



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Карбушева Ксения Александровна*

**Выпускная квалификационная работа**

*Управление организационными конфликтами в инвестиционной  
компании*

Уровень образования:

Направление **39.04.01 «Социология»**

Основная образовательная программа магистратуры

**ВМ.5589.2020 «Социология»**

Научный руководитель:

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры социального планирования и управления  
**Меньшикова Галина Александровна**

Рецензент:

к. филос. наук, вед. специалист СИ РАН, СПб  
**Еремичева Галина Васильевна**

**Санкт-Петербург**

**2022**

## Содержание

Введение .....	3
Глава 1. Ретроспектива теорий современного конфликта.....	11
1.1 Сущность конфликта, типология и особенности их обострения в современном обществе.....	11
1.2 Теории конфликта в зарубежной и отечественной науках .....	27
1.3 Способы урегулирования конфликтов в организациях .....	40
Глава 2. Содержание и характеристика современных организационных конфликтов в инвестиционной компании.....	55
2.1 Инвестиционная компания как особая среда формирования конфликтов .....	55
2.2 Социальный портрет работника финансовой организации как фактор формирования межличностных конфликтов (на основании проведенного тестирования).....	61
2.3 Основные конфликты в ФК «Содружество» и способы их разрешения (по материалам интервью) .....	67
Рекомендации по регулированию конфликтов в ФК «Содружество» .....	87
Заключение.....	89
Список литературы.....	95
Приложение 1. Психологические теории конфликта первой половины XX в. ....	104
Приложение 2. Организационная структура компании.....	105
Приложение 3. Программа исследования «Социальный портрет работника финансовой организации» .....	106
Приложение 4. Модифицированный тест «Тип личности» по модели Майер-Бриггс (МВТИ) .....	108
Приложение 5. Программа исследования «Основные конфликты в ФК «Содружество» и способы их разрешения».....	115
Приложение 6. Гайд интервью .....	120
Приложение 7. Рескрипты интервью.....	124

## Введение

**Актуальность.** В современном обществе – обществе постмодерна человек ярко заявляет о своих интересах и потребностях на уровне социальных групп, тем самым желая реализовать свой потенциал. Он готов активно черпать новые знания, расширяя интеллектуальные горизонты и повышая свою квалификацию, самостоятельно решать и принимать решения в социальном управлении, а потому готов отказаться от условий труда, которые его не устраивают.

В связи с этим возникает острая проблема, когда активно трансформирующая реальность нуждается в абгрейде новой системы оценки социальных явлений, но, к сожалению, ее развитие не поспевает за современным ритмом жизни. При этом речь не идет о грубости и насилии, а о столкновении глубинных отношений: устаревших норм и паттернов поведения, предполагающих доминирование собственности или прав старших по возрасту, и новых, где прав тот, кто больше знает, лучше умеет.

В современное общество бесспорно проникают такие понятия как терпимость и толерантность, хотя их вхождение происходит медленнее, чем хотелось бы. Затрудняет этот процесс разрушение традиционных норм поведения, смещение приоритетов, новые потребности, рост демократизации, а соответственно и большей свободы, но все ли могут контролировать себя и свои поступки? Неопределенность правил, культ свободы, почти полная возможность самовыражения – все это является благоприятной почвой для возникновения конфликтов.

В социологическом контексте конфликт – естественное и неизбежное явление, способствующее эволюционному развитию общества, но, чтобы придать ему положительный окрас, возникает необходимость в тщательном изучении его природы, структуры и функций.

Интерес к изучению конфликтов возник еще в Древнее время, когда старейшины общин пытались найти мирное решение межплеменным

разногласиям и военным стычкам. Однако только во второй половине XIX в. начинается масштабное изучение этого феномена и его роли в жизни общества.

Сегодня изучением конфликта занимаются конфликтологи, психологи, политологи, социологи и т.д., пытаясь найти эффективные способы решения конфликтных ситуаций, которые будут способствовать развитию современного общества в разных сферах: индивид, семья, образование, трудовой коллектив и пр. Последнее представляет особый интерес для изучения, т.к. меняющаяся природа управления предприятием требует новых действий от руководителей.

Согласно данным центра мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов СПбГУП в 2016 году в организационный конфликт было вовлечено 24% сотрудников, а к 2018 году показатель увеличился до 42% (166 трудовых конфликтов). Средняя продолжительность конфликта увеличилась с 16 дней (2016 г.) до 28 дней (2018 г.)<sup>1</sup>.

Важно отметить и то, что управление конфликтами специфично для каждого трудового коллектива. Одни приемы подходят для образовательной области, вторые – для промышленной отрасли, третьи – для молодежной среды и т.д. Соответственно, не только руководители, но и каждый сотрудник организации должны иметь навыки межличностного общения и конструктивного решения рабочих споров. Например, за рубежом приобретение таких навыков происходит уже в школе, где учителя формируют у детей понимание природы конфликтов и способов их разрешения. Необходимо, чтобы и в нашей стране произошла аналогичная модернизация учебных программ.

В рамках данной выпускной квалификационной работы будут изучены особенности организационных конфликтов в инвестиционной компании.

---

<sup>1</sup> Центр мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов СПбГУП. Официальный сайт СПбГУП. [Электронный ресурс] URL:<https://clck.ru/h2zNq>. (Дата обращения: 13.02.2022).

Данный тип компаний и в целом, и с точки зрения внутрипроизводственных отношений представляет особый интерес. Во всем мире, включая Россию, здесь сосредоточена часть интеллектуальной элиты общества. Как носители передового знания, например, в области информационных технологий, работники таких компаний имеют высокий социальный статус. Это проявляется в целом ряде моментов. Во-первых, они обладают высоким уровнем профессиональных компетенций, часто не менее высокими, чем у собственников/руководителей компаний. Во-вторых, успешность их работы трудно проверить работникам других служб, наоборот, они могут, манипулируя своими знаниями, навязывать (прямо или опосредованно) свои мысли/интересы. В-третьих, контролируя финансовые потоки, они могут принести не только прибыль, но и убытки, ошибаясь или в ходе умышленных коррупционных решений. Все это обуславливает особенности конфликтов в финансовых организациях, равно как и актуальность их изучения.

**Степень разработанности проблемы.** Вопрос конфликтов привлекал внимание многих исследователей на протяжении всей истории социально-гуманитарного познания. К классическим теориям, позволяющим изучить структурные источники конфликтов, относят работы К. Маркса (неравенство экономического положения), Р. Дарендорфа (неравенство позиций власти); концепции позитивно-функционального конфликта Г. Зиммеля и Л. Козера, обосновавших естественность и функциональность конфликтов в общественной жизни; общую теорию конфликта К. Боулдинга; поведенческие модели фрустрации-агрессии Н. Миллера и Д. Доллара; теории групповой динамики Д. Креча и К. Левина; психоаналитические теории З. Фрейда и Э. Фромма; обобщенную модель идентификации конфликта Р. Мака и Р. Снайдера<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ромашов О. В. Социология труда и экономическая социология / О. В. Ромашов. М.: Гардарики, 2016. 233 с.; Паркинсон С. Искусство управления / С. Паркинсон. СПб.: Питер, 2015. 386 с.; Семенов В. А. История зарубежной конфликтологии. Том 2 / В. А. Семенов. М.: Юрайт, 2022. 292 с.

Разработке концептуально-теоретических и методических проблем исследования социального конфликта в российском обществе посвящены работы А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова, Д. П. Зеркина, А. В. Дмитриева и других исследователей. В данных работах отражены базовые категории конфликтологии – понятие, структура, динамика, функции, классификация, природа возникновения, особенности детерминации социальных конфликтов и способы их урегулирования<sup>1</sup>.

Особый интерес представляют работы А. Г. Здравомыслова, В. Г. Афанасьева, Т. П. Галкиной, Т. Шибутани и др., в которых российская действительность изучается в разрезе конфликтологической парадигмы, делаются попытки показать причины и особенности возникновения конфликтов, а также способы управления ими в условиях системной трансформации российского общества<sup>2</sup>.

Среди современных исследований, посвященных изучению организационных конфликтов, следует выделить работы, Н. В. Казначеевой, Я. Э. Абузяровой, Э. Ф. Байбековой, О. В. Аллахвердовой и А. Д. Карпенко, Ю. А. Лукаш и др.<sup>3</sup>, а также работы М. Б. Бережной, Р. А. Исаева, С. А. Шапиро, Г. Шварца и др.<sup>4</sup>, в которых исследуется финансовая компания как особая среда формирования конфликтов.

**Целью исследования** является изучение природы конфликтов в инвестиционной компании и разработка рекомендаций по управлению ими.

