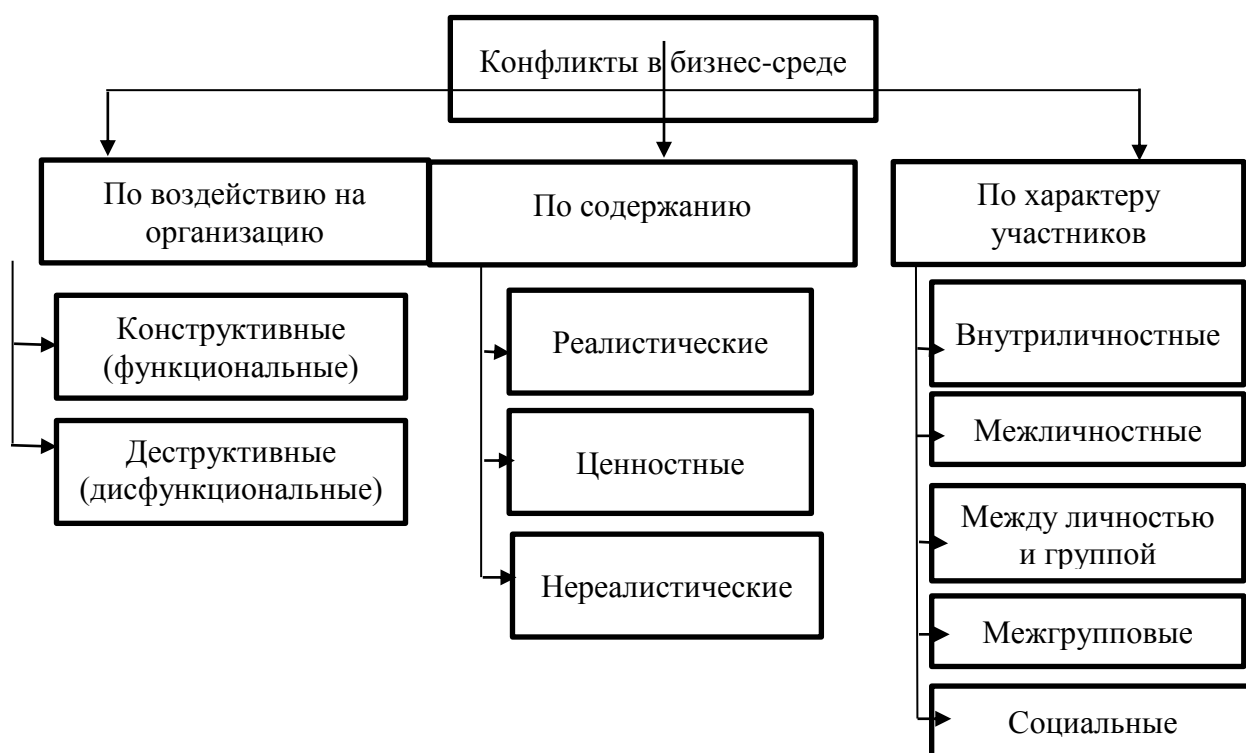


Рисунок 1. Классификация конфликтов в организации

Реалистические конфликты обычно являются следствием несправедливости или неудовлетворенности требований участников конфликта. Антиподом реалистических конфликтов являются нереалистические конфликты, которые представляют собой открытое выражение неприязни и отрицательных эмоций [15, с.83].

В то же время существуют еще и ценностные конфликты. Их особенность в противостоянии на каждой из сторон систем ценностей.

Примером такого конфликта в организации ситуация, когда один участник на первое место ставит интересы компании, а другой – только себя и своего кошелька.

Также в организационной среде по характеру участников могут возникать следующие типы конфликтов [26, с.154]:

- Внутриличный конфликт, предполагающий отсутствие между различными факторами внутреннего мира человека (например, разногласия между мотивами и чувствами);
- Межличностный конфликт. Данный тип конфликта чаще всего распространен в организационной среде. Его причины могут быть самыми различными: разница во взглядах, одежде, манере поведения, борьбе за какие-то ресурсы и так далее. Это самый распространённый вариант конфликта между руководителем и подчиненным;
- Конфликт между личностью и группой. Причина данного конфликта заключается в том, что один из членов группы нарушает ценности или нормы, принятые неформальной группой;
- Межгрупповой конфликт происходит между формальными или неформальными группами, которые являются элементами функционирования одной организации. Такими группами могут быть администрация организации и работники;
- Социальный конфликт. Особенность данного конфликта заключается в том, что он происходит в следствие противоречий в социальной структуре. Особенным субъектом данного конфликта являются подстрекатели, то есть люди, которые провоцируют возникновение конфликта, но сами не участвуют в процессе данного конфликта.

В современной бизнес-конфликтологии существует еще одно основание для классификации конфликтов. Таким основанием является распространение конфликтов по направлению действия. Соответственно, могут быть [36, с.42]:

- Горизонтальные конфликты;
- Вертикальные конфликты.

Горизонтальные конфликты в организационной среде – это конфликты, которые происходят на одном уровне, то есть «равный с равным». В своем противостоянии участники конфликта могут использовать только такие ресурсы, как статус в организации и должностное положение. В случае развития конфликта в ход идут такие ресурсы, как прошлый опыт, связи в организации, привлечение на свою сторону друзей и так далее. Горизонтальные конфликты возможны не только между равными сотрудниками, но они могут происходить между равными компаниями. Типичные причины горизонтальных конфликтов в бизнесе – это распределение ресурсов (материальных, нематериальных, времени и так далее), приоритеты, зона ответственности, неэффективные коммуникации и так далее).

В горизонтальном конфликте есть и положительные стороны, например:

- увеличивает конкуренцию, а, следовательно, и конкурентоспособность компаний;
- в ходе конфликта у участников могут возникать идеи и методы, которые способствуют развитию бизнеса;
- в ходе горизонтального конфликта профессиональные навыки участников укрепляются;
- повышается эффективность деловой коммуникации;
- возможна ситуация, когда в ходе конфликта появляется переосмысление проблемы.

К негативным характеристикам горизонтального конфликта относится то, что он отвлекает от текущих бизнес-задач, то есть негативно отражается на производительности труда, а также то, что конфликт грозит разделить участвующих на 2 противоборствующие стороны.

Вертикальный конфликт – это такой тип конфликта, когда взаимодействуют между собой стороны, которые находятся не на равных условиях. Типичный вертикальный конфликт – это конфликт руководителя и

подчиненного. Соответственно, у руководителя гораздо больше власти и ресурсов для того, чтобы реализовать свои идеи в конфликте и занять выигрышную позицию [43].

На рисунке 2 представлены основные стадии организационного конфликта.



Рисунок 2 – Стадии организационного конфликта

Соответственно, на первой предконфликтной стадии начинается рост противоречий между участниками конфликта, появляется социальная напряженность и сильнейшее социальное взаимодействие. Такая стадия может быть завершена за счет того, что на нее своевременно воздействует внешний фактор. Затем происходит инцидент, который представляет собой спусковой механизм столкновения сторон. В стадии эскалации конфликта стороны конфликта вступают в открытое противостояние, противоборство. В стадии кульминации одна из сторон конфликта может получить ущерб, то есть определяется проигравшая сторона конфликта, которая терпит поражение. В стадии завершения конфликта определяется цена выхода из конфликта. И, наконец, в постконфликтной стадии происходит завершение противоборства сторон [40, с.39].

Управление конфликтами на предприятии представляет собой целенаправленную деятельность, направленную на предупреждение, диагностику и разрешение противоречий, возникающих между сотрудниками, отделами или уровнями управления. Эффективное управление требует

комплексного подхода, включающего как административные меры, так и психологические инструменты, включая участие специалиста-психолога [12].

Таким образом, анализ понятий «конфликт» и «управление на предприятии» позволяет сделать вывод о том, что конфликт является естественным и неизбежным элементом организационного взаимодействия, возникающим в результате противоречий между целями, интересами, установками и позициями участников трудового процесса. В научной литературе конфликт рассматривается не только как деструктивное, но и как функционально значимое явление, способное при грамотном управлении стимулировать развитие организации, повышать адаптивность системы и способствовать конструктивным изменениям. Понимание природы конфликта и его роли в организационной жизни, а также учет психологических факторов, является ключевым условием построения эффективной системы управления конфликтами на предприятии [27].

1.2 Принципы и подходы к управлению конфликтами на предприятии

Эффективное управление конфликтами в организации невозможно без опоры на четкие принципы и подходы, которые позволяют не только устранять уже возникшие противоречия, но и предотвращать их на ранних стадиях. Управление конфликтами представляет собой не разовое вмешательство, а системную работу, включающую диагностику причин, прогнозирование последствий и выбор адекватной стратегии взаимодействия [22, с.19].

Современная психология управления рассматривает конфликты как управляемый процесс, в котором важную роль играет не только лидер, но и организационная культура, регламенты, стиль управления, а также уровень эмоциональной зрелости сотрудников [11]. В рамках данного раздела рассматриваются ключевые принципы управления конфликтами, такие как

объективность, своевременность, профилактика, открытость коммуникации и стремление к конструктивному решению. Также представлены подходы к управлению конфликтами, включая структурный, поведенческий, когнитивный и психологический, каждый из которых ориентирован на разные аспекты конфликта – от организационных причин до индивидуальных реакций.

Понимание принципов и подходов позволяет разработать комплексную стратегию управления конфликтами, направленную на снижение их деструктивного потенциала и превращение в ресурс развития организации.

Российский ученый Д. Фельдман определил две ключевые причины возникновения конфликтов [33, с.89]:

- конфликт находится в самом человеке, в его природе, во «врожденной агрессивности»;
- конфликт возникает вследствие разрыва между настоящим состоянием субъекта конфликта и ожиданиями данного субъекта.

Другой российский ученый Е. Степанов предложил два подхода к определению конфликта [19, с.58]:

- конфликт является следствием актуального поведения субъекта конфликта;
- конфликт является следствием процессов и мотивов субъекта конфликта.

Для того чтобы уметь предупреждать конфликты между работниками необходимы специальные методики. В настоящее время существует достаточно большое количество методик исследования конфликтов, однако, не все из них подходят для дальнейшего анализа в рамках антикризисного управления [14].

В рамках изучения управления конфликтами на предприятии особое значение приобретают диагностические методы, позволяющие всесторонне исследовать характер, причины и особенности проявления конфликтов в

коллективе. Среди ключевых подходов к диагностике конфликтных ситуаций можно выделить следующие:

- Метод полуструктурированного интервью используется для выявления потенциальных источников конфликтов, а также отношения сотрудников к данной проблеме. Такой подход позволяет получить более глубокое понимание внутреннего климата в коллективе и выявить скрытые напряжения, влияющие на межличностные взаимодействия.
- Психологическое тестирование выступает важным инструментом в оценке индивидуальных особенностей личности, её предрасположенности к конфликтному поведению, а также характеристик группового взаимодействия [20].

С точки зрения психологии, управление конфликтами на предприятии предполагает использование подходов, направленных на понимание причин конфликтов, особенностей поведения участников и выбора наиболее эффективных стратегий взаимодействия [42]. На рисунке 3 представлены основные психологические подходы к управлению конфликтами.



Рисунок 3 – Основные психологические подходы к управлению конфликтами

Согласно рисунку 3, эти подходы могут использоваться как по отдельности, так и в сочетании друг с другом – например, когнитивно-поведенческая терапия объединяет элементы когнитивного и поведенческого подходов и может быть эффективна в тренингах по управлению конфликтами.

Далее рассмотрим влияние эмоций как одного из принципов проявления конфликтов.

Эмоции представляют собой одну из самых значимых сторон жизни человека. Практически любая осознанная деятельность человека связана с эмоциями и эмоциональным состоянием как результатом воздействия внешних факторов. Эмоции вызывают интерес психологов, педагогов, нейрофизиологов, философов, лингвистов, а в последнее время стали объектом изучения со стороны наук об управлении.

С точки зрения физиологов, роль эмоций заключается в том, что они оказали серьезное влияние на становление человечества как вида, поэтому в их роль универсальна в жизнедеятельности человеческого организма. Физиологи предпринимали попытки разделить структуры мозга, которые отвечают за положительные и отрицательные эмоции человека. Также рассматривались теории о нейрохимических катализаторах положительных или отрицательных эмоциональных состояний. Однако, по сей день в отношении физиологических механизмов образования эмоций и создания эмоционального состояния остается очень много вопросов [35].

В психологии эмоции были исследованы более тщательно. Во-первых, если в физиологии эмоции человека пытались обосновать в рамках одного общего нейрофизиологического подхода с определением конкретных зон головного мозга ответственных за эмоции, то в психологии эмоции изучались сразу с нескольких позиций. Психология как наука допускает различные определения эмоций, эмоционального состояния и наличие различных теорий возникновения эмоций. Психолог А.Н. Леонтьев определил эмоции как отдельный класс психических процессов и

психических состояний, который связан с мотивами, инстинктами и потребностями индивида. Эмоции оказывают регулирующее воздействие на активность индивида, так как отражают внутреннюю реакцию на внешние ситуации, возникающие в процессе жизнедеятельности. То есть подход А.Н. Леонтьева базируется на допущении, что эмоции возникают как ответная реакция на внешние раздражители [39].

Из последних исследований в области психологии можно определить основные черты эмоций:

- Кратковременный характер;
- Субъективный характер, то есть эмоции неодинаково проявляются у каждого человека;
- Эмоции сопутствуют и содействуют индивиду в достижении определенных целей;
- Эмоции связаны с регуляцией всех видов деятельности индивида.

Обращая внимание на последние два пункта характеристик эмоций можно выделить два основных вида эмоций: положительные и отрицательные. Данное разделение эмоций является основополагающим в психологии и в принципе неопровержимым. Так, позитивные эмоции, сопутствующие трудовому процессу оказывают положительное воздействие и помогают индивиду в достижении определенных целей, а негативные эмоции способны тормозить трудовой процесс, вызывать мысленный ступор у индивида.

Эмоции играют ключевую роль в развитии, обострении и разрешении конфликтов на предприятии. Их влияние может быть как конструктивным, так и деструктивным, в зависимости от характера эмоций и способности человека управлять ими.

Таким образом, одним из важных аспектов влияния эмоционального интеллекта на выбор стратегии разрешения конфликта является оценка уровня развития эмоционального интеллекта и ее влияние на успешность разрешения конфликта. Уровень эмоционального интеллекта руководителя

коррелирует со стилем управления, а также положительно влияет на успешность решения управленческих задач [40].