---

<sup>1</sup> Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 2000. 551 с.; Дмитриев А. В. Конфликтология / А. В. Дмитриев. М.: Гардарики, 2000. 320 с.

<sup>2</sup> Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. М.: Аспект Пресс, 1996. 315 с.; Афанасьев В. Г. Научное управление обществом / В. Г. Афанасьев. М.: Издательство политической культуры, 1973. 390 с.

<sup>3</sup> Аллахвердова О. В., Карпенко А. Д. Медиация – конструктивное разрешение конфликтов / О. В. Аллахвердова, А. Д. Карпенко. М.: Академия, 2010. 127 с.; Абузярова Я. Э. Решение проблем управления конфликтами в современных организациях // Научные записки молодых исследователей. 2017. №3. С. 55-58.

<sup>4</sup> Исаев Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг / Р. А. Исаев. М.: Инфра-М, 2011. 398 с.; Бережная М. П. Управление конфликтами в финансовой сфере // Актуальные вопросы экономических наук. 2012. № 25-1. С. 212-219.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Проанализировать работы отечественных и зарубежных исследователей, занимавшихся изучением конфликтов, их специфики и способов решения, выделив их особенности в условиях современной нестабильности.

2. Изучить ретроспективу развития основных теоретических направлений и подходов в изучении конфликтов.

3. Определить разработанные на сегодняшний день способы решения конфликтов в организациях, прежде всего, в финансовой сфере.

4. Изучить инвестиционную компанию как особую среду формирования конфликтов, выделив особенности их формирования.

5. Выявить и оценить основные конфликтные зоны в инвестиционной компании, проведя в два этапа прикладное социологическое исследование.

6. Сформулировать основные причины возникновения конфликтных ситуаций и способы их решения в департаменте анализа и управления рисками.

7. Разработать рекомендации для руководителей и сотрудников ФК «Содружество» (в частности, для департаamenta анализа и управления рисками).

**Объект работы** – работники одного из департаментов компании, организационные конфликты.

**Предмет работы** – причины и способы урегулирования организационных конфликтов в инвестиционной компании.

**Основная гипотеза**: предполагается, что в инвестиционной компании высокий уровень конфликтности, предопределенной особенностями времени (неопределенности, пандемии, общей современной нестабильности).

**Частными гипотезами** являются:

1. Большинство конфликтов в инвестиционной компании происходит между сотрудниками вертикального типа (руководитель-подчиненный).

2. Основу горизонтальных (межличностных) конфликтов должны составлять проявления репутационной компетентности.

3. Основу вертикальных – трудности в поиске соответствия между уровнем заработной платы и компетентностью (производственным вкладом) работника.

4. Управление конфликтами в финансовой компании специфично и характеризуется отсутствием специализированных методик для их конструктивного решения.

**Теоретико-методологической базой** исследования послужили 4 блока научных работ. Первый – классические концепции конфликта Л. Козера, Р. Дарендорфа, К. Боулдинга и др. и работы отечественных исследователей А. Г. Здравомыслова, А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова, Н. Л. Гришиной, А. Я. Кабанова, Б. И. Хасана и П. А. Сергоманова, В. В. Дружинина и Д. С. Конторова и др., позволившие определить природу конфликта и его специфику.

Второй – современные теории обострения межличностных конфликтов как отражения специфики современного общества: Е. И. Степанова, Н. Н. Бурмистровой, Ю. А. Пахомовой, А. Д. Деккушевой и др.

Третий – работы О. В. Аллахвердовой и А. Д. Карпенко, С. М. Емельянова, Г. А. Черкаска А. А. Гизатуллина и др. относительно особенностей управления конфликтами в современных российских организациях.

Четвертый – особенности управления конфликтами в финансовых организациях (работы М. Б. Бережной, Р. А. Исаева, С. А. Шапиро, Г. Шварца и др.).



**Методическую основу исследования** составляет комплекс качественно-количественных методов, включающий в себя тестирование (тест на тип личности по Майер-Бриггс (МВТИ)) и метод экспертного интервью.

В качестве **эмпирической базы исследования** выступили сотрудники департамента анализа и управления рисками финансовой компании «Содружество».

**Научной новизной работы** является:

- выявление специфики «российских конфликтов»: между сохраняющимся авторитарным стилем управления организацией и параллельном росте финансовой компетентности работников;
- обоснование финансовых компаний как особой среды формирования организационных конфликтов среди высокопрофессиональных кадров (учтя недостаточное развитие рынка финансовых услуг);
- выработка предложений по формированию особых требований к финансовым организациям: уважение к персоналу и создание благоприятных условий для работы, открытость управленческой информации, привлечение работников к обсуждению/управлению организацией как способ преодоления конфликтов и разрешения конфликтных ситуаций.

**Теоретическая и практическая значимость работы:** полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего развития теоретических и эмпирических исследований концепции управления организационными конфликтами, а также представлять интерес для руководителей, бизнес-аналитиков, HR-специалистов, работающих в этой области.

**Структура работы:** выпускная квалификационная работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, списка литературы (100 источников, из которых 20 на английском языке) и семи приложений. Ее объем 221 страница.

В первой главе дается общее представление о сущности и специфике конфликта, причинах его возникновения, видах, стадиях и динамики

протекания, функциях. В ней рассматривается специфика управления организационными конфликтами. Во второй главе представлено описание особенностей конфликтов в финансовых компаниях, дан анализ полученных результатов и разработаны практические рекомендации для руководителей инвестиционной компании.

**Используемые термины/понятия:**

Конфликт – это неизбежный феномен, возникающий в любом обществе в связи с разными интересами, ценностями, мнениями.

Конфликт теория – это теория, изучающие роль конфликта в жизни общества.

Организация – объединение людей с целью реализации общих интересов и целей на основе определенных норм и правил.

Управление конфликтами – совокупность практических приемов для конструктивного решения конфликтной ситуации.

## Глава 1. Ретроспектива теорий современного конфликта

### 1.1 Сущность конфликта, типология и особенности их обострения в современном обществе

Первым шагом на пути понимания причин возникновения конфликта и выявления его сущности является разбор самого определения. В работах ранних мыслителей VII-VI вв. до н. э. конфликт понимается как борьба, сопротивление<sup>1</sup>. Например, в Китае считали, что источником развития всего существующего, т.е. положительного (янь) и отрицательного (инь), является постоянное противоборство.

По мнению Николло Макиавелли, конфликт является универсальным и непрерывным состоянием общества, которое возникает в результате порочной жизни человека, а также стремления людей к постоянному и неограниченному материальному обогащению. Причиной конфликта является неограниченная власть, которую имеет государство. Следует также отметить, что Н. Макиавелли видел в конфликте не только негативные последствия, но и созидательную функцию. Необходимо минимизировать отрицательный результат, преобразовывая энергию конфликта в позитивное русло<sup>2</sup>.

Томас Гоббс считал, что конфликт возникает из-за стремления равенства, вызывающего у людей одинаковые надежды и стремления обеспечить себе достойную жизнь. Таким образом, группа людей жаждет завладеть одним и тем же ресурсом, что и приводит к сопротивлению, вражде и соперничеству<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Философское учение Анаксимандра. Русская историческая библиотека. [Электронный ресурс] URL:<https://clck.ru/gv2U7>. (Дата обращения: 16.02.2022); Гераклит Эфесский. Русская историческая библиотека. [Электронный ресурс] URL:<https://clck.ru/gv2Wh>. (Дата обращения: 16.02.2022).

<sup>2</sup> Макиавелли Н. Государь / Н. Макиавелли. М.: АСТ, 2006. С. 16.

<sup>3</sup> Гоббс Т. Философские основания учения о гражданине / Т. Гоббс. М.: АСТ, 2001. С. 25.

Первым, кто изучил конфликт как многоуровневое социальное явление, является Адам Смит. В своей работе «Исследования о природе и причинах богатства народов» он писал, что в основе конфликта лежат деление общества на классы (рабочие, капиталисты, земельные собственники) и экономическое соперничество<sup>1</sup>.

В современном словаре по социологии конфликт понимается как «столкновение противоположных интересов, целей, взглядов, идеологий между индивидами, социальными группами, классами»<sup>2</sup>. Из определения Г. В. Осипова следует, что предметом конфликта является столкновение в виде противоположных интересов, а объектом – индивиды или социальные группы.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов в «Словаре конфликтолога» раскрывают понятие конфликта как «наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности»<sup>3</sup>.

В большом психологическом словаре Б. Г. Мещерякова и В. П. Зинченко конфликт понимается как «актуализированное противоречие, столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов субъектов взаимодействия или оппонентов и даже столкновения самих оппонентов»<sup>4</sup>.

По мнению авторов, сложность в точном определении конфликта заключается не только в разных теоретических подходах, но и в многообразии форм проявлений самого конфликта. Так, Б. Г. Мещеряков и В. П. Зинченко предприняли попытки выделить характерные черты конфликта, отнеся к их числу:

---

<sup>1</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / пер. П. Клюкина. М.: Эксмо, 2020. С. 76.

<sup>2</sup> Осипов Г. В. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / Г. В. Осипов. М.: Инфра-М, 1998. С. 141.

<sup>3</sup> Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Словарь конфликтолога / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. СПб.: Питер, 2006. С. 158.

<sup>4</sup> Мещеряков Б. Г., Зинченко В. П. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. СПб.: Прайм-Евроник, 2007. С. 213.

– биполярность противостоящих тенденций как носитель противоречия;

– активность, направленная на преодоление противоречия;

– субъектность (наличие носителей, выразителей конфликта)<sup>1</sup>.

А. Г. Здравомыслов дает следующее определение конфликту – «это важная сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями»<sup>2</sup>.

По мнению Б. И. Хасана и П. А. Сергоманова, конфликт – «это такая специальная организованность взаимодействия, которая позволяет удерживать единство столкнувшихся действий за счет процесса поиска или создания ресурсов и средств разрешения представленного в столкновении противоречия»<sup>3</sup>.

О. В. Аллахвердова и А. Д. Карпенко считают, что конфликт – это чувство страха и напряжения, полученное в результате ущемления своих интересов оппонентом<sup>4</sup>.

Согласно С. М. Емельянову, конфликт – «это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.)»<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Мещеряков Б. Г., Зинченко В. П. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. СПб.: Прайм-Еврознак, 2007. С. 213.

<sup>2</sup> Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. М.: Аспект Пресс, 1996. С. 94.

<sup>3</sup> Хасан Б. И., Сергоманов П. А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. М.: Академия, 2007. С. 43.

<sup>4</sup> Аллахвердова О. В., Карпенко А. Д. Медиация – конструктивное разрешение конфликтов / О. В. Аллахвердова, А. Д. Карпенко. М.: Академия, 2010. С. 11.

<sup>5</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. СПб.: Питер, 2009. С. 10.

Таким образом, конфликт – это неизбежный феномен, возникающий в любом обществе в связи с разными интересами, ценностями, мнениями. С психологической точки зрения, конфликт является межличностным и отражает четкое противопоставление «Я» и «Другие». Социологи приходят к выводу о том, что конфликт – это типичная, повторяющаяся ситуация напряжения в жизни любой социальной группы. Справляться с подобными ситуациями люди научаются в ходе овладения различными средствами культуры.

Прежде чем определить способы решения конфликтов, стоит рассмотреть их основные виды.

Б. Г. Мещеряков и В. П. Зинченко в большом психологическом словаре приводят самую общую классификацию конфликтов, вычлняя две неравные группы:

- 1) интрасубъективные (интрапсихические), т.е. связаны с самим человеком;
- 2) интерсубъективные, направленные на конкретного индивида или целой группы<sup>1</sup>.

Помимо общей классификации Б. Г. Мещеряков и В. П. Зинченко рассматривают виды конфликтов в зависимости от различных исходных критериев (табл. 1).

Таблица 1. Классификация конфликтов Б. Г. Мещерякова и В. П. Зинченко

<b>Критерий</b>	<b>Виды конфликтов</b>
По субъекту взаимодействия	Внутриличностные, межличностные, межгрупповые и конфликты типа «личность-группа»
По времени	Кратковременные и затяжные
По характеру протекания	Острые и вялотекущие
По форме проявления	Явные и латентные
По признакам «субъект и сфера»	Семейные, производственные, религиозные, национальные и т.п.
С учетом следствий для индивида и/или социальной группы	Деструктивный, конструктивный и стабилизирующий.

<sup>1</sup> Мещеряков Б. Г., Зинченко В. П. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. СПб.: Прайм-Евроник, 2007. С. 213.

Следует отметить, что авторы большого психологического словаря избегают любых указаний на четкие временные параметры кратковременных и затяжных типов конфликтов.

Особое внимание Б. Г. Мещеряков и В. П. Зинченко уделяют деструктивному, конструктивному и стабилизирующему видам, т.к. именно они указывают на функции конфликта и определяют характер последствий<sup>1</sup>.

Так, деструктивные конфликты способны разрушить устоявшиеся нормы, правила, структуру, девальвировать ценности группы и усугубить противоречия. Конструктивные конфликты, наоборот, ведут к пересмотру ценностей и структуры и их обновлению. Они способствуют повышению жизнедеятельности индивидов и более эффективному функционированию социальной группы. Стабилизирующие конфликты также несут позитивные результаты, но за счет устранения отклонений и закрепления существующего.

Таким образом, конфликт может нести как негативные последствия, так и позитивные. Вторые способны оживить как человека, так и всю команду в целом, задать новый вектор и увеличить эффективность работы сотрудников. Конструктивные и стабилизирующие конфликты порой необходимы любой организации, а значить задачей руководителя является, прежде всего, определение характера конфликта и выявление мер по его преодолению.

Наиболее известной является классификация конфликта по субъекту взаимодействия, поэтому многие исследователи изучали сущность конфликта и причины его возникновения на основании этих типов. Рассмотрим их подробнее.

Под внутриличностным конфликтом Г. В. Осипов понимает «трудно разрешимое противоречие, вызванное столкновением между примерно равными по силе, но противоположно направленными интересами, потребностями, влечениями и т.п., сопровождающееся сильными

---

<sup>1</sup> Мещеряков Б. Г., Зинченко В. П. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. СПб.: Прайм-Евроник, 2007. С. 213.

эмоциональными переживаниями»<sup>1</sup>. Объектом является конкретная личность и ее внутренний мир, а предметом – противоположно направленные потребности, ценности, интересы, чувства.

Чаще всего такой тип конфликта приобретает ролевую форму и возникает у человека как дома, так и на работе. Например, занимая руководящую должность в компании, в общении с семьей человек продолжает «руководить» домочадцами. Возникновение внутриличностного конфликта в организации – это следствие разных взглядов на конечный результат деятельности, отражение высокой нагрузки на работе или ее отсутствие<sup>2</sup>.

По мнению В. А. Коноваленко и М. Ю. Коноваленко, внутриличностный конфликт можно представить в виде трех основных структур внутреннего мира человека, который вступает в спор. К их числу относятся:

- 1) мотивы, отражающие стремления личности различного уровня («я хочу»);
- 2) ценности, отражающие нравственные нормы, могут быть навязаны обществом («я должен»);
- 3) самооценка, отражающая ценность себя для себя («я есть», «я могу»)<sup>3</sup>.

На основании этих составляющих В. А. Коноваленко и М. Ю. Коноваленко выделяют 6 видов внутриличностного конфликта: мотивационный, нравственный, нереализованного желания, ролевой, адаптационный, неадекватной самооценки<sup>4</sup>.

В организации внутриличностный конфликт, по мнению В. А. Коноваленко и М. Ю. Коноваленко, может возникнуть в связи с противоречивыми требованиями. Например, сотрудник планирует провести

---

<sup>1</sup> Осипов Г. В. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / Г. В. Осипов. М.: Инфра-М, 1998. С. 141.

<sup>2</sup> Леонов Н. И. Основы конфликтологии / Н. И. Леонов. Воронеж.: МОДЭК, 2006. С. 91.

<sup>3</sup> Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю. Психология управления персоналом / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко и др. М.: Юрайт, 2015. С. 325.

<sup>4</sup> Там же, стр. 325.



выходные с семьей загородом, а начальник просит выйти в выходной день на работу, чтобы решить сложный вопрос. Отсюда вытекает и неудовлетворенность. Другими причинами появления внутриличностного конфликта у персонала могут быть:

- перегрузки/недогрузки на рабочем месте;
- неуверенность в себе вследствие отсутствия похвалы, контроля и помощи в улучшении выполнения рабочих обязанностей;
- рассогласование организационных и личностных потребностей;
- нарушение принципа единоначалия<sup>1</sup>.

Под межличностным конфликтом Ю. А. Лукаш понимает столкновение интересов двух личностей, которое проявляется в различных формах трудового коллектива<sup>2</sup>. Причинами подобных конфликтов являются: несовместимость характеров сотрудников, противоположные ценности и взгляды на выполняемую деятельность. Зачастую, межличностный конфликт возникает в следствие борьбы за ограниченные ресурсы. Например, в рамках компании такими ресурсами являются материальные блага или площадь, время использования каких-то технических средств и т.п. Каждый участник конфликта считает, что именно он заслуживает эти ресурсы, а потому создает неблагоприятный климат для оппонента.