Изучение принципов и подходов к управлению конфликтами на предприятии позволяет сделать вывод о том, что эффективное регулирование конфликтных ситуаций требует системного и многопланового подхода. Ключевыми принципами управления конфликтами выступают своевременность, объективность, профилактика, индивидуальный подход, ориентация на конструктивный диалог и сохранение психологической безопасности всех участников конфликта [23].

Различные подходы – структурный, поведенческий, когнитивный и психологический – дополняют друг друга и обеспечивают комплексное понимание причин возникновения и путей разрешения конфликтов. Структурный подход помогает выявить организационные источники конфликта, поведенческий – анализировать действия сторон, когнитивный – учитывать восприятие и интерпретации участников, а психологический – работать с внутренними установками и эмоциями.

Таким образом, принципы и подходы к управлению конфликтами на предприятии создают основу для формирования эффективной стратегии разрешения противоречий, способствующей укреплению командного взаимодействия, улучшению климата в коллективе и повышению общей производительности труда [28].

1.3 Роль психолога в управлении конфликтами на предприятии

Управление конфликтом позволяет корректно разрешить конфликтную ситуацию на том уровне, который необходим для того, чтобы вернуться в русло нормальной деятельности. Управление конфликтом означает его разрешение, профилактику, подавление и превентивные меры, направленные на пресечение новых конфликтов.

Конфликты в организации являются естественным и неотъемлемым элементом социального взаимодействия. Они могут возникать по множеству причин – от различий в целях и ценностях до организационных проблем и личных амбиций. При этом эффективность разрешения конфликтов во многом зависит от компетентного участия профессионального психолога, способного не только сгладить противоречия, но и трансформировать конфликт в ресурс для развития [37].

Рудольф и Кейтлин Вердербер предлагают следующие рекомендации общего характера, направленные на разрешение конфликтов и пресечение новых конфликтов:

- Всем участникам конфликта нужно дать возможность высказаться;
- Главное в разрешении конфликта – это проявление доброжелательности и уважения;
- Естественность;
- Проявление терпимости;
- В ходе конфликта нужно учитывать общие цели и интересы, то есть нужно искать точки соприкосновения;
- Для того чтобы разрешить конфликт, нужно признавать правоту другой стороны;
- Разрешение конфликта должно происходить в спокойной обстановке;
- В конфликте нужно опираться только на факты;
- По возможности позиция стороны должна выражаться лаконично;
- Обеим сторонам для разрешения конфликта нужно задавать вопросы;
- В процессе разрешения конфликта нужно рассматривать альтернативы;
- Нужно проявлять готовность к тому, чтобы не только решать конфликт, но и брать ответственность за последствия;
- В ходе разрешения конфликта нужно подчеркивать, что значимыми являются позиции обеих сторон конфликта;

- В течение всего процесса урегулирования конфликта нужно поддерживать контакт с обеими сторонами;
- Снижение риска возникновения открытых агрессивных выпадов [2].

То насколько эффективно происходит управление конфликтами в организациях, говорит об уровне эффективности управления самой организации. Грамотный руководитель организации всегда умеет достигать преимуществ в управлении конфликтами и поэтому распределяет цели, задачи в управлении конфликтами таким образом, чтобы реализация этих задач на практике происходила максимально эффективно [3]. Основными этапами управления конфликтами на практике могут быть:

- Превентивное управление новыми конфликтами (антикризисный менеджмент);
- Диагностика любых текущих конфликтов;
- Прогнозирование конфликтных ситуаций;
- Оценка возможных затрат от конфликтов в будущем;
- Разработка мер по корректировке поведения участников;
- Разрешение новых конфликтов по возможности [21].

На рисунке 4 представлена схема, раскрывающая суть деятельности психолога в управлении конфликтами.



Рисунок 4 – Составляющие деятельности психолога в управлении конфликтами

Как следует из рисунка 4, психолог, работающий с участниками конфликта, должен помочь им идентифицировать конфликтную ситуацию, провести ее анализ, разработать стратегию решения конкретного конфликта и, улучшив навыки коммуникации, развить навыки управления конфликтами в целом. Особенность работы с организационными конфликтами заключается в том, что итогом должно стать улучшение социально-психологического климата в рабочем коллективе [18].

Работая с участниками конфликта, психолог выступает в различных ролях (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика ролей психолога в управлении конфликтом

Роль психолога	Составляющая деятельности	Характеристика
Аналитик и посредник	Установление причины конфликта и выбор стратегии его разрешения	Психолог анализирует и выясняет корни конфликта, помогает сторонам понять основные причины и факторы, которые привели к нему. Затем он действует в качестве посредника для обеих сторон, помогая им найти компромиссное решение и разрешить конфликт.
Фасилитатор	Корректировка межличностных конфликтов	Психолог проводит специальные тренинги и сессии для участников конфликта, с элементами коммуникационных тренингов и упражнений по улучшению навыков взаимодействия. Он также помогает сторонам разработать стратегии преодоления конфликта и дает им инструменты для решения проблем.
Наблюдатель и модератор	Помощь в налаживании отношений между участниками конфликта	Психолог следит за происходящими эмоциональными и поведенческими проявлениями сторон, помогает им осознать и понять их собственные эмоции, модерирует обсуждение, чтобы обеспечить взаимное уважение и продуктивность разговора.

Участвуя в решении конфликтных ситуаций или изучая систему управления конфликтами, психолог помогает людям развивать навыки управления конфликтами, используя для этого ряд методов:

- психологическая диагностика – психолог устанавливает личностные особенности участников конфликта, которые значимы для понимания причин и выбора способа разрешения конфликтной ситуации;
- индивидуальные консультации – психолог работает с каждым участником конфликта отдельно, помогая им понять свои эмоции и почувствовать себя услышанными;
- групповые консультации – психолог проводит встречи с участниками конфликта в группе, создавая безопасную обстановку для обсуждения и разрешения проблем;

– тренинги и семинары – психолог проводит обучающие мероприятия, направленные на развитие навыков управления конфликтами и улучшение межличностных отношений. Это может включать в себя развитие навыков эмоционального интеллекта, управления стрессом, коммуникации и принятия решений. Развитие этих навыков помогает клиенту эффективно справляться с конфликтами в будущем [25].

Основными техниками работы с участниками конфликтной ситуации являются:

1. Активное слушание.

Психолог предоставляет безусловную поддержку и слушает клиента без осуждения или предвзятости. Это позволяет клиенту чувствовать себя понятным и принятым, что может снизить внутреннюю напряженность и дать возможность выразить свои истинные мысли и эмоции. Психолог выясняет потребности и интересы участников конфликта. Техника помогает понять причины и мотивы конфликта, способствует эмпатии и взаимному пониманию.

2. Рефрейминг.

Психолог помогает клиенту изменить способ восприятия проблемы. Рефрейминг позволяет увидеть ситуацию с другой стороны и найти новые способы ее решения. Это может помочь разблокировать тупиковую ситуацию и привести к новым идеям и возможностям.

3. Анализ и разрешение внутренних противоречий

Психолог помогает клиенту разобраться в противоречиях, с которыми он сталкивается, и найти пути их разрешения. Это может включать в себя анализ ценностей, убеждений, желаний и целей клиента, а также поиск компромиссов между разными аспектами его личности.

4. Медиация.

Медиатор – независимый эксперт, который проводит собрания со всеми сторонами конфликта и помогает им прийти к взаимовыгодному

решению. Цель медиации – найти компромисс, удовлетворяющий все стороны и установить долгосрочные взаимоотношения.

5. Ролевая игра.

Психолог предлагает сторонам конфликта сыграть ролевую игру, в которой каждый играет роль другого человека. Это помогает разобраться в позиции и интересах другой стороны, а также развивает навыки эмпатии и принятия другого мнения.

В процессе помощи клиентам в разработке эффективных стратегий разрешения конфликта психолог использует понимание сути конфликта как явления и знание характерных особенностей конфликтов разного вида.

В организациях конфликты могут возникать между отдельными сотрудниками или группами сотрудников. Они могут быть вызваны различными причинами, такими как разногласия в отношении принятия решений, недостаточная коммуникация, конкуренция за ресурсы и власть и тому подобное. В тоже время, психолог должен быть готов к работе с внутриличностным конфликтом клиента, который провоцирует у человека чувство неудовлетворенности, неуверенность в себе, обуславливают внутренние противоречия. Эти последствия могут быть фактором организационного конфликта или содействовать его развитию [10].

Участие психолога в решении организационного конфликта рекомендуется в случаях, когда конфликт имеет негативное влияние на психологическое состояние участников, затрудняет их общение и взаимодействие, приводит к ухудшению психологического климата в организации, а также когда имеется потребность в поиске альтернативных способов преодоления конфликта.

Основные этапы работы психолога в работе с организационными конфликтами охарактеризованы в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика работы психолога при управлении организационными конфликтами

Этап конфликта	Деятельность психолога
Определение причин и источников конфликта	Психолог проводит анализ ситуации, учитывая точки зрения всех участников конфликта. Он исследует факторы, которые способствуют возникновению конфликтов в организации и выявляет их корни.
Постановка проблемы	Психолог помогает участникам конфликта ясно определить проблему и выразить свои потребности и ожидания. Это помогает избежать неправильного восприятия и непонимания друг друга.
Поиск альтернативных решений	Психолог содействует поиску различных способов разрешения конфликта, основанных на ненасильственных методах. Он стимулирует креативность и открытость участников конфликта в поиске новых путей сотрудничества.
Принятие решения	Психолог помогает участникам конфликта выбрать наиболее подходящее решение, учитывая их интересы, цели и потребности. Он помогает оценить возможные последствия и продумать план действий для его реализации.
Мониторинг и оценка результата	Психолог следит за результатами принятого решения и оценивает его эффективность. Если необходимо, он предлагает коррективы и дополнительные рекомендации для сохранения достигнутого прогресса.

При управлении организационными конфликтами тактика психологической работы определяется видом конфликта.

1. Конфликт между двумя сотрудниками.

Психолог:

- проводит индивидуальные беседы с каждым из сотрудников, чтобы выяснить причины конфликта и их точки зрения на ситуацию;
- на основе полученной информации организует совместную встречу с целью поиска общих точек соприкосновения;
- использует различные методики, такие как ролевые игры или тренинги коммуникационных навыков, чтобы помочь сотрудникам разрешить конфликт и наладить взаимодействие.

2. Конфликт между менеджером и подчиненным.

Психолог:

- проводит индивидуальные беседы с менеджером и подчиненным, чтобы понять их взгляды на конфликт и возможные причины его возникновения;
- на основе полученной информации предлагает различные стратегии для улучшения коммуникации между менеджером и подчиненным;
- проводит тренинги по развитию лидерских и коммуникационных навыков для обеих сторон конфликта.

3. Конфликт между группами сотрудников.

Психолог:

- организует совместную встречу представителей обеих команд, чтобы выяснить их обзоры ситуации и выявить общие проблемы;
- помогает командам разработать совместную стратегию решения проблем и улучшения сотрудничества;
- проводит тренинги по развитию командной работы и улучшению коммуникационных навыков участников обеих команд [29].

Помогая сторонам организационного конфликта понять и выразить свои интересы, наладить общение и прийти к конструктивному решению проблемы, психолог способствует улучшению отношений между сотрудниками организации и нормализации психологического климата.

Таким образом, роль психолога в управлении конфликтами на предприятии является многогранной и стратегически важной. Он не только содействует разрешению текущих споров, но и способствует созданию психологически безопасной и эффективной рабочей среды, способной минимизировать конфликты в будущем.

Глава 2 Эмпирическое исследование управления конфликтами на предприятии

2.1 Организация исследования

Эмпирическое исследование управления конфликтами на предприятии проводилось в на примере ООО «ТоПласт», которое было образовано в 2015 году и зарегистрировано в г. Тольятти Самарской области.

ООО «ТоПласт» производственная компания, которая по отраслевому признаку относится к химической промышленности. Работает в сегменте малого бизнеса.

Область деятельности – разработка, производство в промышленных масштабах и поставка потребителю композиционных материалов и концентратов торговой марки «ТоПласт» на основе полипропилена, полиэтилена, полистирола для переработки методами экструзии, литья под давлением и раздувом.

Ассортимент продукции включает более 50 позиций. Выпускаемые полимеры используются при производстве строительных материалов, автокомпонентов, компонентов машиностроения и железной дороги, полимерных труб, бытовой техники, упаковочных материалов и тары, мебели, электротехники.

Среднесписочный состав сотрудников компании – 36 человек. Коллектив состоит из профессионалов с большим опытом работы на композиционных производствах.

На рисунке 5 представлена организационная структура ООО «ТоПласт».

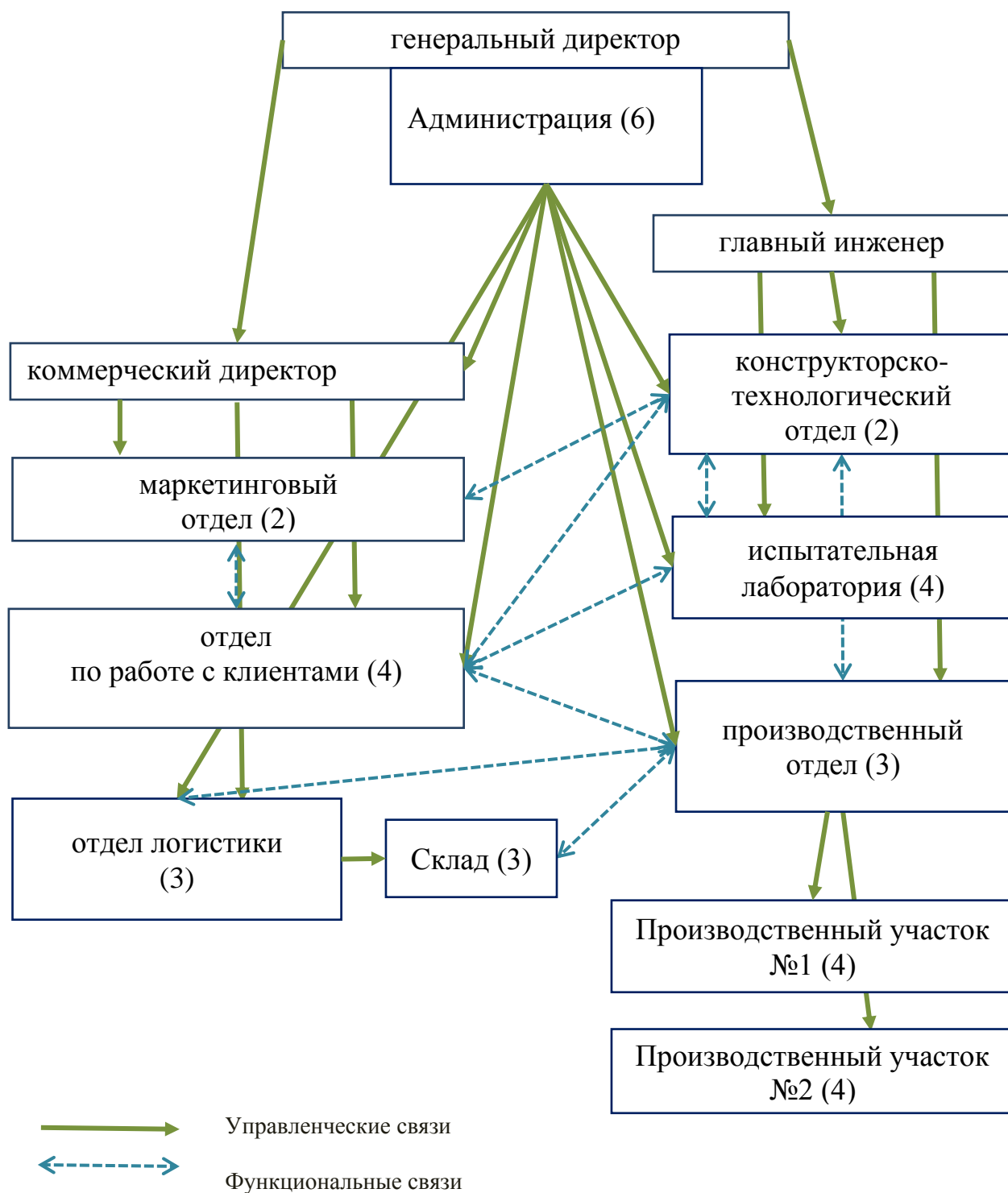


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «ТоПласт»

Каждое структурное подразделение ООО «ТоПласт» работает в соответствии с регламентом, определяющим его деятельность. Для каждого сотрудника компании разработана должностная инструкция, которая

описывает его функции, обязанности, права, компетенции, зону ответственности, служебные коммуникации.

Рассмотрим значение организационной структуры с точки зрения ее влияния на процесс управления конфликтами в компании.

Организационная структура ООО «ТоПласт» является линейно-функциональной. В структуре такого типа создается вертикальная иерархия, включающая два и более уровней управления. При этом:

- управленческие функции реализуются как руководителем компании, так и руководителями структурных подразделений или уполномоченными сотрудниками;
- на принятие и реализацию управленческих решений уполномочены не только непосредственные руководители исполнителя, но и сотрудники других подразделений;
- принимаемые в структурном подразделении решения часто должны согласовываться на уровне других структурных подразделений.

В этом случае может сложиться ситуация, при которой рядовой сотрудник получает указания одновременно от нескольких руководителей. С другой стороны, работник может не считать выполнение распоряжения, которое исходит от сотрудника, который не является его непосредственным начальником, обязательным, по крайней мере в том, что касается сроков выполнения поручения. Сотрудник, который оказывает управленческое воздействие в рамках функциональных связей, ограничен в возможностях осуществить контроль за выполнением своего распоряжения. Для устранения описанных проблем каждый сотрудник должен понимать, кому он подчиняется. Должен быть или в полной мере реализован принцип единоначалия, когда сотрудник может получать распоряжение только от непосредственного руководителя, или должны существовать регламенты, определяющие функциональное подчинение сотрудников и согласованность между административным и функциональным подчинением.

Специализация сотрудников, которая является ключевой особенностью линейно-функциональной организационной структуры, выступает одновременно и как преимущество, и как недостаток. С одной стороны, специализация позволяет сотруднику решать ограниченный круг задач, в соответствии с функционалом должности. С другой стороны, низкий уровень управленческой компетентности сотрудника, имеющего соответствующие полномочия, может стать причиной критических ошибок.

Горизонтальные коммуникации в компании с линейно-функциональной организационной структурой существенно влияют на эффективность работы каждого структурного подразделения. Это повышает значение межличностных отношений между сотрудниками, которые работают в разных службах (отделах).

В компании с линейно-функциональной организационной структурой управленческий процесс характеризуется относительно низкой скоростью реализации принимаемых решений.

Рассмотренные особенности линейно-функциональной организационной структуры негативно сказываются на организации рабочего процесса и создают предпосылки к возникновению конфликтных ситуаций.

Организационная структура визуализирует существующую в компании иерархическую систему, которая включает управленческую подсистему (сотрудники, работа которых полностью или частично связана с функциями управления) и управляемую подсистему (обычные сотрудники). Анализ организационной структуры ООО «ТоПласт» и должностных инструкций сотрудников компании позволяет сделать следующие выводы:

– из 36 сотрудников 20 относятся к управленческой подсистеме. Это генеральный директор, коммерческий директор, главный инженер, сотрудники администрации, начальники отделов, старшие менеджеры, инженеры производственного отдела, мастера производственных участков, заведующий складом. Каждый из этих сотрудников в процессе выполнения своих должностных обязанностей реализует те

или иные функции управления персоналом. Причем, как сотрудниками, которые находятся в непосредственном (административном) подчинении, так и теми сотрудниками, которые работают в других структурных подразделениях;

– организационная структура ООО «ТоПласт» не оптимизирована с учетом недостатком, присущих линейно-функциональной модели. Анализ должностных инструкций и регламентов структурных подразделений ООО «ТоПласт» показал, что отсутствует детализация коммуникаций между подразделениями, не регламентированы процедуры выполнения управленческих решений, которые выходят за рамки должностных обязанностей сотрудника;

– несмотря на наличие в штатном расписании психолога, в компании на уровне регламентов деятельности и должностных инструкций не формализована процедура управления конфликтами.

В качестве конкурентных преимуществ перед другими операторами рынка полимеров компанией «ТоПласт» заявлен комплекс факторов:

– экологическая безопасность готовой продукции, которая не содержит в рецептуре вредных и опасных веществ. Это позволяет не только декларировать заботу о здоровье конечного потребителя, но и расширять ассортимент за счет материалов для производства изделий, контактирующих с пищевыми продуктами;

– совершенный технологический процесс, что обеспечивает снижение себестоимости продукции без ущерба качеству, давая возможность использовать ценовые факторы конкуренции;

– изготовление продукции в объемах, которые позволяют сформировать складские запасы, в сочетании с гарантией оперативной поставки, что превращает индивидуальный подход к каждому клиенту из декларации в реальность.

Рассмотренные выше особенности организации бизнеса обеспечили компании быстрый рост – на протяжении первых шести лет деятельности

«ТоПласт» демонстрировал положительную динамику финансовых результатов. Но начиная с 2022 года показатели ухудшились: выручка снизилась на 27%, по сравнению с 2021 годом, прибыль уменьшилась в 12 раз, а по результатам 2023 года компания стала убыточной. Негативная тенденция сохранилась и на протяжении 2024 года. Поскольку рыночная ситуация для предприятий отрасли является благоприятной, руководство предприняло поиск причин неудовлетворительного финансового состояния внутри компании, тем более, что еще одной проблемой стал высокий уровень текучести кадров – как рабочих, так и инженеров, и менеджеров, несмотря на регулярное повышение заработной платы сотрудникам, меры по усилению их социальной защищенности и увеличение расходов на работу с персоналом.

Анализ причин увольнения сотрудников, изучение текущей ситуации привели менеджера по работе с персоналом к выводу о том, что снижению производительности труда и оттоку кадров способствовало ухудшение психологического климата в коллективе, вследствие высокого уровня конфликтности.

Таким образом, на основании изучения особенности организационной структуры ООО «ТоПласт» был определен круг потенциальных клиентов психолога в рамках изучения проблемы управления конфликтами на предприятии – сотрудники компании, которые, в соответствии с должностными обязанностями, осуществляют функции управления персоналом.

2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования

Исследование выпускной квалификационной работы направлено на изучение тех личностных особенностей сотрудников компании, которые определяют их компетентность в управлении конфликтами. Для этого использовался метод психологической диагностики. По результатам диагностики принято решение об использовании методов и техник, которые

позволят решить выявленные проблемы. Работа будет проводиться с группой в составе 20 человек.

Диагностика проводилась в специально оборудованном кабинете психолога, соблюдались все требования конфиденциальности и добровольного участия. Были изучены как организационная структура предприятия, так и личностные характеристики сотрудников, влияющие на их поведение в конфликтных ситуациях.

Цель экспериментального исследования – определить особенности и проблемы существующей системы управления конфликтами на предприятии, выявить уровень конфликтологической компетентности сотрудников, участвующих в управлении персоналом, и разработать рекомендации по улучшению психологического сопровождения в целях профилактики и разрешения конфликтов.

Диагностические методы и методики экспериментального исследования:

- метод беседы;
- методика исследования семантического поля понятия «конфликт» (А.И. Ташева) [36];
- методика «Определение индекса групповой сплоченности» (К.Э. Сишор) [31];
- методика «Конфликтная личность» (Н.А. Литвинцева) [25];
- методика диагностики ведущего типа реагирования в конфликте (М.М. Кашапов) [15].

Беседа с сотрудниками, проводимая в форме полуструктурированного интервью, позволит выявить конфликтогенные факторы у персонала компании и отношение к проблеме конфликтов в коллективе.

Методика исследования семантического поля понятия «конфликт» А.И. Ташевой позволит определить, какими представлениями о конфликте руководствуются сотрудники «ТоПласт» в своей работе, выявить их базовое отношение к изучаемому феномену.

Выявление индекса групповой сплоченности по методике К.Э. Сишора позволит оценить межличностные отношения в группе и ответить на вопрос: является ли данная группа командой.

Методика Н.А. Литвинцевой позволяет оценить стремится ли человек избегать конфликтных ситуаций или, наоборот, склонен к их провокации. Конфликтность как личностная черта будет негативно влиять на формирование у сотрудника конфликтологической компетентности.

Выявление ведущего типа реагирования в конфликте является ключевым пунктом исследования системы управления конфликтами, так как именно этот параметр определяет не только непосредственное поведение человека в конфликтной ситуации, но и его роль в возникновении/предотвращении конфликта и выбор способа его разрешения. Выбирая между методикой М.М. Кашапова и более распространенным тестом Томаса-Килманна, я исходила из того, что ведущий тип реагирования в конфликте представляет собой относительно устойчивую характерологическую особенность личности, определяющую комплекс поведенческих, вербальных, эмоциональных реакций человека не только в конфликте, но и в других стрессовых, критических ситуациях, которые могут быть триггером конфликта. Поэтому, при изучении управления конфликтами данный показатель более информативен, в сравнении со стратегией поведения в конфликте.

Методика исследования семантического поля понятия «конфликт» А.И. Ташевой состоит из двух частей. Вначале испытуемым предлагается перечислить синонимы понятия «конфликт», исходя из того, как они понимают данное явление. Для обработки результатов используется метод контент-анализа. Предметом анализа являются различия в объеме, структуре и психологической насыщенности выбранных испытуемыми синонимов. Вторая часть представляет собой методику семантического дифференциала – испытуемым предполагается выполнить ранжирование характеристик конфликта на порядковой шкале.

В нашей работе будет использована первая часть методики.

Групповая сплоченность, оцениваемая по методике К.Э. Сишора, является важным параметром, который показывает сплоченность группы – насколько целостным (или, наоборот, дискретным) образованием она является. Методика представляет собой альтернативу определению социометрических индексов. Испытуемым предлагается 5 вопросов, каждый из которых имеет несколько вариантов ответов. Каждому ответу сопоставлен балл. Обработка результатов заключается в суммировании набранных испытуемым баллов. Для интерпретации изучаемого показателя используется следующий ключ

Уровень групповой сплоченности:

- 15 баллов и выше – высокий;
- 11,6 – 14,9 балла – выше среднего;
- 7-11,5 балла – средний;
- 5,1-6,9 балла – ниже среднего;
- Менее 5 баллов – низкий.

Методика «Конфликтная личность» Н.А. Литвинцевой направлена на оценку конфликтности человека как способа поведения, которое отражает отношение человека генерировать напряженные ситуации, участвовать в них или избегать и стремиться снизить «градус напряженности» в отношениях.

С содержательной точки зрения методика – это тест, состоящий из 11 вопросов-ситуаций, к каждому из которых предлагается три варианта ответа (способа реагирования).

Для обработки результатов каждый вариант ответа оценивается в баллах (вариант а – 4 балла, вариант б – 2 балла, вариант в – 0 баллов). Затем баллы суммируются.

Интерпретация полученных результатов производится в соответствии с ключом. Результат:

- от 30 до 44 баллов означает, что опрашиваемый избегает конфликтов.

– от 15 до 29 баллов означает, что опрашиваемого следует считать конфликтной личностью. Такой человек предпочитает отстаивать свое мнение, даже если это может усложнить личные или служебные отношения, то есть, не боится участвовать в конфликтных ситуациях.

– от 10 до 14 означает, что опрашиваемый склонен провоцировать конфликты, любит спорить, критиковать и стремится навязать окружающим свое мнение.

Методика диагностики ведущего типа реагирования в конфликте (М.М. Кашапов) предполагает выделение трех типов реагирования в конфликтной ситуации – агрессии, ухода, решения.

Методика реализована в виде теста, который состоит из 14 ситуаций, к каждой из которых прилагаются варианты поведенческой реакции. В отличие от других подобных тестов, методика Кашапова реализована не как выбор одного из вариантов, а как оценивание каждого варианта с учетом частоты его использования испытуемым.

Вариант «Я так никогда не поступаю, это для меня не характерно» – 0 баллов.

Вариант «Я редко так поступаю» – 1 балл.

Вариант «Я часто действую подобным образом» – 2 балла.

Вариант «Это наиболее характерный для меня способ поведения» – 3 балла.

При обработке результатов используется ключ и таблица нормативности (таблица 3).

В ходе беседы респонденты охотно шли на контакт, на вопросы отвечали искренно, аргументировали свои ответы.