Если межличностный конфликт возникает между сотрудником и руководителем, то первый убежден в неадекватности требований второго. В свою очередь руководитель считает, что сотрудник просто не хочет выполнять поставленные задачи. Таким образом, и тот, и другой испытывает неприязнь, потерю мотивации и стресс.

Если в организации находится несколько сотрудников, испытывающих негативные чувства и эмоции по отношению к руководителю, то конфликт

---

<sup>1</sup> Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю. Психология управления персоналом / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко и др. М.: Юрайт, 2015. С. 325.

<sup>2</sup> Лукаш Ю. А. Внутрифирменные конфликты, или трудовая конфликтология в бизнесе / Ю. А. Лукаш. М.: Юстицинформ, 2014. С. 12.

становится уже между личностью и группой. Такой конфликт выражается в том, что у объединившейся группы формируются нормы и правила поведения, общения, требования по отношению к оппоненту. Если участник группы не выполняет их, то это приводит к новому конфликту, но уже против нового оппонента.

По мнению А. Н. Олейника, подобные конфликты очень часто проявляются в организациях, где руководитель придерживается авторитарного стиля управления<sup>1</sup>. В таком случае, протекание конфликта будет крайне тяжелым.

Под межгрупповым конфликтом Б. Г. Мещеряков и В. П. Зинченко понимали «тип конфликтов, в котором в качестве субъектов взаимодействия выступают не отдельные индивиды, а группы»<sup>2</sup>. Он может возникнуть между сотрудниками и их руководством, между сотрудниками разных отделов, между неформальными группами внутри одного рабочего коллектива.

По мнению Н. Н. Вересова, межгрупповые конфликты чаще всего возникают между штабными и линейными сотрудниками<sup>3</sup>. Во-первых, штабной персонал является достаточно молодым и образованным. Во-вторых, в общении они используют технический язык. Линейный персонал, в свою очередь, выполняет базовые функции, при этом, не имея специальных знаний. Такое различие вызывает недопонимание между сотрудниками, негативные эмоции, споры и ссоры.

Е. Ю. Разгонова предлагает рассматривать следующие типы конфликтов:

1) компромиссные – легкие в разрешении, т.к. участники конфликта готовы к взаимным изменениям;

---

<sup>1</sup> Олейник А. Н. Основы конфликтологии / А. Н. Олейник. М.: АПО, 2014. С. 53.

<sup>2</sup> Мещеряков Б. Г., Зинченко В. П. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. СПб.: Прайм-Еврознак, 2007. С. 214.

<sup>3</sup> Вересов Н. Н. Как устранить конфликт в коллективе, или Формула противостояния. Книга для руководителей / Н. Н. Вересов. М.: Флинта, 2014. С. 73.

2) социальные – ситуационные, возникают при усилении противоположных тенденций и интересов социальных групп;

3) организационные – специфические, возникают только в коллективах в ответ на регламентирование деятельности;

4) эмоциональные (личностные) – внутриличностные, т.к. связаны с неудовлетворенностью интересов конкретного индивида<sup>1</sup>.

Автор также разделяет конфликты по объему власти и форме проявления:

1) по объему власти – вертикальный (предполагает распределение власти сверху-вниз, например, начальник – подчиненный) и горизонтальный (одноуровневый, например, между сотрудниками или руководителями одного отдела);

2) по форме проявления – открытый (подразумевает явные ссоры, спор участников конфликта, регулировать его можно только через регламент социальный, организационный и т.п.) и скрытый (протекает незаметно внешне, но присутствуют косвенные способы воздействия на участника конфликтной ситуации)<sup>2</sup>.

Г. Г. Силласте предлагает следующую классификацию конфликтов:

1) по масштабу – межстрановые (макроконфликты), региональные, локальные, микроконфликты;

2) по уровню развития – горизонтальные (одноуровневые) и вертикальные (многоуровневые);

3) по сферам действия и возникновения – личностные, семейно-бытовые, духовные, политические, экономические, финансово-банковские (страховые, налоговые), идеологические;

4) по формам протекания – мирные, немирные (насильственные)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Разгонова Е. Ю. Управление конфликтами // Молодежь и наука. 2018. №7. С. 3.

<sup>2</sup> Там же, стр. 3.

<sup>3</sup> Силласте Г. Г. Экономическая социология / Г. Г. Силласте. М.: Инфра-М, 2015. С. 377.

Для нас особый интерес представляют вертикальные и горизонтальные конфликты, обладающие рядом специфических черт протекания в финансовой сфере. Так, к особенностям многоуровневого конфликта относятся:

- развитие и влияние имеют долгосрочный характер;
- негативные последствия сильнее и грубее, чем у одноуровневых;
- в конфликтную ситуацию «затягиваются» все слои иерархии;
- источником является действия властных органов (например, совет директоров).

Структура конфликта достаточно подробно представлена в работе «Практикум по конфликтологии» С. М. Емельянова (рис. 1)<sup>1</sup>.

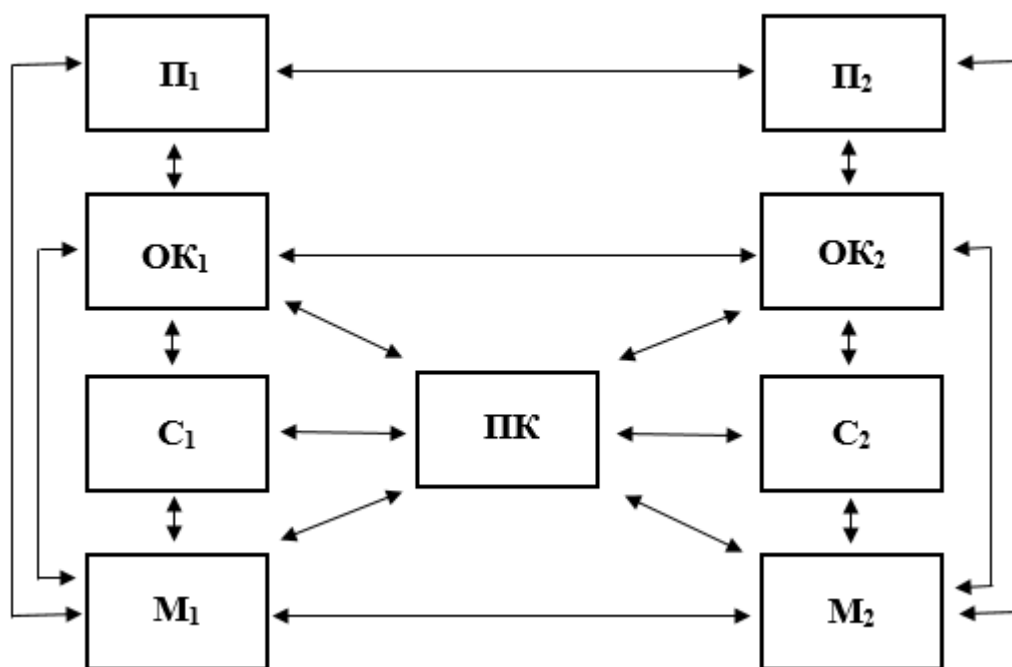


Рис. 1. Схема структуры конфликта по С. М. Емельянову

Автор дает каждому элементу структуры конфликта следующие пояснения:

- 1) позиции участников конфликта (П<sub>1</sub> и П<sub>2</sub>) – это то, о чем они сообщают друг другу в процессе переговоров;

<sup>1</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. СПб.: Питер, 2009. С. 11.

2) образ конфликтной ситуации ( $OK_1$  и  $OK_2$ ) – это отображение предмета конфликта в сознании участников конфликтной ситуации;

3) стороны конфликта ( $C_1$  и  $C_2$ ) – это участники (субъекты) социального взаимодействия, которые находятся в конфликте;

4) мотивы конфликта ( $M_1$  и  $M_2$ ) – это внутренние побудительные силы, которые подталкивают участников социального взаимодействия к конфликту;

5) предмет конфликта (ПК) – это то, из-за чего возникла конфликтная ситуация.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов в структуру конфликта включают следующие компоненты:

- 1) объект и предмет конфликтной ситуации;
- 2) психологический портрет участников конфликта;
- 3) условия работы и жизни участников конфликта;
- 4) обстановка социального взаимодействия;
- 5) потребности, интересы, ценности участников конфликта;
- 6) конфликтное взаимодействие (стиль поведения в конфликтной ситуации, приемы ее решения)<sup>1</sup>.

По мнению Н. В. Гришиной, в структуру конфликта следует включать такие элементы, как:

- 1) стороны (участники) конфликта;
- 2) условия конфликта;
- 3) предмет конфликта;
- 4) действия оппонентов;
- 5) результат конфликтной ситуации<sup>2</sup>.

С социологической точки зрения, в универсальную структуру конфликта входят следующие компоненты:

---

<sup>1</sup> Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 52.

<sup>2</sup> Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. СПб.: Питер, 2008. С. 183.

- 1) источник конфликта, т.е. базовое противоречие (предпосылка);
- 2) субъекты конфликтной ситуации;
- 3) объект конфликта, т.е. блага, ресурсы, из-за которых возник конфликт;
- 4) предмет конфликта;
- 5) столкновение субъектов конфликта, т.е. фаза протекания конфликта (латентная, предконфликтная, конфликт, процессуальная, разрешение конфликта)<sup>1</sup>.

Конфликт имеет не только сложную структуру, но и фазы протекания, отражающие его динамику. По мнению С. М. Емельянова, стоит рассматривать следующие фазы:

- 1) начальная фаза, где происходит возникновение конфликта и его развитие;
- 2) фаза подъема, в которой начинает открытое конфликтное взаимодействие;
- 3) пик конфликта, т.е. развитие открытого (явного) конфликта;
- 4) фаза спада<sup>2</sup>.

При этом, важно понимать, что фазы конфликта могут повторяться. Так, имея одну начальную фазу, конфликт может проходить несколько циклов от второго до четвертого этапа (рис. 2).



Рис. 2. Цикличность фаз конфликтной ситуации

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М.: Экономика, 2016. С. 218.

<sup>2</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. СПб.: Питер, 2009. С. 14.

Чем раньше будет обнаружен конфликт, тем легче его решить, т.к. существует множество способов его урегулирования, которые со степенью нарастания конфликта сокращаются.

Говоря о динамике конфликта, Н. В. Гришина выделяет такие этапы развития конфликта, как:

- 1) возникновение предконфликтной ситуации;
- 2) осознание ситуации как конфликтной;
- 3) конфликт;
- 4) разрешение конфликтной ситуации<sup>1</sup>.

Таким образом, любой конфликт состоит из нескольких стадий или фаз, меняющихся в зависимости от степени напряжения и конфликтного взаимодействия между оппонентами. Чем раньше он будет обнаружен, тем проще его будет решить. Соответственно, если запустить решение конфликтной ситуации, то можно столкнуться с деструктивными функциями конфликта.

По мнению А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова, в конфликте всегда заложены как конструктивные, так и деструктивные функции. Понять, какой перед вами конфликт можно по преобладанию того или иного вида функций в начальной фазе. Безусловно, в процессе развития конфликтной ситуации функция может менять в противоположную сторону<sup>2</sup>.

К основным причинам возникновения конфликтов в организации Я. Э. Абузярова относит следующие:

- неопытность и некомпетентность руководителя в области управления конфликтами (52%);
- психологическая несовместимость сотрудников (33%);
- неправильная расстановка кадров (15%)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. СПб.: Питер, 2008. С. 186.

<sup>2</sup> Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 52.

<sup>3</sup> Абузярова Я. Э. Решение проблем управления конфликтами в современных организациях // Научные записки молодых исследователей. 2017. №3. С. 56.

Исследование Я. Э. Абузяровой также показывает, что по мнению сотрудников возникновение конфликтов в организации связано с:

- психологической несовместимостью (30%);
- нарушением норм трудовой дисциплины (26%);
- выполнением заданий (22%);
- начислением заработной платы (7%);
- распределением отпусков (4%);
- другим (11%)<sup>1</sup>.

По мнению Л. К. Габдулхаковой, организационные конфликты возникают в результате непонимания сотрудниками цели и миссии компании, как следствие, своих задач. Поэтому руководителям важно проводить ежедневные брифинги, чтобы создать единое информационное поле<sup>2</sup>.

По результатам исследования Ю. А. Бубенцова и Т. С. Ермоленко, распространенными причинами возникновения конфликтов в организации являются:

- трудности в общении с коллегами (например, неоднозначность информации, недосказанность, незнание языка и т.п.);
- несовместимость личностных качеств сотрудников (например, противоположные типы личности, темпераменты, характеры, ценности и т.п.);
- пробелы в организационной структуре компании (например, неясная цель, нехватка ресурсов, разная система мотивации, и т.п.)<sup>3</sup>.

К факторам, оказывающим влияние на конфликты в организации Ю. А. Бубенцов и Т. С. Ермоленко относят такие, как:

---

<sup>1</sup> Абузярова Я. Э. Решение проблем управления конфликтами в современных организациях // Научные записки молодых исследователей. 2017. №3. С. 57.

<sup>2</sup> Габдулхакова Л. К. Управление конфликтами в организации // Human Progress. 2017. Т.3. №3. С. 8.

<sup>3</sup> Бубенцов Ю. А., Ермоленко Т. С. Организационные конфликты в современных российских компаниях и формирование программ лояльности персонала // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2020. №2. С. 67.



- неясная ответственность (если сотрудники не понимают, кто и за что должен отвечать, то возникает трудовой спор);
- взаимоотношения сотрудников (каждый подчиненный имеет свои цели, ценности, взгляды, интересы и пр., поэтому очень важно развивать культуру общения);
- нехватка ресурсов (времени, финансов, материалов и т.д.), вызывающая конкуренцию между сотрудниками;
- столкновение интересов (если происходит расхождение в личных целях сотрудника и целях организации, то приходится выбирать и бороться за приоритетные цели)<sup>1</sup>.

С. М. Емельянов выделяет следующие причины конфликтов в организации:

- нарушение трудового законодательства, служебной этики;
- дефицит ресурсов, неудовлетворенность условиями труда;
- трудности в коммуникативной сфере;
- несоответствие индивидуальных и профессиональных целей и ценностей<sup>2</sup>.

Таким образом, к основным причинам возникновения конфликтов в организации относятся такие факторы, как некачественный подбор персонала (несоответствие компетентности и функционала должности), критические ошибки в организационной структуре (нарушение иерархии рядовой сотрудник-руководитель), отсутствие воспитания сотрудников, игнорирование требований трудовой дисциплины, нарушение единства общественных и личных целей.

Традиционно конфликты изучаются психологами, но думается, что это не совсем верно. Учитывая особенности современного общества, к которым

---

<sup>1</sup> Бубенцов Ю. А., Ермоленко Ю. А. Организационные конфликты в современных российских компаниях и формирование программ лояльности персонала // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2020. №2. С. 68.

<sup>2</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. СПб.: Питер, 2009. С. 12.

относятся: насыщение всех сфер жизни научным знанием (сциентификация, профессионализация, экспертократия), изменение социальной идентичности, перестройка ценностных ориентиров и пр., внимание социологов должно быть сконцентрировано на изучении новых конфликтов.

По мере перехода общества в стадию постмодерна, минимизирующую роль единообразных социальных паттернов поведения, разрушающую обязательность соблюдения привычных (извечных) институтов, таких как собственность, автократия, повышающую роль и права личности, происходит усиление конфликтов. Меняется природа управления предприятиями: снижается роль руководителя/собственника, но растет роль компетенций (профессиональных знаний, коммуникативных навыков, личных качеств). Возникают противоречия между целями организации: к прибыли, возможно, но необязательно – обогащения руководителя, а также потребностями работника реализовать свой потенциал в интересах клиента и удовлетворения его запросов.

В результате, человек оказывается в ситуации напряжения. Он приходит в организацию со своими ценностями, интересами и целями, но социальная группа требует от него иного. Конечно, добровольно согласовывать действия работник не намерен, а потому возникает необходимость в применении правовых норм и норм силы (принуждения). По мнению А. В. Алейникова и А. И. Стребкова, «это влечет за собой ничем не сдерживаемое стремление быть свободным в выборе желаний и поведения, «революционизирует культуру», делает ее непосредственной, сцепленной с потребностями индивида, с его способностями приземленного восприятия, абстрактной и неопределенной, как сама жизнь»<sup>1</sup>.

Таким образом, разрушаются традиционные правила разрешения конфликтов: общепринятые нормы поведения, приоритет старших как субъектов абсолютной правоты, растет роль социальной и профессиональной

---

<sup>1</sup> Алейников А. В., Стребков, А. И. Конфликтология для XXI века // Знание. Понимание. Умение. 2008. №2. С. 118.

компетентности как права самостоятельно решать и принимать решения в социальном управлении.