На начальном этапе беседа носила характер знакомства, разъяснения целей, содержания и формата проводимой исследовательской работы. Из запланированных диагностических вопросов для этого этапа планировался один – о том, связана работа с имеющимся у сотрудника образованием, и есть ли подготовка в области управления персоналом.

Таблица 3 – Определение норм выраженности типов реагирования

Норма выраженности	Агрессия (А)	Уход (У)	Разрешение (Р)
Низкий	0-3	0-7	0-14
Ниже среднего	4-8	8-12	15-19
Средний	9-19	13-22	20-29
Выше среднего	20-25	23-28	30-34
Высокий	26 и выше	29 и выше	34 и выше

75% сотрудников работают в соответствии с образованием. Один сотрудник (коммерческий директор имеет высшее образование, не соответствующее занимаемой должности), три человека (менеджеры по работе с клиентами) в настоящее время получают высшее образование. Сотрудники производственного отдела имеют высшее техническое (инженерное) образование, но прошли обучение по специальностям, связанным с управлением (второе высшее образование или курсы повышения квалификации). То есть, имеют как минимум базовые знания в области конфликтологии.

65% респондентов (представители администрации и производственного подразделения) полностью удовлетворены как работой в компании в целом, так и отдельными составляющими (условиями труда, заработной платой и мерами социальной защиты), считают, что работа в компании обеспечивает им возможность самореализации и профессионального совершенствования. Эти сотрудники считают достаточной свою вовлеченность в управление компанией.

Сотрудники службы сбыта удовлетворены работой в компании частично (25%) или не удовлетворены полностью (15%). 15% (старшие менеджеры службы сбыта) оценивают свою вовлеченность в управление компанией как избыточную, 20% (коммерческий директор и менеджеры службы сбыта) хотели бы большего участия в процессах управления.

25% респондентов хотели бы работать в компании до выхода на пенсию. В качестве других причин «расставания» с компанией были названы:

увольнение (например, в случае сокращения) – 15%, смену руководства – 15%, получение более выгодного предложения о работе – 30%, перспективу карьерного роста – 5%, ухудшение условий труда – 5%. При ответе на данный вопрос некоторые респонденты называли более одной причины.

Таким образом, большая часть сотрудников компании «ТоПласт» продемонстрировали высокую степень удовлетворенности трудом и вовлеченности в управление компанией.

Следующий блок беседы был посвящен межличностным отношениям, сложившимся в коллективе, так как это косвенно характеризует психологический климат в компании.

12 человек (60%) относятся к коллективу позитивно, 8 человек (40%) оценили свое отношение как нейтральное. При ответе на уточняющий вопрос о формате отношений с коллегами, 85% респондентов отметили, что ограничивают общение рабочими вопросами. Из них 40% выбирают такой формат отношений вследствие неприязни к коллегам. Такая позиция свидетельствует, о наличии предпосылок к возникновению межличностных конфликтов в коллективе. Каждый второй сотрудник выразил уверенность, что в сложной ситуации может рассчитывать на поддержку коллег.

Все интервьюируемые отметили регулярное проведение корпоративных мероприятий. Сотрудники, которые имеют многолетний стаж работы в компании, поддерживают проведение корпоративных мероприятий. Те, кто работает в компании непродолжительное время, не видит особого смысла в совместном времяпровождении, но мнение о ненужности данной формы управления персоналом высказал только один человек, аргументировав его тем, что совместный отдых создает предпосылки для нарушения субординации между руководителями и подчиненными.

Информация, полученная в ходе беседы с сотрудниками, дает основание для вывода о том, что руководство компанией предпринимает усилия по формированию в коллективе благополучного психологического климата, получая одобрение и поддержку от 65% сотрудников, которые

работают в компании длительное время (с момента ее основания или немногим менее).

Третий блок беседы был посвящен обсуждению конфликтов в организации.

Две трети опрошиваемых считают, что конфликты – редкость в компании. 35% утверждали обратное – что конфликты являются в компании «обычным делом». То есть, первый же вопрос продемонстрировал, что, очевидно, существует различное понимание того, что такое конфликт, какую ситуацию считать конфликтной. При этом только два человека (10%) сказали, что часто участвуют в конфликтах.

Два респондента высказали в ходе беседы более детальное мнение о конфликтах в компании. По словам представителя администрации, конфликты в компании отмечаются на протяжении последних трех лет и связаны с сотрудниками службы сбыта. Отделы этого подразделения были организованы в конце 2021 года, когда по итогам шести лет работы, компания показала устойчивую тенденцию развития, и руководством было принято решение о расширении штатов. В компанию пришли новые сотрудники, которые, по мнению респондента, не разделяют принятые ядром коллектива корпоративные ценности. Именно в отделах, отнесенных к службе сбыта, отмечается высокая текучесть кадров – состав отделов маркетинга, работы с клиентами и логистики менялся за прошедшие три года неоднократно. 11 человек (55%) заявили о том, что никогда не конфликтуют с коллегами.

Среди опрошенных сотрудников выявлены четыре модели отношения к конфликтам:

- «конфликты – явление негативное, я стараюсь их избегать, считаю, что на работе конфликтов быть не должно» - эту модель отношения к конфликту выбрали 70% респондентов;
- «конфликты – явление негативное, но неизбежное. Я стараюсь не принимать в них участие» - так считают 10% опрошенных;

– «конфликты – явление позитивное и неизбежное. Но я стараюсь не принимать в них участие» - такое отношение к конфликтам выявлено у 15% опрошенных.

– «конфликты – явление позитивное, но на рабочем месте их быть не должно. Я стараюсь их избегать» - данной модели придерживается один человек из группы (5%).

Таким образом, подавляющее большинство (80%) сотрудников, опрошенных в ходе беседы, считает, что конфликты в организации должны быть практически под запретом. Неизбежность конфликтов как одну из форм взаимодействия между людьми, допускают – в принципе – лишь 20%. Но и они считают собственное участие в конфликте нежелательным. Следовательно, можно утверждать, что высказывание о позитивной роли конфликтов для развития организации – это не более чем трансляция когда-то полученной информации, без ее осознания и принятия.

Происходящие в организации конфликты идентифицировали как организационные (связанные с рабочими вопросами) 15% респондентов. 20% считают, что причиной конфликтов являются личностные особенности людей. 65% затруднились ответить на данный вопрос.

90% сотрудников считают, что в компании «ТоПласт» не проводится системная работа по управлению конфликтами. При этом, 55% опрошенных считают, что в организации должна быть сформирована политика, направленная на управление конфликтами. Учитывая представление сотрудников о конфликте, можно предположить, что они одобряют только те меры, которые будут направлены на профилактику конфликта, а в случае его возникновения – на его подавление. 35% считают, что такая управлению конфликтами не стоит уделять специальное внимание. 10% (двое опрошенных) считают, что руководство компании должно проводить более жесткую политику по управлению конфликтами.

На заключительном этапе беседы респонденты ответили на вопросы, которые раскрывают некоторые предпосылки возникновения конфликтов на предприятии.

Известно, что наиболее частой причиной конфликтов в организации являются проблемы, которые возникают в рабочем процессе.

Сотрудники «ТоПласт» отметили, что спорят с коллегами по рабочим вопросам – часто (30%) или изредка (50%). 20% опрошенных утверждают, что никогда не сталкиваются с необходимостью отстаивать свою точку зрения. Отметим, что эти сотрудники относятся к аппарату управления и имеют небольшой стаж работы в компании (1-3 года).

Наиболее весомым поводом для возникновения организационного конфликта является недостаточно полное или оперативное выполнение рядовыми сотрудниками распоряжений или игнорирование иных управленческих воздействий. Обсуждая этот вопрос, большинство респондентов отметили, что в 25% случаев сталкиваются с тем, что для выполнения распоряжения им «приходится неоднократно напоминать и быть настойчивым», а трое менеджеров приходится обращаться за помощью к вышестоящему руководству.

Мы рассмотрели характеристику группы, составленную по результатам диагностической беседы, цель которой заключалась в том, чтобы выявить конфликтогенные факторы у персонала компании, предпосылки возникновения конфликтных ситуаций и отношение к проблеме конфликтов в коллективе.

В качестве конфликтогенных факторов организационного взаимодействия выделена лояльность сотрудника компании, которая определяется удовлетворенностью трудом, готовностью принимать участие в управлении компанией, готовностью к заключению длительного контракта.

Вероятность развития конфликта зависит от психологического климата, который является производной межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Отношение к проблеме конфликта зависит от наличия у сотрудника базовых знаний в области конфликтологии, восприятия конфликта, понимание его роли в развитии организации, готовности принимать участие в конфликте.

Выводы по результатам диагностической беседы.

Сотрудники, работающие в администрации и производственных отделах (средний стаж 12 человек этой подгруппы составляет 8,75 лет), лояльны по отношению к компании, о чем свидетельствует ряд признаков. Сотрудники полностью удовлетворены условиями и оплатой труда, а также предоставляемым руководством пакетом социальной защиты; положительно оценивают свою вовлеченность в управление компанией; рассматривают работу как возможность личностного развития и профессионального совершенствования; планируют долгосрочный контракт с компанией.

Сотрудники подразделения, отвечающего за сбыт производимой продукции (8 человек, средний стаж работы в компании 2,3 года) демонстрируют относительно низкий уровень лояльности к компании.

Психологический климат, сформированный в компании «ТоПласт» имеет признаки благополучного, так как большинство сотрудников оценивает свое отношение к коллегам как доброжелательное (позитивное) и уверены, что при необходимости получают со стороны коллектива поддержку.

Сотрудники компании воспринимают конфликт как явление негативное; стараются избегать конфликтных ситуаций; считают, что усилия руководства и коллектива должны быть направлены на недопущение развития конфликтов в компании. По мнению сотрудников, в компании не проводится системная работа по управлению конфликтами, но запрос на нее в коллективе существует.

Методика исследования семантического поля понятия «конфликт» (А.И. Ташева).

При работе с данной методикой испытуемые должны были подобрать максимально возможное, по их мнению, количество слов-синонимов для

понятия «конфликт». В таблице 4 систематизированы представленные синонимы с учетом частоты их встречаемости в ответах испытуемых.

Таблица 4 – Частота встречаемости синонимов понятия «конфликт»

Синонимы понятия «конфликт»	Частота встречаемости
«диалектика»	1
«дисгармония»	4
«дискуссия»	4
«полемика»	4
«диалог»	4
«точка зрения»	4
«недопонимание»	5
«переговоры»	6
«непонимание»	7
«дискомфорт»	8
«ругань»	9
«стресс»	9
«конфронтация»	10
«обмен мнениями»	10
«поиск истины»	10
«решение»	10
«враждебность»	12
«противоборство»	12
«агрессия»	14
«соперничество»	14
«отстаивание интересов»	15
«опасность»	16
«сложная ситуация»	16
«выяснение отношений»	17
«разница во взглядах»	17
«неспособность договориться»	18
«проблема»	18
«ссора»	18
«противостояние»	19

Для большей наглядности полученные результаты показаны на диаграмме (рисунок 5).

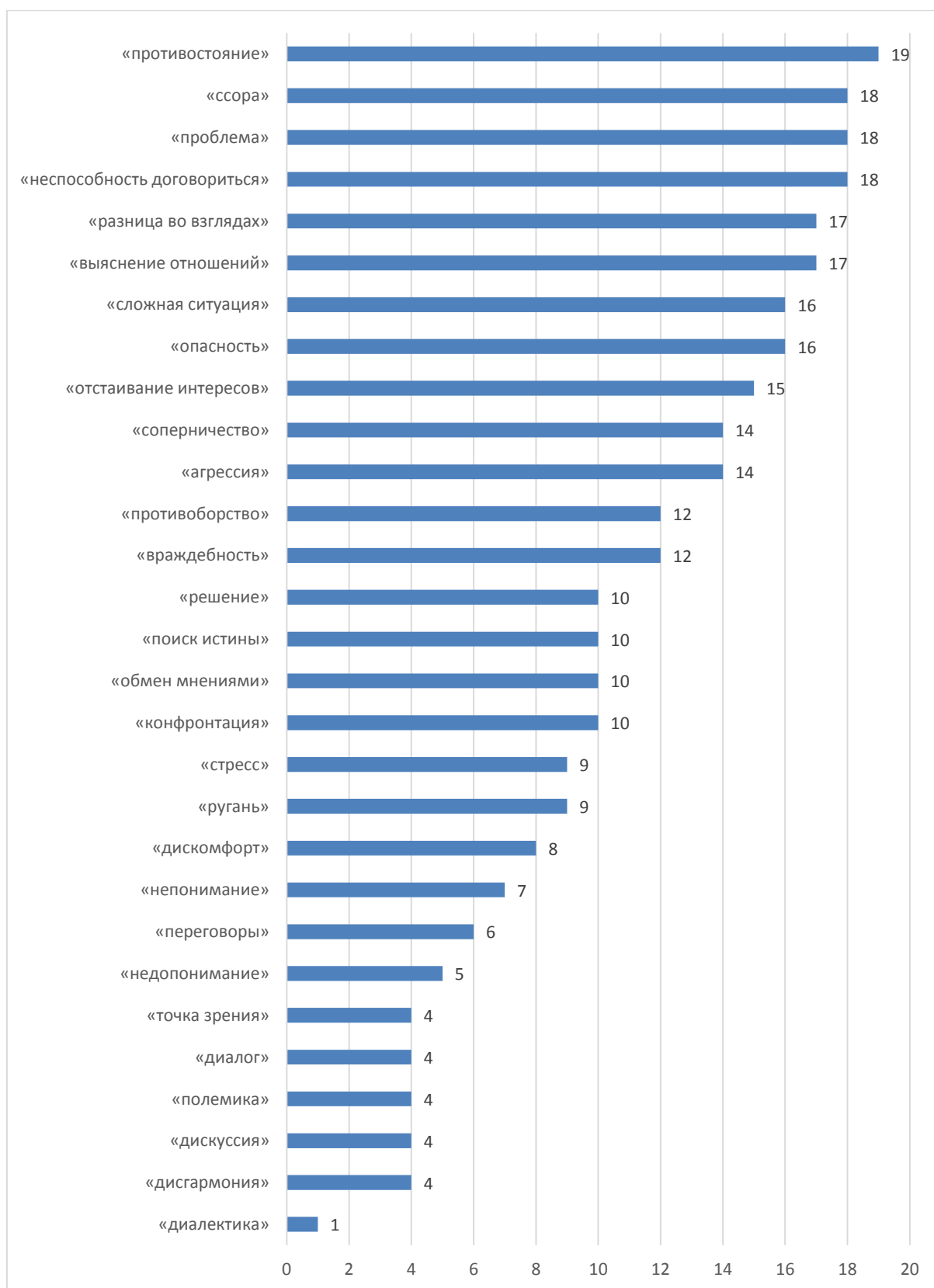


Рисунок 5 – Частота встречаемости синонимов понятия «конфликт»

Всего испытуемые использовали 29 слов, которые, по их мнению, являются синонимами понятия «конфликт».

Среди синонимов, имеющих наибольшую частоту встречаемости (более чем в половине случаев), преобладают слова, которые характеризуют рассматриваемое понятие негативно:

- «противостояние» (19 упоминаний);
- «ссора» (18 упоминаний);
- «неспособность договориться» (18 упоминаний);
- «выяснение отношений» (17 упоминаний);
- «опасность» (16 упоминаний);
- «соперничество» (14 упоминаний);
- «агрессия» (14 упоминаний);
- «противоборство» (12 упоминаний);
- «враждебность» (12 упоминаний);
- «конфронтация» (10 упоминаний).

В качестве синонимов, которые характеризуют понятие конфликт положительно или нейтрально, с высокой частотой встречаемости (более чем в половине случаев) испытуемые использовали следующие слова:

- «проблема» (18 упоминаний);
- «разница во взглядах» (17 упоминаний);
- «сложная ситуация» (16 упоминаний);
- «отстаивание интересов» (15 упоминаний);
- «решение» (10 упоминаний);
- «поиск истины» (10 упоминаний);
- «обмен мнениями» (10 упоминаний).

Среди синонимов с меньшей частотой встречаемости, преобладают слова, которые не имеют отрицательного оттенка и довольно точно характеризуют понятие «конфликт». Это следующие слова:

- «диалектика» (1 упоминание);
- «полемика» (4 упоминания);

- «дискуссия» (4 упоминания);
- «диалог» (4 упоминания);
- «точка зрения» (4 упоминания);
- «недопонимание» (5 упоминаний);
- «переговоры» (6 упоминаний);
- «непонимание» (7 упоминаний).

Синонимы, которые использовались менее чем половиной испытуемых для характеристики «конфликта» как понятия негативного, представлены следующими словами:

- «дисгармония» (4 упоминания);
- «дискомфорт» (8 упоминаний);
- ругань (9 упоминаний);
- «стресс» (9 упоминаний).

Очевидно, что среди позитивных или нейтральных характеристик конфликта преобладают слова, с помощью которых описывается содержание понятия. Среди негативных характеристик преобладают слова, с помощью которых передаются эмоциональные реакции человека.

Необходимо отметить, что общее количество слов, описывающих конфликт положительно и отрицательно, примерно одинаковое: 15 и 14 слов, соответственно.

Часть слов – «ссора», «агрессия», «противоборство», «враждебность», «конфронтация» – отражают восприятие конфликта как события, которое может привести как нарушению социальных связей. Это объясняет, почему испытуемые стремятся избегать участия в конфликтах.

Проанализировав протоколы, мы выяснили следующее: среди испытуемых были те, кто использовал для характеристики конфликта только слова с негативным оттенком или только слова, имеющие положительный или нейтральный контекст; часть испытуемых использовала слова из двух групп. Распределение испытуемых с точки зрения однородности характеристики конфликта представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Распределение испытуемых в зависимости от преобладающей характеристики конфликта

Характеристика понятия «конфликт»	Кол-во испытуемых
Позитивная (нейтральная)	4 (20%)
Негативная	6 (30%)
Смешанная	10 (50%)

Как следует из данных таблицы 5, конфликт как понятие позитивное или нейтральное воспринимают 20% сотрудников «ТоПласт». У 50% сотрудников базовые характеристики конфликта смешанные: есть понимание сути конфликта как нормального процесса взаимодействия между людьми, но одновременно сформировано восприятие конфликта как события, которое является источником отрицательных эмоций.

На рисунке 6 отражено распределение сотрудников, по-разному интерпретирующих конфликт, в разрезе производственных групп.

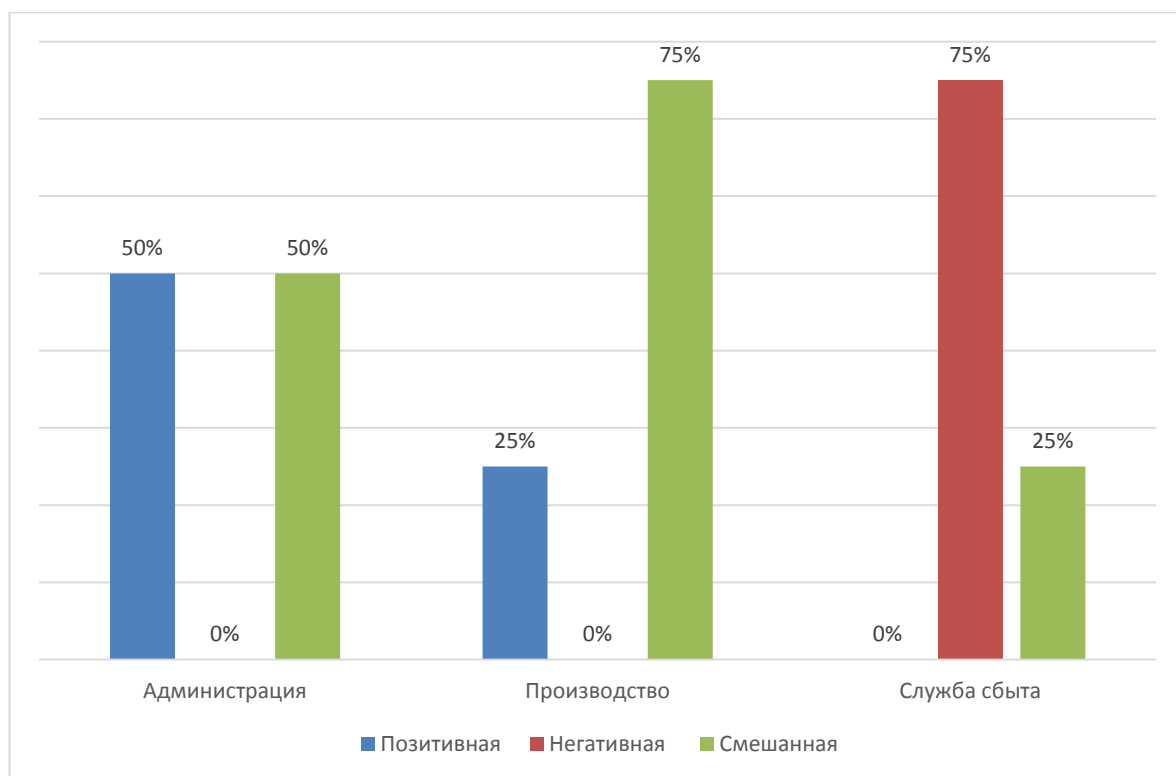


Рисунок 6 – Распределение испытуемых в зависимости от преобладающей характеристики конфликта

Как видим, более адекватными являются базовые характеристики конфликта у сотрудников администрации и производственных отделов. Сотрудники службы сбыта воспринимают конфликт преимущественно как явление негативное.

Сопоставив характеристики производственных групп, можно предположить, что на адекватность восприятия конфликта влияют:

- возраст (в администрации и на производстве работают люди более старшего возраста);
- уровень образования (сотрудники администрации и производственных отделов имеют управленческое образование, обязательной составляющей которого является изучение конфликтологии);
- стаж работы на предприятии, который формирует своеобразную «укорененность» в коллективе и доверительность в отношении с коллегами.

Более вероятным представляется влияние второго фактора, так как именно образование формирует объективные предпосылки понимания сути конфликта.

Проведя анализ результатов методики исследования семантического поля понятия «конфликт», сделаем следующие выводы:

У большинства (70%) сотрудников «ТоПласт» сформированы адекватные базовые характеристики понятия «конфликт» как явления, суть которого заключается в том, что людям свойственно иметь разные точки зрения по тому или иному поводу, а для разрешения противоречий должны быть использованы «мирные» практики взаимодействия – «переговоры», «дискуссия» и тому подобное.

Каждый второй испытуемый воспринимает конфликт как событие, которое является источником отрицательных эмоций и заключается в таких формах взаимодействия, которые могут разрушить существующие социальные связи, то есть, угрожают коллективу дестабилизацией.

Адекватное, с точки зрения содержания, восприятие конфликта продемонстрировали люди, имеющие базовые знания в области конфликтологии.

Проведенное исследование семантического поля понятия «конфликт» определяет целесообразность проведения в ООО «ТоПласт» мероприятия по психологическому просвещению, в ходе которого необходимо сделать акцент не только на содержании и характеристика конфликта, но и на регуляции эмоциональных реакций, сопровождающих человека в конфликтной ситуации.

3. Методика «Определение индекса групповой сплоченности» (К.Э. Сишор).

При работе с данной методикой испытуемые должны были выбрать один из вариантов ответа на пять вопросов. В таблице 6 представлен результат, каждого испытуемого.

Таблица 6 – Результат исследования групповой сплоченности по методике К.Э. Сишора

Испытуемый	Балл	Уровень групповой сплоченности (по оценке испытуемого)
1	18	Высокий
2	14	Выше среднего
3	15	Высокий
4	15	Высокий
5	16	Высокий
6	15	Высокий
7	17	Высокий
8	15	Высокий
9	15	Высокий
10	19	Высокий
11	14	Выше среднего
12	15	Высокий
13	7	Средний
14	6	Ниже среднего
15	5	Низкий
16	5	Низкий
17	5	Низкий
18	5	Низкий
19	5	Низкий
20	5	Низкий

Как следует из таблицы 6, 10 человек (50%) ответили на вопросы теста таким образом, что результат соответствует высокому уровню сплоченности группы.

Ответы двух испытуемых (10%) дают показатель, соответствующий уровню групповой сплоченности выше среднего.

По одному человеку (по 5%) оценивают уровень сплоченности группы как средний и ниже среднего.

Низкий уровень сплоченности – результат прохождения теста у шести испытуемых, что составляет 30% группы.

В таблице 7 представлены значения индекса и уровень сплоченности для группы в целом и для подгрупп, выделенных в соответствии с местом работы.

Таблица 7 – Уровень групповой сплоченности по методике К.Э. Сишора в ООО «ТоПласт»

Группа	Индекс групповой сплоченности	Уровень групповой сплоченности
В целом	11,5	Выше среднего
Администрация	15,5	Высокий
Производство	15,75	Высокий
Сбыт	5,4	Ниже среднего

Исследование групповой сплоченности показало, что в целом, в ООО «ТоПласт» данный показатель находится на уровне выше среднего. В администрации и производственных отделах групповая сплоченность высокая. В службе сбыта – ниже среднего.

На рисунке 7 полученный результат представлен наглядно.

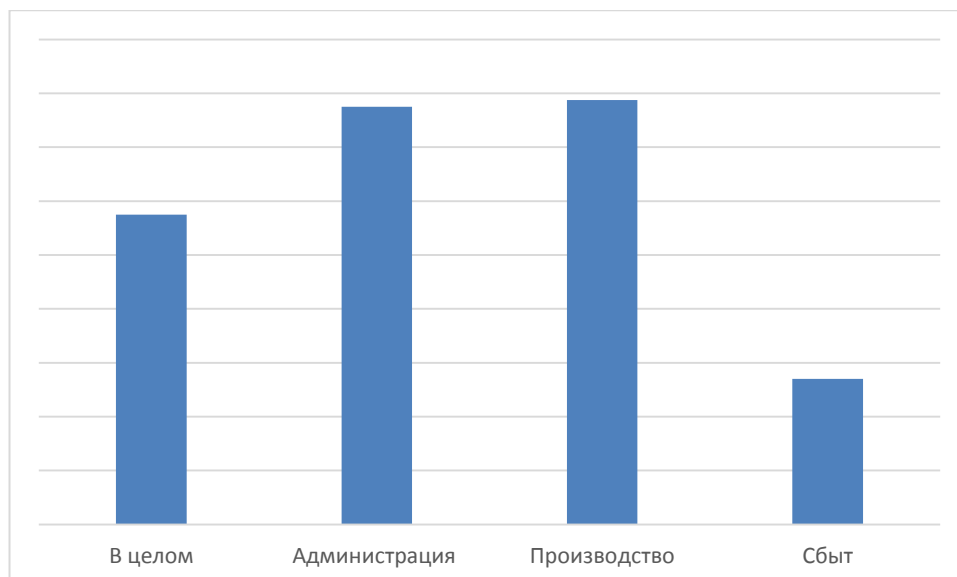


Рисунок 7 – Уровень групповой сплоченности по методике К.Э. Сишора в ООО «ТоПласт»

Вывод по результатам проведения психодиагностического теста К.Э. Сишора «Определение индекса групповой сплоченности» следующий: если в целом показатель отражает благополучную ситуацию, то более детальный анализ – в разрезе производственных групп – показывает наличие проблемы. Особенно, если учесть, что из 8 сотрудников этой службы шесть человек ответили на вопросы теста таким образом, что их персональная оценка сплоченности группы находится на низком уровне.

4. Методика «Конфликтная личность» (Н.А. Литвинцева)

При работе с данной методикой испытуемые должны были выбрать один из трех вариантов ответа на 11 вопросов.

В таблице 8 представлен результат, каждого испытуемого.

Таблица 8 – Результат исследования групповой сплоченности по методике Н.А. Литвинцевой

Испытуемый	Балл	Уровень конфликтности личности
1	30	Низкий
2	28	Средний
3	28	Средний
4	28	Средний
5	32	Низкий
6	32	Низкий
7	30	Низкий
8	28	Средний
9	30	Низкий
10	32	Низкий
11	32	Низкий
12	28	Средний
13	28	Средний
14	30	Низкий
15	32	Низкий
16	30	Низкий
17	28	Средний
18	28	Средний
19	28	Средний
20	28	Средний

Как следует из таблицы 8, диапазон результатов колеблется в очень узких пределах: от 28 до 32 баллов. Уровень конфликтности 50% испытуемых – низкий. И у такого же числа испытуемых выявлен средний уровень конфликтности, который можно оценить как пограничный, так как от границы между низким и средним уровнем испытуемых отделяет не более двух баллов.