Как уже было сказано выше, процесс глобализации приводит к появлению в организациях представителей разных этнических групп, но на сегодняшний день не существует единой системы межкультурной коммуникации. Л. Дунай считает, что это является одной из основных причин появления конфликтов в организации<sup>1</sup>. В связи с этим, современное общество постмодерна вынужденно постепенно встраиваться в активно трансформирующуюся среду, развивая и популяризируя толерантность и терпимость. Так, во все школы России внедряется комплексный курс, где предусмотрено изучение основ психологии, светской этики и религиозных культур. Изучение осуществляется в рамках факультативных занятий, которые являются свободными для посещения.

На сегодняшний день, социальный конфликт признан социологами как естественное состояние общества, формирующее социальные связи. Основная задача ученых создать стабильность этого общества, суммировав полученные знания и опыт прошлых лет<sup>2</sup>.

Исходя из вышесказанного следует, что природа и специфика конфликта сложна и многогранна. Безусловно, активно развивающееся общество, с одной стороны учитывает возникновение конфликтных ситуаций и разрабатывает способы управления ими, но, с другой стороны, порождает новые виды и формы конфликта. Так, на смену классовым конфликтам пришли конфликты, отстаивающие роль работника как профессионала, его право на личностный и профессиональный рост. Не всегда цели и интересы сотрудника совпадают с целями и интересами руководителя. Обладая толерантностью, он готов выстроить процесс так, чтобы учесть желания и ценности подчиненного, но

---

<sup>1</sup> Dunaj L. The inner conflict of modernity, the moderateness of Confucianism and critical theory // Human Affairs. 2017. Vol. 27. No. 4. P. 478.

<sup>2</sup> Плотников А. А. Проблема познания социального конфликта: современный взгляд // Общественные науки. Социология 2014. №3 (31). С. 118.

имея власть, он сначала пытается переделать работника и встроить в свою картину миру, провоцируя тем самым конфликт.

## **1.2 Теории конфликта в зарубежной и отечественной науках**

Теоретические идеи конфликтологии имеют многовековую историю и берут свое начало в Античности. Конфликты в первых человеческих сообществах представляли собой борьбу за лучшие условия жизни (еду, жилище, орудие труда и т.п.). Со временем общество развивалось, а вместе с тем менялись потребности людей. Важными становились не только физические ресурсы, но и социальные, экономические. Уже в Средние века начинается активное изучение сущности конфликта, причин его возникновения, особенностей и методов урегулирования.

Первые попытки формирования теории конфликта в зарубежной науке относятся ко второй половине XIX в. В западной конфликтологии существует значительное разнообразие теоретических подходов к пониманию конфликтов. Только в США конфликтами занимаются десятки исследовательских центров и кафедр крупнейших вузов. Уже с 1960-х гг. готовятся специалисты по конфликтологии (бакалавриат и магистратура) и издается несколько специализированных журналов<sup>1</sup>.

Значительное место в зарубежной конфликтологии занимает психология. Накопленный теоретический и практический опыт предшественников А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов предлагали условно разделять на два этапа:

- 1) с 1900-х гг. по 1950-е гг.;
- 2) конец 1950-х гг. по настоящее время<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Семенов В. А. История зарубежной конфликтологии. Том 2 / В. А. Семенов. М.: Юрайт, 2022. С. 11.

<sup>2</sup> Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 61.

Такое деление объясняется тем, что в первом этапе конфликт не выделялся как отдельный объект исследования, а входил в часть более широких концепций (например, социометрии или психоанализа). Психологов того времени интересовали лишь причины конфликтов и их последствия, но сам конфликт центральным звеном их исследований не был. Но на рубеже 50-60-х гг. происходит переломный момент, когда наука о конфликте выходит из периферии в центр как актуальное научное исследовательское поле. В теории конфликта формируется понятийный аппарат и выявляются основные подходы.

К первой половине XX в. образовалось несколько направлений, среди которых:

- психоаналитическое (З. Фрейд, Э. Фромм и др.);
- социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.);
- этологическое (К. Лоренц, Н. Тинберген и др.);
- теория групповой динамики (К. Левин, Д. Креч и др.);
- фрустрационно-агрессивное (Н. Миллер, Д. Доллара и др.);
- поведенческое (А. Бандура, Р. Сире и др.);
- социометрическое (Д. Морено, С. Додд и др.);
- интеракционистское (Д. Мид, Д. Шпигель и др.).

Подробнее каждое направление представлено в Приложении 1.

В настоящее время в зарубежной психологии исследование сущности конфликта ведется по трем направлениям:

- теоретико-игровое (М. Дойч и др.);
- теория организационных систем (Р. Блейк и др.);
- теория и практика переговорного процесса (Р. Фишер и др.).

Основоположники теоретико-игрового подхода считают, что необходимо построить универсальную систему взаимодействия и управления в конфликтной ситуации. Для решения поставленной задачи ученые используют игры типа «дилемма узника». Способами разрешения конфликтов

являются два типа поведения: кооперативный и конкурентный. Ситуации, в которых проявляется кооперативный тип, дают больший эффект, чем индивидуальное решение задачи и достижение цели, а конкурентный тип поведения повышает мотивацию в коллективе, при этом не нанося ущерб сотрудничеству и взаимопомощи.

Одним из представителей этого подхода является М. Дойч. По его мнению, причиной конфликтов является несовместимость целей участников. Решить их можно как конструктивным путем, так и деструктивным. В первом случае, участники конфликта считают, что добились поставленных целей, поэтому конфликтная ситуация имеет положительный эффект<sup>1</sup>.

Альтернативной концепцией является теория организационных систем, разработанная Р. Блейком, Дж. Мутон и К. Томасом. Группа ученых предприняла попытки изучить стили конфликтного поведения людей в реальных условиях. К ним относятся: конкуренция, приспособление, избегание, компромисс и сотрудничество. Однако, методы, используемые для исследования, позволяют выявить намерения субъектов, а не их реальное поведение<sup>2</sup>.

Представители теории переговорного процесса ставят перед собой две основные задачи: выявить условия, которые побуждают участников конфликта вступать в переговоры и изучить сам переговорный процесс<sup>3</sup>.

Вслед за психологами изучение конфликтов стало интересным и для социологов. Первые попытки обосновать роль конфликта предпринял Г. Спенсер. В своей работе «Основы социологии» он развил тезис о всеобщности и универсальности конфликта. По его мнению, межличностные и межгрупповые конфликты вполне естественны и способны создать равновесие

---

<sup>1</sup> Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. СПб.: Питер, 2008. С. 66.

<sup>2</sup> Киселев В. В., Евенко С. Л. Континуумная модель стратегий поведения в конфликте с учетом тенденций цифровизации современного общества // Человеческий капитал. 2021. №5-3 (149). С. 117.

<sup>3</sup> Анцупов А. Я., Шипилов, А. И. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 67.

в обществе. Более того, такие конфликты несут положительный эффект, т.к. развивают равновесие в обществе.

Особое место в теории конфликта занимают работы К. Маркса. Он считал, что люди вступают во взаимоотношения вне зависимости от их воли и сознания, преследуя единственную цель – завладеть ценными ресурсами. Достижение этой цели сопровождается столкновениями, т.к. чем ценней ресурс, тем он желаннее для большего количества людей. Эти столкновения К. Маркс называл классовым конфликтом.

К основным тезисам марксистской концепции А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов отнесли следующие:

- чем более неравномерно распределяются дефицитные ресурсы, тем сильнее конфликты между классами (господствующие-подчиненные);
- чем сильнее зависимые участники осознают свои интересы, тем больше степень сомнения в законности существующей формы распределения ресурсов;
- чем сильнее степень сомнения зависимого класса, тем выше вероятность развития открытого классового конфликта;
- чем больше различий между классами, тем насильственнее конфликт;
- чем сильнее насильственный характер конфликта, тем больше произойдет изменений в социальной системе<sup>1</sup>.

Теория К. Маркса получила широкое распространение, хоть и была раскритикована за навязывание теории доминирования экономических мотивов.

Основоположником функциональной теории конфликта является Г. Зиммель. По мнению немецкого социолога, развитие гармоничного общества невозможно без конфликта – универсального явления. Он создает стимулы к

---

<sup>1</sup> Анцупов А. Я., Шипилов, А. И. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 68.

изменению привычной комфортной среды группы, тем самым повышая ее жизнеспособность.

В своей работе «Человек как враг» Г. Зиммель говорит о том, что человек обладает эгоистической природой, которая трансформируется в «дух противоречия»<sup>1</sup>. Он является естественным и неизменным, проявляющимся не только в конфликтных отношениях, но и гармоничных. При этом, последствия враждебности не всегда очевидны и видимы, но оставляют след в поведении человека.

Интересным является вывод Г. Зиммеля о степени конфликтности между «своими» и «чужими». По мнению социолога, межгрупповой конфликт является не таким острым, как внутригрупповой (родственный). Даже небольшое противоречие между членами семьи воспринимается ими как нечто невыносимое.