Вывод: в группе испытуемых явно отсутствуют люди со стремлением конфликтовать ради конфликта. Но, с другой стороны, методика позволила выявить такую особенность поведения испытуемых, как нежелание и неготовность реагировать даже на ущемление собственных интересов или вероятность такого развития событий. То есть, складывается ситуация, которая так же не может быть признана оптимальной: человек не конфликтует именно из-за неготовности к такому поведению.

5. Методика диагностики ведущего типа реагирования в конфликте (М.М. Кашапов)

При работе с данной методикой испытуемые должны были оценить каждый из предложенных вариантов поведения в определенной ситуации на степень соответствия своего поведения в подобных случаях.

В таблице 9 представлен результат каждого испытуемого.

Таблица 9 – Результат исследования ведущего типа реагирования на конфликт по методике М.М. Кашарова

Испытуемый	Агрессия		Уход		Разрешение	
	Балл	Уровень	Балл	Уровень	Балл	Уровень
1	20	BC	15	C	34	B
2	24	BC	10	H	36	B
3	20	BC	12	H	34	B
4	24	BC	10	H	36	B
5	18	C	20	C	38	B
6	18	C	22	C	32	B
7	16	C	20	C	34	B
8	18	C	24	BC	36	B
9	14	C	20	C	34	B
10	18	C	20	C	36	B
11	17	C	28	BC	38	B
12	16	C	24	BC	40	B
13	28	B	12	HC	18	HC
14	30	B	12	HC	16	HC
15	26	B	14	C	20	C
16	28	B	14	C	22	C
17	16	C	30	B	16	HC
18	14	C	29	B	18	HC
19	18	C	30	B	16	HC
20	24	BC	20	C	40	B
Примечание: *B – высокий уровень. BC – выше среднего. C – средний. HC – ниже среднего. H – низкий.						

Проведя анализ данных таблицы 9, получили результаты, характеризующие группу с точки зрения того, как испытуемые реагируют в конфликтной ситуации (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение испытуемых по уровню выраженности типа реагирования в конфликте

Группа		Агрессия, %	Уход, %	Решение, %
В целом	В	20	15	55
	BC	25	15	0
	С	55	45	20
	НС	0	10	25
	Н	0	15	0
Администрация	В	0	0	100
	BC	100	0	0
	С	0	25	0
	НС	0	0	0
	Н	0	75	0
Производство	В	0	0	100
	BC	0	37,5	0
	С	100	62,5	0
	НС	0	0	0
	Н	0	0	0
Сбыт	В	50	37,5	12,5
	BC	12,5	0	0
	С	37,5	37,5	25
	НС	0	25	62,5
	Н	0	0	0

В группе в целом тип реагирования «Агрессия» на среднем уровне выражен у 55% испытуемых. У 25% испытуемых агрессия выражена выше среднего. У 20% – выявлен высокий уровень агрессии как ведущего типа реагирования в конфликте.

По типу реагирования в конфликте «Уход» участники исследования распределились следующим образом: высокий уровень – 15%, уровень выше среднего – 15%, средний уровень – 45%, ниже среднего – 10%, низкий уровень – 15%.

Распределение испытуемых по типу реагирования в конфликте «Решение»: высокий уровень – 55%, средний уровень – 20%, уровень ниже среднего – 25%.

Распределение испытуемых по уровню выраженности каждого типа реагирования в конфликте представлено на рисунке 8.

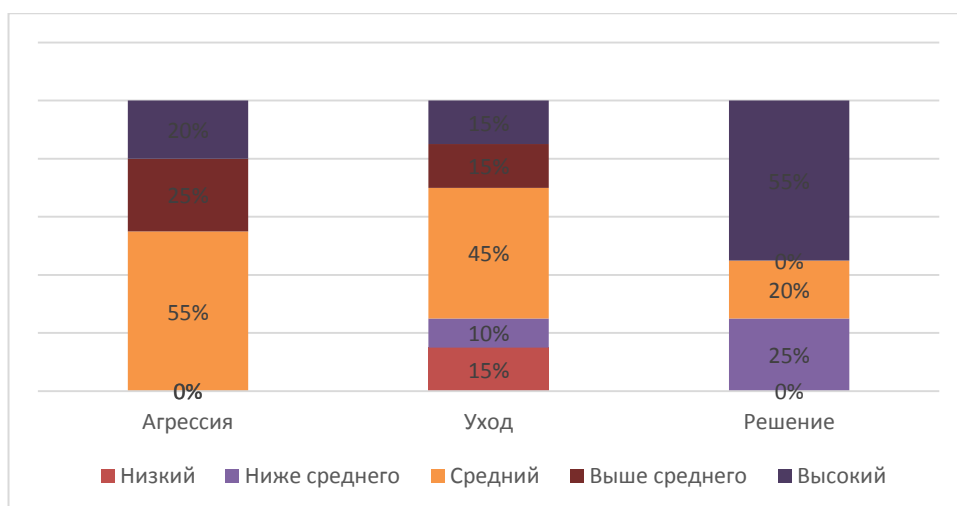


Рисунок 8 – Распределение испытуемых по уровню выраженности типа реагирования в конфликте (группа в целом)

Таким образом, большинство (55%) сотрудников ООО «ТоПласт» имеют высокий уровень использования в конфликте в качестве ведущего тип реагирования «Решение». «Агрессия» и «Уход» у большинства сотрудников выражен в пределах среднего уровня (55% и 45%), соответственно.

Распределение сотрудников администрации по уровню выраженности типа реагирования в конфликте представлено на рисунке 9.

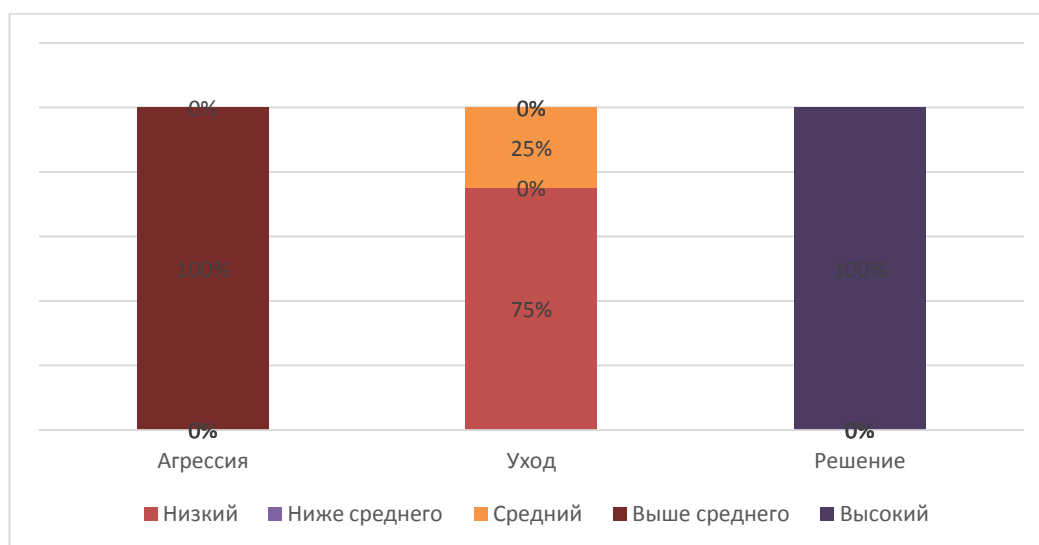


Рисунок 9 – Распределение по уровню выраженности типа реагирования в конфликте сотрудников администрации ООО «ТоПласт»

Все сотрудники администрации ООО «ТоПласт» имеют высокий уровень типа реагирования в конфликте «Решение». «Агрессия» - на уровне выше среднего. Тип реагирования в конфликте «Уход» у большинства сотрудников (75%) находится на низком уровне.

Распределение сотрудников производственных отделов по уровню выраженности типа реагирования в конфликте представлено на рисунке 10.

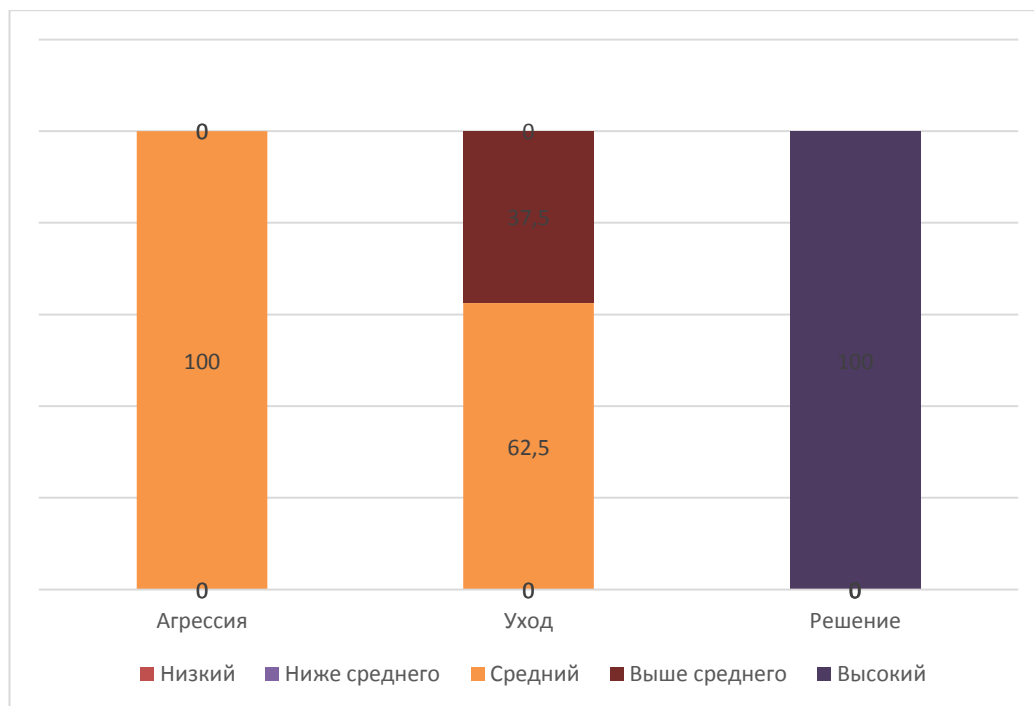


Рисунок 10 – Распределение по уровню выраженности типа реагирования в конфликте сотрудников производственных отделов ООО «ТоПласт»

Всем сотрудникам ООО «ТоПласт», связанным с производством продукции, присущ высокий уровень типа реагирования в конфликте «Решение», и средний уровень типа «Агрессия». Тип реагирования в конфликте «Уход» у большинства сотрудников (62,5%) находится на среднем уровне. Распределение сотрудников отделов сбыта по уровню выраженности типа реагирования в конфликте представлено на рисунке 11.

В службе сбыта большинство сотрудников имеют:

- высокий (50%) и выше среднего (12,5%) уровень агрессии в качестве ведущего типа реагирования в конфликте;
- низкий уровень типа «Решение» (62,5%);
- низкий (37,5%) и ниже среднего (25%) тип реагирования «Уход».

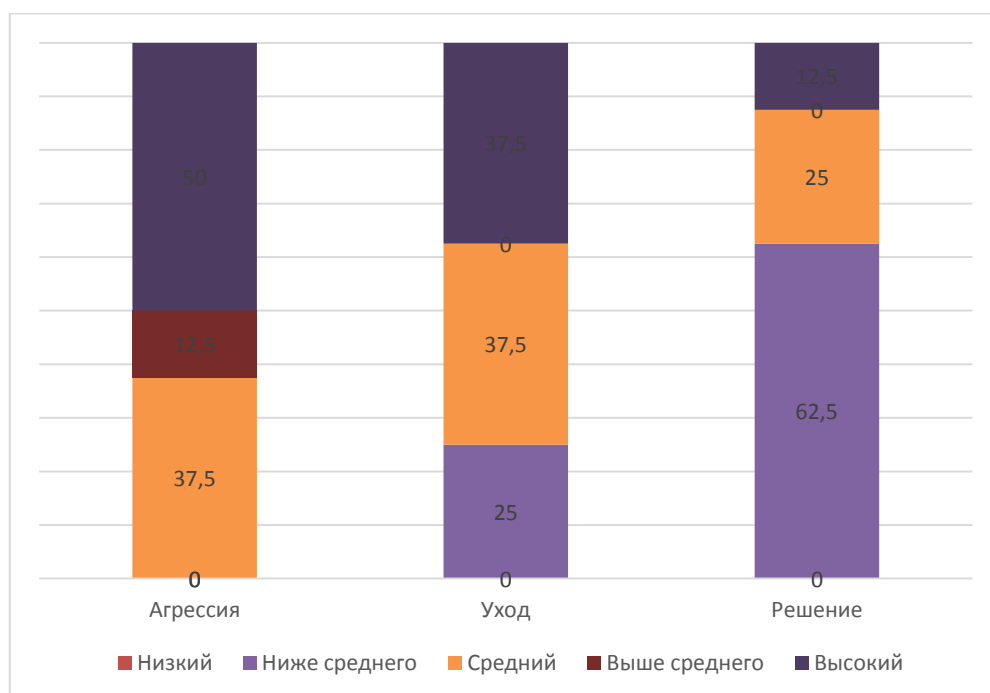


Рисунок 11 – Распределение по уровню выраженности типа реагирования в конфликте сотрудников отделов сбыта ООО «ТоПласт»

В таблице 11 представлена характеристика результатов по методике М.М. Кашапова с учетом средних значений.

Таблица 11 – Характеристика ведущего типа реагирования в конфликте сотрудников ООО «ТоПласт» (средние значения)

Группа	Агрессия		Уход		Решение	
	балл	уровень	балл	уровень	балл	уровень
В целом	20,35	ВС	19,3	С	29,7	С
Администрация	22	ВС	11,75	НС	35	В
Производство	16,9	С	22,25	С	36	В
Сбыт	23	ВС	20,13	С	20,75	С
Примечание: *В – высокий уровень. ВС – выше среднего. С – средний. НС – ниже среднего. Н – низкий.						