В начале XX в. социальный конфликт изучался в рамках структурного функционализма. Представители системно-функциональной школы пытались выявить условия возникновения и протекания конфликтов в малых группах и между индивидами. Полем исследования являлись различные забастовки, бунты, протесты и демонстрации, поэтому исследователи рассматривали исключительно негативную сторону конфликтных ситуаций.

Ярким представителем этого направления является Т. Парсонс. По его мнению, конфликт является социальной аномалией, носящей дестабилизирующий и дезорганизирующий характер. Чтобы сохранить функциональность и гармоничность общества, необходимо обеспечить социальное равенство, регулируемое правовыми и религиозными нормами<sup>2</sup>. Концепция Т. Парсонса подверглась серьезной критике за излишнюю абстрактность и, в результате, была признана «нежизнеспособной».

---

<sup>1</sup> Зиммель Г. Человек как враг // Социологический журнал. 1994. №2. С. 114.

<sup>2</sup> Семенов В. А. История зарубежной конфликтологии. Том 2 / В. А. Семенов. М.: Юрайт, 2022. С. 29.



Во второй половине XX в. произошел возврат к позитивному влиянию социального конфликта, изучение которого происходило в рамках позитивно-функциональной теории Л. Козера. Американский социолог продолжил концепцию Г. Зиммеля, где центральной идеей является борьба за ценные ресурсы.

В своей работе «Функции социального конфликта» Л. Козер обосновал благоприятное воздействие конфликта на жизнестойкость социальной группы и выделил позитивные функции:

- конфликтная ситуация стимулирует участников внести корректировки в действующую социальную систему, нормы и правила группы;

- завершившийся конфликт позволяет сохранить взаимоотношения между участниками, разрядить обстановку и освободить их от негативных эмоций;

- конфликтная ситуация еще больше знакомит участников, позволяя трансформировать враждебность в сотрудничество<sup>1</sup>.

В конце 1950-х гг. в социологической науке появилась новая теория «конфликтная модель общества» Р. Дарендорфа. В ней прослеживаются марксистские идеи, но в современной интерпретации. По мнению немецкого социолога, общество постоянно изменяется, а потому теория классовой борьбы не может объяснить природу и причины конфликтов. Но появление подобных ситуаций напряжения и стресса логично, ведь в группе людей всегда есть те, кто имеет власть и те, кто вынужден подчиняться<sup>2</sup>. Главную задачу Р. Дарендорф видел в том, чтобы найти способы управления социальными конфликтами, минимизируя потенциально возможные разрушительные потери.

---

<sup>1</sup> Васильева С. И. Л. Козер о социальном конфликте // Альманах современной науки и образования. 2015. №4 (94). С. 55.

<sup>2</sup> Батуренко С. А. Теория конфликта и проблема социального порядка // Вестник МГУ. Социология и политология. 2013. №3. С. 112.

В начале 1960-х гг. К. Боулдинг предпринял попытку создать универсальное учение о конфликте. В своей «общей теории конфликта» американский социолог изложил основные функции, свойства, причины возникновения и способы разрешения конфликтных ситуаций. Он придерживался идеи о том, что человек предрасположен к борьбе и насилию, а потому конфликты будут всегда и, чтобы они оказывали позитивное влияние на индивида и/или общество, следует управлять ими<sup>1</sup>.

В отечественной науке интерес к проблеме конфликта возник только в начале XX в. В ранних психологических и социальных работах появились понятие «конфликт» и его составляющие, но все исследования носили фрагментарный характер. Особое внимание уделялось изучению межличностных конфликтов в различных видах и сферах деятельности (например, трудовой, воинский и педагогический коллективы и др.), а также на разных этапах социализации индивида (дошкольный, школьный, студенческий период и др.).

В период с 1924 по 1929 гг. активно изучались трудовые конфликты в условиях нэпа. Первой социологической работой называют брошюру П. О. Гриффина и М. И. Могилевского «Трудовые конфликты и порядок их разрешения». Социологи дали эффективный инструмент управленцем по анализу трудовых коллективов, раннему выявлению и разрешению конфликтных ситуаций. С 1930 года социологические исследования трудовых споров прекращаются, а с 1939 года изучение конфликтов признается неактуальным для социально-политической ситуации в советском обществе<sup>2</sup>.

К изучению конфликта отечественные социологи и психологи вернулись во второй половине 1960-х гг., но активно разрабатывать эту проблему стали лишь в 1990-х гг., что привело к накоплению теоретических

---

<sup>1</sup> Новосельцев В. И., Полевой, Ю. Л. Теория конфликта: заблуждения и перспективы // Известия ТулГУ. Технические науки. 2013. №2. С. 240.

<sup>2</sup> Анцупов А. Я., Шипилов, А. И. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 56.

идей и практического опыта, а также появлению самостоятельной науки – конфликтологии.

Согласно проведенному А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым количественному анализу работ по конфликтологии, к началу 1998 года в нашей стране было защищено 22 докторских и 203 кандидатских диссертации, опубликовано более 300 книг и монографий, вышло более 1700 статей в журналах и сборниках. Все это обеспечило создание основательной исследовательской базы и роста статуса для новой области научного знания<sup>1</sup>.

Среди работ отечественных исследователей конца XX в. стоит отметить работу «Социология конфликта» А. Г. Здравомыслова, который рассматривал конфликт как естественный процесс общественной жизни и уделял особое внимание своевременной диагностике и урегулированию конфликтной ситуации в трудовом коллективе. Изучение специфики конфликта и его особенностей в трудовой сфере, по мнению А. Г. Здравомыслова, приведет к эффективным результатам как конкретного сотрудника, так и компании в целом<sup>2</sup>.

В тоже время, изучением проблем социальных конфликтов стали заниматься два специально созданных центра. Первый – общественная независимая организация РАКМ под руководством В. Н. Шаленко. Второй – Центр конфликтологии Института социологии РАН под руководством Е. И. Степанова. Ученые проводили теоретико-прикладные исследования, а также разрабатывали способы урегулирования конфликтов. Освещали результаты исследования в журнальных статьях, учебных курсах и программах по конфликтологии<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Анцупов А. Я., Шипилов, А. И. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 26.

<sup>2</sup> Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. М.: Аспект Пресс, 1996. С. 105.

<sup>3</sup> Соломатина Е. Н. Становление и развитие социологии конфликта в России // Вестник Московского ун-та. Социология и политология. 2011. №2. С. 213.

В 2000 г. и 2004 г. были проведены два конгресса конфликтологов в Казани и Санкт-Петербурге. Результатом этих мероприятий стало создание Международной ассоциации конфликтологов (МАК) под руководством Е. И. Степанова, который активно изучает изменения современного российского общества, характеризующегося наличием неопределенности и нестабильности, и их влияния на людей. С одной стороны, происходящая смена общественно одобряемых ценностей и средств их реализации приводит к тому, что каждый человек трактует и принимает их сугубо индивидуально. Поэтому одна и та же ценность зачастую вызывает разные суждения и отношение к ней. С другой стороны, эти изменения происходят глобально и быстро, а потому человек не успевает встроиться в новый мир, ощущая дискомфорт. Поэтому в таких условиях большинство людей легко поддаются манипуляциям и принимают на веру ложные суждения, т.к. прежняя система оценки социальных явлений разрушена, а новая еще не создана<sup>1</sup>.

Нельзя не согласиться с мнением Е. И. Степанова о том, что современное общество сталкивается с новыми конфликтами, которые происходят повсеместно. Поэтому внимание социологов должно быть сосредоточено на изучении новых паттернов поведения, ценностных ориентиров и потребностей человека.

По мнению Е. В. Рябининой, на современном этапе своего развития конфликтология претерпевает существенные изменения: из социально-психологической сферы она активно смещается в политическую область. Это может быть объяснено социально-политическими трансформациями и кризисным характером нынешнего развития общества<sup>2</sup>.

Для подтверждения своих предположений Е. В. Рябнина провела теоретико-методологический анализ более 160 диссертационных исследований в области конфликтологии за 2010-2015 гг. и получила

---

<sup>1</sup> Степанов Е. И. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Е. И. Степанов. М.: Эдиториал УРСС, 2000. С. 272.

<sup>2</sup> Рябнина Е. В. Актуальные проблемы конфликтологии: теоретико-методологический анализ // Theories and Problems of Political Studies. 2016. №1. С. 127.

следующий результат: на изучение политических конфликтов приходится 62,1%, в их числе этнические и национальные, межгосударственные и региональные, терроризм и экстремизм. При этом на изучение организационных конфликтов приходится лишь 8,5%<sup>1</sup>.