Для группы в целом результаты можно выразить следующей формулой:

$$P > A > Y$$

Подгруппа Администрация характеризуется следующим образом:

$$P > A > Y.$$

Подгруппы производства:

$$P > A = Y$$

Подгруппа Сбыт:

$$A > Y = P$$

С учетом средних значений, для группы в целом, для сотрудников администрации и производственных отделов ведущим типом реагирования в конфликте является Решение. Для сотрудников отделов, обеспечивающих сбыт, ведущим типом реагирования в конфликте является агрессия.

Вывод по результатам диагностики с использованием методики диагностики ведущего типа реагирования в конфликте М.М. Кашапова.

Тип реагирования «Решение» является оптимальным способом разрешения конфликтной ситуации. Он является основным для сотрудников администрации и производственных отделов компании ООО «ТоПласт». Их поведение в конфликтной ситуации направлено на достижение результата. Сотрудники отделов сбыта демонстрируют неоптимальные способы реагирования в конфликте – агрессию и уход, при низком уровне типа «Решение».

Результаты диагностики поведения сотрудников «ТоПласт» в конфликте по методике М.М. Кашапова могут быть ключом к пониманию существующих в компании проблем со сбытом продукции, так как деловые переговоры, которые ведутся с использованием стратегий, основанных на конфронтации, давлении на партнера и (или) неспособности отстаивать свои интересы, обречены на неудачу.

Проведение психологической диагностики позволило выявить следующие проблемы/

Непонимание сути явления «Конфликт».

Сотрудники компании «ТоПласт» воспринимают конфликт как явление негативное. Считают, что участие в конфликте может не только сопровождаться отрицательными эмоциями, но и разрушить существующие в коллективе социальные связи.

Сотрудники службы сбыта используют неоптимальные стили реагирования в конфликтных ситуациях – агрессию и уход. Это, вероятно, оказывает отрицательное влияние на результаты их работы.

Высказано предположение, что одной из причин указанных проблем является недостаточный уровень конфликтологической компетентности сотрудников компании «ТоПласт». На данную причину планируется воздействовать средствами психологического консультирования.

Задачи консультанта:

- помочь клиентам преодолеть внутренне противоречие между практической необходимостью разрешать возникающие в организационном взаимодействии конфликтные ситуации и неспособностью (нежеланием) их идентифицировать;
- помочь клиентам осознать роль эмоций в конфликте и прийти к выводу, что отрицательные эмоции – это не обязательный спутник конфликта, они поддаются контролю и могут быть минимизированы;
- помочь сотрудникам административного и производственных отделов осознать, что они владеют навыками оптимального поведения в конфликтной ситуации и должны перейти к их осознанному использованию;
- помочь сотрудникам службы сбыта осознать необходимость освоить навыки управления конфликтами, так как в этом случае они смогут использовать оптимальный тип реагирования в конфликте.

Метод консультативной работы: групповые консультации.

Планируется использование следующих техник консультирования: рефрейминг, анализ и разрешение внутренних противоречий, ролевая игра.

Таблица 12 – Программа психологических консультаций

Тема консультации	Задачи консультации	Методы и техники
1. Обсуждение результатов психологической диагностики.	Сформировать у клиентов запрос на психологическую помощь.	Групповая консультация
2. Обсуждение результатов психологической диагностики.	Продолжить формирование у клиентов запроса на психологическую помощь.	Индивидуальная консультация
3. «Психологическое консультирование как форма психологической помощи»	Обеспечить осознанное участие клиентов в проведении дальнейшей консультационной работы. Познакомить клиентов с целями, задачами, методами и организацией психологического консультирования.	Беседа
4. «Конфликты – это неизбежная часть нашей жизни»	Познакомить клиентов с современными взглядами на суть конфликта как явления повседневной жизни. Рассмотреть этапы и виды конфликтов.	Беседа Дискуссия Рефрейминг Анализ внутренних противоречий
5. «Стратегии разрешения конфликтов» (начало)	Ознакомить клиентов с существующими подходами к решению конфликтов. Рассмотреть, какие навыки необходимы для успешного разрешения конфликтов.	Беседа
6. «Управление конфликтом»	Ознакомить клиентов с тем, какие навыки необходимы для управления конфликтом.	Беседа Дискуссия
7. «Учимся управлять конфликтом»	Формирование у клиентов навыков управления конфликтами	Ролевая игра

Составленная программа психологических консультаций была успешно реализована (таблица 12).

Анализ процесса консультирования.

Консультационная работа предполагает наличие запроса от клиента, который сам решает, что необходимо обратиться за получением психологической помощи. В данном случае, решение о проведении консультации принималось психологом. Следовательно, на предварительном этапе нужно было провести работу по формированию у клиентов понимания

необходимости участия в консультациях и запроса на психологическую помощь. Для решения этой задачи я провела групповую консультацию, на которой рассказала о полученных результатах диагностики. Это позволило заинтересовать клиентов в общении с психологом, подтолкнуло их к обдумыванию необходимости получения психологической помощи.

Основная часть работы по формированию запроса на психологическую помощь проходила на индивидуальных консультациях по итогам диагностики. Каждый клиент был ознакомлен с полученными результатами. Я ответила на вопросы, которые возникали у сотрудников компании, мы обсудили, как именно проведенное психологическое обследование (его результаты) может быть полезно человеку в его профессиональной деятельности.

Итогом предварительного этапа программы стало то, что сотрудники «ТоПласт» осознали наличие общей для них проблемы и необходимость получить инструменты для ее решения.

На групповых консультациях я поощряла стремление клиентов высказывать собственную точку зрения, задавать вопросы, высказывать несогласие с той информацией, которая им предлагалась. С каждой последующей консультацией доверие клиентов к психологу возрастало. Это проявлялось в уменьшении критических высказываний о том, что все, что они слышат, не имеет отношения к их работе и не имеет практической пользы.

На заключительной встрече, которая проходила в формате ролевой игры, клиенты сами предлагали ситуации, которые необходимо проработать. Важным результатом реализации консультативной программы я считаю формирование устойчивого интереса участников к психологии конфликта.

Таким образом, результаты диагностики показали, что:

- у большинства сотрудников сформировано негативное восприятие конфликта, что препятствует конструктивному взаимодействию.

- уровень групповой сплоченности высок у сотрудников с большим стажем, особенно в производстве и администрации.
- служба сбыта демонстрирует меньшую лояльность, большую текучесть кадров и склонность к негативному восприятию конфликтов.
- почти все участники исследования считают, что в компании отсутствует системная работа по управлению конфликтами.
- основные трудности связаны с недостаточной регламентацией полномочий, слабой коммуникацией и отсутствием формализованной политики в области управления конфликтами.

Эти данные свидетельствуют о необходимости системных изменений в подходах к управлению конфликтами на предприятии.

Анализ и интерпретация результатов эмпирического исследования, проведенного на базе ООО «ТоПласт», позволили выявить ключевые особенности и проблемные зоны в системе управления конфликтами на предприятии. Диагностика показала, что уровень конфликтологической компетентности у большинства сотрудников, особенно в производственных и административных подразделениях, находится на среднем уровне, при этом они демонстрируют готовность к конструктивному разрешению конфликтов и лояльное отношение к компании.

В то же время были зафиксированы тревожные сигналы в ряде подразделений (в частности, в службе сбыта), где отмечены признаки эмоциональной отчужденности, низкой сплоченности и большей склонности к негативному восприятию конфликтных ситуаций. Также выявлены случаи несформированного понимания конструктивной роли конфликта, стремления к его избеганию или, напротив, повышенной конфликтности у отдельных сотрудников. Эти факторы снижают эффективность внутриорганизационных коммуникаций и повышают риск скрытых и открытых противостояний [41].

Таким образом, исследование подтвердило гипотезу о зависимости характера и частоты конфликтов от уровня конфликтологической компетентности сотрудников. Полученные результаты свидетельствуют о

необходимости внедрения комплексной системы психологического сопровождения, направленной на профилактику и конструктивное разрешение конфликтов, развитие коммуникативных и эмоциональных навыков персонала и формирование благоприятного социально-психологического климата в организации [38].

2.3 Рекомендации по организации психологического сопровождения управления конфликтами на предприятии

На основе полученных результатов предлагаются следующие рекомендации по организации психологического сопровождения управлением конфликтов на предприятии.

- Внедрение системы управления конфликтами – разработать регламент взаимодействия между подразделениями, закрепить ответственность за разрешение конфликтов.
- Повышение конфликтологической компетентности – проведение регулярных тренингов и семинаров для управленцев и линейного персонала.
- Работа психолога – включить в функционал психолога систематическую диагностику межличностного климата и сопровождение конфликтных ситуаций.
- Психологическое просвещение – обучающие программы по позитивному восприятию конфликта как инструмента развития.
- Развитие навыков конструктивного поведения в конфликте – с акцентом на формирование стратегий сотрудничества и компромисса [32].

Была проведена психологическая беседа с коллективом ООО «ТоПласт» с просветительской целью в устной форме. Данное мероприятие принадлежало к коллективной, групповой форме. По предмету рефлексии – содержательная, ценностно смысловая. Результатом проведенной беседы стало –

формирование доверительных отношений с психологом, для профилактики и решения последующих личностных проблем на предприятии. Психологическое просвещение сотрудников по различным вопросам и конфликтным ситуациям, озвучивание возможности помощи в этих моментах психолога, а также вопросы, связанные с адаптацией человека в коллективе – именно эти моменты были озвучены психологом в беседе с сотрудниками. Мало иметь на предприятии психолога. Важно, чтобы сотрудники понимали – зачем он там.

Круг должностных обязанностей психолога и решаемых им на исследуемом предприятии проблем достаточно широк:

- оценка, отбор и оценка кандидатов на вакантную должность, а также ротации в новых назначениях;
- психодиагностика сотрудников и составление на них психологических портретов;
- проведение собеседований на соответствие вакантным должностям;
- участие в оценке профессиональной профпригодности;
- консультирование по вопросам профессиональной деятельности, социальных адаптациях и так далее;
- участие в выборе образовательных программ для сотрудников;
- выявление недостатков в рабочих графиках, организации рабочих мест;
- оценка удовлетворенности персонала;
- участие в формировании положительного имиджа предприятия на рынке труда и другое;
- психологическая поддержка коллектива при реорганизациях, простоях, сокращениях и другое;
- прогнозирование реакций сотрудников на решения руководства;
- наблюдение за психологическим климатом в коллективе, его оздоровление;
- участие в разрешении конфликтных ситуаций;

- создание групповой сплоченности коллектива, проведение тренингов по объединению;
- разработка и внедрение эффективных технологий для анализа, корректировки и обеспечения психологического климата в компании.

Но осознанное обращение к психологу людей, возможно только после того, как у них сформируется понимание удовлетворения собственной потребности, то есть – какую именно свою потребность они могут закрыть с помощью психолога. Чем и как психолог на предприятии может быть полезен каждому сотруднику и в том числе руководителю.

Поэтому было решено провести просветительскую беседу с сотрудниками, где подробно описывались вопросы, в которых может помочь психолог. По окончании был составлен отчет о проведении беседы, целью которой было психологическое просвещение коллектива.

Встреча проводилась по предварительно составленному докладу на тему: «Ситуации, в которых сотрудник может обращаться к психологу и их примеры».

Текст доклада:

«Уважаемые сотрудники, хотелось бы сегодня обсудить с Вами круг задач, в решении которых, Вы можете обращаться за помощью к психологу на предприятии. Этот круг достаточно широк и в нем все так или иначе связано с чувствами и эмоциями людей, работающими у нас в коллективе. Например, это может быть помощь кадровой службе в приеме сотрудников. Может быть диагностика сильных и слабых сторон соискателей, оценивание уровня работоспособности, справится ли с обязанностями этот человек с психоэмоциональной точки зрения. Нужно ли его принимать на соответствующую должность, сможет ли он вписаться в коллектив, достаточно ли он коммуникабелен. Допустим, каждый раз при закрытии позиций на роль будущих сотрудников, прибегать к помощи психолога не целесообразно, однако, если в кадровой службе имеются сомнения, психолог поможет с ними справиться. Иногда для коллектива проводятся серия

тренингов, для того, чтобы сплотить коллектив, и тогда напряжение, возникшее в связи с рабочей деятельностью, может снизиться.

Психолог бывает полезным при составлении карты должностей, помогает найти перспективных и подходящих работников, некоторых возможно «вырастить» в компании, и проработать с ними вопросы, не знание которых препятствует занятию более высоких должностей.

Есть еще задачи, решаемые психологом – решение конфликтов в компании, улучшение коммуникаций между работниками, увеличение стрессоустойчивости, регулировка эмоционального выгорания и работа с мотивацией. Физическое оздоровление решается посредством обозначения психосоматических компонентов. Длительные конфликты и напряжение, эмоциональный дискомфорт в коллективе могут приводить к увеличению больничных, приглашение к участию корпоративного психолога, поможет урегулировать этот вопрос.

Более мягкую развязку получают межличностные конфликты с участием психолога, вероятность удовлетворения возникших эмоциональных и не только потребностей увеличивается. В сложных условиях рабочих моментов, особенно если достижение общих целей производится при некотором дефиците средств, пространства, времени и нехватки рабочих кадров, в связи с не удовлетворенными потребностями участников процесса возможно возникновение межличностной несовместимости – это все приводит к учащению конфликтов между сотрудниками. Иногда индивидуально-психологические характеристики вызывают конфликтность и несогласованность поступков и поведения. Фактически у психолога, как у объективной стороны, есть возможность помочь в разрешении подобных стрессовых для коллектива ситуаций [24].

Важны сеансы психологической разгрузки, которые проводит психолог. Для этого на предприятии имеется уютная комната, нужно только дополнительно обсудить время пребывания в ней. По темам сложившихся проблем проводятся личные консультации.

Не стесняйтесь обращаться к психологу со своей проблемой у Вас есть возможность ее решить не только собственными силами. Психолог – это не определение истины, справедливость – понятие субъективное, а человек, который может помочь Вам со многими эмоциональными проблемами. И так как мы проводим на работе значительную часть времени, заниматься своим психологическим здоровьем в этой области крайне важно».

Была спланирована и осуществлена коррекционно – развивающая программа с сотрудниками службы сбыта ООО «ТоПласт» в соответствии с методическими указаниями.

Психокоррекционным методом был выбран метод групповой дискуссии.

Определена общая цель дискуссии – обозначение и решение проблемы – в каждом отдельном случае определяется конкретно в комплексе более частных целей (задач). Дискуссия позволяет снизить напряжение в коллективе, поэтому эффект от нее является неотъемлемой частью процесса. После проведения дискуссии, было решено провести упражнение «Передай стакан».

Цель: взбодрить участников, повысить уровень энергии в группе.

Время выполнения: 8 минут

Ход упражнения: «Сейчас по сигналу «начали» вы начнете передавать стакан по часовой стрелке, разными способами (не повторяясь). Смех и креативный подход приветствовался.

Ведущий не мог вмешиваться в происходящее, а только внимательно следить за ходом выполнения задания. Он анализировал и оценивал его, взвешивая правильность осуществляемых участниками последовательных действий. Замечал их уровень сработанности, уровень достижения в процессе выполнения упражнения той цели, которая была обозначена вначале. Вступая в разговор, ведущий избегал персональной критики. Выражал свои мысли точно и ясно.

Наблюдались следующие интенции:

- прояснение позиции работников;
- выявление большого количества подходов, разных точек зрения по вопросам эффективного взаимодействия в коллективе. В процессе обмена мнениями удовлетворилась потребность людей «быть услышанными». В связи с этим напряжение в коллективе ощутимо снизилось. Так же наблюдался подъем энергии в группе.
- некоторые сотрудники импровизировали, действовали за рамками предусмотренного, преодолевая старые паттерны, минуя страх перед неизвестностью, страхи быть застигнутым врасплох и недоверие к себе и тому подобное.

В конце упражнения и проведенной дискуссии был проведен шеринг, в котором участники активно обсуждали происходящее с ними, что позволило им заметить чувства и реакции друг друга, заметить то, что рядом есть «другой человек» с его различием во мнениях и позициях.

Метод групповой дискуссии был эффективен при разборе вопросов, по которым мнения участников не сходились. Важно было не непременно прийти к однозначному решению спорных вопросов, а в том, чтобы понять суть вопроса и предположить его возможные решения. Возможно, оценить и взвесить их. Сотрудники попробовали рассуждать логически, они излагали и отстаивали свое мнение, убеждали и слушали других, взаимодействуя - обучались эффективному личному и деловому взаимодействию, коммуникации [5].

Было заметно возникшее взаимное доверие, открытость, так как беседа проводилась в атмосфере относительной безопасности и доброжелательности. Принимали участие многие члены группы. Группа была очень активная. Регулирование правильной групповой дискуссии включало несколько последовательных этапов работы.

1. Изначальная формулировка и последующее уточнение интересующих вопросов. Поиск решения в данной группе за время, отведенное на ее работу.

На этом этапе деятельности формируется задача дискуссии, в работе группы принимали участие несколько наиболее активных сотрудников.

2. Разрабатывались альтернативные идеи о путях и способах закрытия поставленных вопросов. На этом этапе групповой работы в ней принимали участие практически все члены группы. Здесь наблюдались лидеры. Критика и оценка вносимых предложений не допускалась. Все поступившие предложения записывались, систематизировались и утверждались и в виде краткого резюме. Участники давали на это согласие.

3. Далее обсуждение достоинств и недостатков предложений участников, которые поступили на предыдущем этапе дискуссии. Оценка каждого предложения, озвучивание критических замечаний, так же отмечались его достоинства. При чем персональная критика личности автора, запрещалась.

4. Разработка программы и плана дальнейших действий на основе произведенной дискуссии [13].

Мной было проведено мероприятие с коллективом службы сбыта ООО «ТоПласт» с коррекционной целью в форме групповой дискуссии.

В ходе дискуссии выяснилось, что сотрудники чувствуют себя не услышанными руководством, чувствуют мало поддержки и много контроля. Между собой складываются конфликтные ситуации из-за постоянной неудовлетворенности рабочим графиком. Волевой компонент отсутствует, работники вынуждены работать под диктовку руководства. При чем, кто-то реально хочет перерабатывать, а у кого-то желания такого нет. Прояснив ситуацию возможно распределение времени переработки так, чтобы были удовлетворены и те, и другие. Соответственно пока чувства удовлетворения нет. Внимания к сотрудникам – нет. Конфликтность и напряжение в коллективе растет.

Результатом проведенной групповой дискуссии стало – формирование доверительных отношений между сотрудниками.

Мероприятие в целом прошло продуктивно. Цель достигнута. В результате проделанной работы, с использованием различных форм и

методов общения с коллективом, повысилась психологическая культура сотрудников. Сотрудники предприятия осознали возможность психологической регуляции ситуаций.

Разработка и представление рекомендаций по организации психологического сопровождения управления конфликтами на предприятии позволили обобщить результаты теоретического и эмпирического анализа, а также предложить практические меры, направленные на повышение эффективности внутриорганизационных взаимодействий. Основное внимание в рекомендациях уделено формированию системы, способной не только оперативно реагировать на конфликтные ситуации, но и предупреждать их возникновение за счет развития профессиональных и личностных качеств сотрудников.

Ключевыми направлениями предложенной системы стали: развитие конфликтологической компетентности персонала, регулярное проведение обучающих и профилактических мероприятий, внедрение института корпоративного психолога, а также формализация процедур диагностики, оценки и разрешения конфликтов. Отдельное значение придается развитию навыков конструктивного общения, эмоционального интеллекта, стрессоустойчивости и саморегуляции – как у рядовых сотрудников, так и у руководящего состава.

Таким образом, предложенные меры представляют собой целостную стратегию, ориентированную на создание психологически безопасной среды, укрепление корпоративной культуры и повышение эффективности управления человеческими ресурсами в условиях высокой динамики и многозадачности современного предприятия.

Заключение

Проблема управления конфликтами в организациях остается одной из наиболее актуальных в современной психологии труда и управления персоналом. Конфликт как неотъемлемый элемент взаимодействия в коллективе способен как разрушать производственные и межличностные отношения, так и служить источником развития и роста – при условии его грамотного управления. Проведенное исследование подтвердило необходимость системного подхода к управлению конфликтами на предприятии, особенно в условиях малого бизнеса, где каждый случай нарушения коммуникации может оказывать существенное влияние на результаты деятельности [16].

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы была проанализирована теоретическая база по вопросам сущности, классификации и способов управления конфликтами в организациях, раскрыта роль психолога в регулировании и профилактике конфликтных ситуаций, обосновано значение развития эмоционального интеллекта и конфликтологической компетентности персонала.

На эмпирическом этапе работы на базе ООО «ТоПласт» было проведено психологическое исследование с использованием комплекса диагностических методик, направленных на выявление установок сотрудников в отношении конфликтов, степени их конфликтности, типа поведенческих реакций в конфликтных ситуациях, а также оценки уровня групповой сплоченности и качества межличностных отношений в коллективе. Выборка включала сотрудников, вовлеченных в управленческую деятельность, что позволило оценить реальную картину состояния системы управления конфликтами на предприятии.

Результаты исследования выявили ряд проблем:

- отсутствие системной работы по управлению конфликтами;

- недостаточная конфликтологическая подготовленность ряда сотрудников;
- склонность части коллектива к избеганию конфликтов, что свидетельствует о пассивной стратегии взаимодействия и рисках накопления латентного напряжения;
- признаки разобщенности в отдельных подразделениях и формальных межличностных взаимодействий;
- разный уровень лояльности и вовлеченности сотрудников, что может провоцировать напряженность и снижение эффективности коммуникации.

В то же время были зафиксированы и положительные моменты: высокая удовлетворенность трудом у части сотрудников, готовность к диалогу, положительное отношение к корпоративной культуре и значительный потенциал коллектива для развития системы управления конфликтами. В работе предложен ряд практико-ориентированных рекомендаций, направленных на совершенствование психологического сопровождения в управлении конфликтами, включая внедрение обучающих программ, развитие эмоционального интеллекта, организацию профилактической работы психолога и формализацию процедур регулирования конфликтов.

Гипотеза, выдвинутая во введении, подтверждена результатами исследования: как частота, так и способ разрешения конфликтов действительно связаны с уровнем конфликтологической компетентности сотрудников, выполняющих управленческие функции.

Таким образом, поставленные в работе цель и задачи были достигнуты. Полученные результаты могут быть использованы для разработки корпоративной политики в области управления конфликтами, а также в практической деятельности психологов, HR-менеджеров и руководителей организации.

Список используемой литературы

1. Авраменко В.Г. Роль эмоционального интеллекта в разрешении организационных конфликтов / В. Г. Авраменко, Д. В. Наумова // Социально-экономические и психологические проблемы управления. Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции, проходившей в Московском городском психологопедагогическом университете. 2013. С. 90-100.
2. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. СПб. : ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003. 320 с.
3. Вердербер Р.Ф., Вердербер К.С. Межличностное общение. СПб. : Питер, 2002. 432 с.
4. Власова В.В. Сравнительный анализ деятельности крупнейших японских конфликтологических центров. // Научный лидер, 2024. С.15- 19.
5. Воронов А.А., Муратова А.Р. Оценка эффективности реализации стратегии управления организационными конфликтами // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 14. С. 2-9.
6. Гадецкий В.Г., Рахманова В.В. Влияние организационных конфликтов на эффективность работы образования. / Материалы международного научного форума «Образование. Наука. Культура». Симферополь : Ариал, 2022. 239 с.
7. Гомцянь О.А. Социологический анализ конфликтов в организации и стратегии их разрешения. // Вестник социологических наук, 2024. № 5. С.12-19.
8. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб. : Питер, 2008. 544 с.
9. Гришина, Н.В. Психология конфликта : философско-социологическая «конфликтная парадигма», описание конфликта в классической психологии, проблема конфликта в отечественной психологии, отдельные виды конфликтов. Москва [и др.] : Питер, 2008. 476 с.

10. Дивина, Л.Э. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации // Вестник науки и образования. 2024. № 4-2(147). С. 28-31.
11. Дятлова, Е.М. Представление о межличностном конфликте в современной психологии / Е. М. Дятлова, М. М. Шубина // Интернаука. 2023. № 36-1(306). С. 48-49.
12. Емельянов, С.М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2025. 222 с.
13. Еркинбекова, М.А. Нравственно-психологический климат коллектива как основной стержень организационной психологии // Вестник Dumaty University. 2023. № 3(11). С. 127-135.
14. Здравомыслов А.Г. Социальные конфликты. М. : Аспект Пресс, 2002. 220 с.
15. Кашапов, М.М. Психология конфликта : учебник и практикум для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2025. 216 с.
16. Ковтун, Е.А. К вопросу о характеристике организационного конфликта / Е. А. Ковтун, Д. Э. Удалов // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 111-2. С. 72-75.
17. Козер Л.Ф. Функции социального конфликта. М. : Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. 240 с.
18. Кравчук И.В. Зенина С.Р. Сплоченность группы как фактор повышения эффективности трудовой деятельности коллектива // Теория и практика современной науки. 2018. С.237-239.
19. Краев В.М., Тихонов В.А. Выявление конфликтов в организации. // Естественно-гуманитарные исследования, 2023. № 3. С.375-379.
20. Кривцов А.И. Социология в управлении: практические решения для ведения бизнеса. // Власть, 2025. № 11. С.223-227.
21. Куприянова Е.А. Методические аспекты управления конфликтами в организации / Е. А. Куприянова, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1-1(107). С. 182-184.

22. Куприянова Е.А. Современные стили управления конфликтами в организации / Е. А. Куприянова, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4-2(98). С. 19-22.
23. Курганова Н.Ю. Направления предупреждения конфликтов в современных организациях / Н.Ю. Курганова, Ж.К. Туту // Вестник Национального Института Бизнеса. 2024. № 1(53). С. 155-159.
24. Латыпов А.Ф. Этика разрешения конфликтных ситуаций // Экономика и социум. 2016. С.21-24.
25. Литвинцева Н.А. Конфликтная личность: методика диагностики склонности к конфликтному поведению // Практическая психодиагностика личности. СПб. : Речь, 2008. С. 94–97.
26. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М. : Наука, 1984. 356 с.
27. Магомедов М.Ш. Организационные конфликты: профилактика и методы регулирования // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2023. С.65-69.
28. Насурова, З.А. Понятие конфликта в психологии // Вестник Медицинского института. 2023. № 1(23). С. 99-104.
29. Новосартова, А.П. Влияние конфликтов на эффективность работы организации / А.П. Новосартова, О.Н. Иванча, А.С. Лобачева // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы VI научно-практической конференции, Москва, 27 апреля 2020 года. Москва : Государственный университет управления, 2020. С. 239-242.
30. Пономаренко В.В. Практическая конфликтология: от конфронтации к сотрудничеству. М. : АСТ, 2019. -320 с.
31. Пугачев В.П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2025. 523 с.
32. Рассказова А.Л., Солдатова О.Ю. Природа организационного конфликта. // Оригинальные исследования. 2020. С. 57-62.

33. Решетникова К.В. Организационная конфликтология. М. : Инфра-М, 2022. 175 с.
34. Сергеева М.А., Айдамирова А.А., Фурси Л.Ф., Кубекова А.С. Психологические особенности организационных конфликтов. // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования, 2021. № 1. С.12-17.
35. Смолдовская, Л.Б. Внутренний конфликт с позиции системной психологии / Л.Б. Смолдовская, Л.А. Машкова // Системная психология и социология. 2023. № 4(48). С. 20-30.
36. Ташева А.И. Исследование семантического поля понятия «конфликт» как один из способов диагностики уровня развития малой группы // Проблемы развития личности и коллектива. Ростов-на-Дону, 1986. С. 86-91.
37. Титкова М.В. Конфликты в организации и управление ими // Экономические исследования и разработки. 2024. № 10. С. 20-23.
38. Титкова, М.В. Управление конфликтами в организации // Экономические исследования и разработки. 2024. № 8. С. 67-71.
39. Фомина А.В. Стрессоустойчивость и удовлетворенность трудом офисных сотрудников. // Научный поиск: личность, образование, культура, 2022. № 4. С.68-78
40. Хабибуллина, Г.Р. Управление стрессами и конфликтами в организациях // Вестник науки. 2024. Т. 1, № 3(72). С. 163-168.
41. Черепухин Т.Ю. Управление конфликтами в организации // Вектор экономики. 2024. № 7(97). С.1-5.
42. Энгельгардт, Г.Н. Конфликт-менеджмент: конструктивная функция конфликта / Г.Н. Энгельгардт В.Н. Энгельгардт // Интернаука. 2023. – № 19-2(289). С. 60-62.
43. Яицкий, Д.М. Психологическая структура конфликта // Академическая публицистика. 2023. № 5-1. С. 416-421.