На сегодняшний день, активным изучением природы трудовых конфликтов и поиском новых способов их разрешения занимаются Н. Н. Бурмистрова, Ю. А. Пахомова, А. Д. Деккушева, И. М. Журавлев и др.

Н. Н. Бурмистрова изучает степень влияния третьей стороны на эффективность разрешения конфликта в организации. Проведя эмпирическое исследование с сотрудниками государственных бюджетных организаций, кандидат психологических наук выделила следующие формы участия третьей стороны в конфликте: наблюдатель, неформальный посланник, фасилитатор, консультационный посредник, посредник, использующий элементы арбитража, арбитр, третейский судья<sup>2</sup>.

Ю. А. Пахомова расширила теоретическое представление о трудовом конфликте, уточняя его сущность с позиций социологического, психологического и управленческого подходов и разработала модель управления конфликтными ситуациями в организациях потребительской кооперации<sup>3</sup>.

Согласно А. Д. Деккушевой, в настоящее время происходит процесс приобретения и закрепления новых социальных форм взаимодействия в трудовом коллективе через межличностный и межгрупповой конфликт, т.к. его эволюционная функция способствует преодолению отживших форм

---

<sup>1</sup> Рябинина Е. В. Актуальные проблемы конфликтологии: теоретико-методологический анализ // Theories and Problems of Political Studies. 2016. №1. С. 130.

<sup>2</sup> Бурмистрова Н. Н. Представления о третьей стороне как фактор оценки эффективности разрешения организационного конфликта: автореферат дис. ... канд. псих. наук. / Н. Н. Бурмистрова. М.: МГУ, 2013. С. 7.

<sup>3</sup> Пахомова Ю. А. Управление трудовыми конфликтами в организациях потребительской кооперации: автореферат дис. ... канд. экон. наук / Ю. А. Пахомова. Курск.: ЮЗГУ, 2011. С. 5.

внутриорганизационного взаимодействия и развитию новых, более современных<sup>1</sup>.

И. М. Журавлев изучает социальную напряженность, которая приводит к снижению устойчивости внутренней социальной системы и согласию между сотрудниками в организациях. В связи с этим он выделяет новые направления управления персоналом, которые будут способствовать стимулированию и мотивации работников отечественных предприятий<sup>2</sup>.

Таким образом, трудовые конфликты являются одним из актуальных факторов общественной жизни, а также наиболее острым вызовом к действующей социальной модели. Происходящие изменения накладывают отпечаток на различные сферы деятельности, но в зоне риска оказываются те, что стоят на острие инноваций, сосредотачивая в себе интеллектуальную элиту общества. Предостеречь развитие конфликтных ситуаций и повысить эффективность и устойчивость деятельности коллектива возможно при масштабном исследовании информационной, финансовой, банковской, производственной, промышленной сфер деятельности.

В связи с тем, что трудовой конфликт всегда связан с конкретной ситуацией и требованиями работников, то процедура исследования должна включать в себя следующие этапы:

- изучение морально-психологического климата в коллективе, выявление «проблемных» зон, снижающих производительность труда и мотивацию сотрудников;
- отображение конфликтной ситуации с указанием причин возникновения (предконфликт, фаза подъема, пик конфликта, фаза спада);

---

<sup>1</sup> Деккушева А. Д. Конфликт в организации: социологический анализ: дис. ... канд. соц. наук / А. Д. Деккушева. Пятигорск.: ПГТУ, 2010. С. 7.

<sup>2</sup> Журавлев И. М. Снижение социальной напряженности как фактор эффективного управления персоналом организации: автореферат дис. ... канд. соц. наук / И. М. Журавлев. М.: МГТУ Станкин, 2010. С. 11.

- составление социального портрета конфликтующих сторон (тип личности, стиль поведения в конфликтной ситуации, характер принятия решений и пр.);

- определение вида конфликта и его особенностей (межличностный, межгрупповой, вертикальный, горизонтальный и т.д.).

Полученная информация позволит создать единую модель социально-трудового конфликта и определить специфические способы его разрешения, а также поможет в трансформации новых областей действия, автономности и ценностей сотрудников.

Логично предположить, что процесс изучения жизни трудовых коллективов и анализ полученных данных, влияющих на развитие и конкурентоспособность организации, рынка труда и экономики, должны находиться в центре внимания как властей РФ, так и самых широких кругов общественности.

Последние несколько лет сбор данных и их анализ осуществлялся центром мониторинга в Санкт-Петербурге, где трудовой конфликт изучался под влиянием эпидемиологической ситуации в стране, что не совсем верно. Безусловно, пандемия оказала огромное влияние на внутреннюю трудовую и экономическую ситуацию в стране, но помимо этого в обществе постмодерна протекают различные процессы (например, деинституционализация), увеличивающие поле для конфликтов. Поэтому они также нуждаются в тщательном изучении и оценке.

Кроме этого, следует учитывать не только факторы макросреды, но и сами организации. Сегодня мы можем наблюдать, как снижается роль собственности, но увеличивается роль компетенций. Сотрудники обладают высоким уровнем профессионализма, порой ничем не отличающимся от компетентности руководителя. При этом, продолжает сохраняться автократический стиль управления, в результате которого работники организаций сталкиваются с постоянным давлением со стороны руководящего звена, а также с разным уровнем образованности и толерантности коллег. Эти

и многие другие факторы микросреды создают благоприятную почву для возникновения конфликтов.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что существующие теоретические разработки не в достаточной мере отражают современные реалии российского общества, а потому не могут помочь трудовым коллективам в решении конфликтных ситуаций. В связи с этим мы предлагаем исследовать, в первую очередь, информационную, финансовую, производственную и т.п. области, где сосредоточена инновационная мощь страны. В процедуру исследования необходимо включить такие этапы как изучение морально-психологического климата в коллективе, выявление «проблемных» зон, снижающих производительность труда и мотивацию сотрудников; отображение конфликтной ситуации с указанием причин возникновения (предконфликт, фаза подъема, пик конфликта, фаза спада); составление социального портрета конфликтующих сторон (тип личности, стиль поведения в конфликтной ситуации, характер принятия решения и пр.); определение вида конфликта и его особенностей (межличностный, межгрупповой, вертикальный, горизонтальный и т.д.). Полученная информация позволит создать единую модель социально-трудового конфликта и определить специфические способы его разрешения. Все эти исследования видятся бессмысленными, если не обеспечить трансляцию особенностей трудовых коллективов и возникающих конфликтов в массы. Это поможет в трансформации новых областей действия, автономности и ценностей сотрудников.

### **1.3 Способы урегулирования конфликтов в организациях**

По данным научной электронной библиотеки [elibrary.ru](http://elibrary.ru) в период с 1995 по 2022 год было опубликовано 16403 статей в журналах и сборниках<sup>1</sup>. Все

---

<sup>1</sup> Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. [Электронный ресурс] URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>. (Дата обращения: 22.03.2022).



они посвящены описанию способов разрешения конфликтов. Однако для того, чтобы деятельность руководителя по управлению была эффективной, необходимо понимать, какие методы может в себя включать процесс управления.

Для начала определим, что заложено в понятие «управление конфликтами».

Согласно С. Н. Казначеевой, «управление конфликтами – это специфический вид менеджмента, реализующийся в целенаправленной нейтрализации потенциальных причин появления конфликтов с целью обеспечения организационной целостности»<sup>1</sup>.

А. А. Гизатуллин понимает под управлением конфликтами процесс завершения конфликтного взаимодействия. По мнению автора, термин «управление конфликтом» является синонимом таких терминов, как «разрешение конфликта» и «урегулирование конфликта», под которыми понимается целенаправленная деятельность по изменению динамики конфликта и достижению желаемого результата (т.е. разрешения конфликтной ситуации)<sup>2</sup>.

С. М. Емельянов рассматривает управление конфликтами как сложный процесс, включающий такие виды деятельности, как прогнозирование и оценка их функциональности; предупреждение; регулирование; разрешение<sup>3</sup>.

По мнению Г. Шварца, управление конфликтами представляет собой сложный процесс по диагностике, анализу и разрешению конфликтных ситуаций. Оно нацелено на то, чтобы научить человека определять и менять свое поведение во время урегулирования конфликтной ситуации<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Казначеева С. Н., Быстрова, Н. В. К вопросу об управлении конфликтами в организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. №6 (40). С. 38.

<sup>2</sup> Гизатуллин А. А. Управление конфликтами в контексте обеспечения устойчивого организационного развития // Экономическая социология. 2017. №4. С. 68.

<sup>3</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. СПб.: Питер, 2009. С. 31.

<sup>4</sup> Шварц Г. Управление конфликтными ситуациями: диагностика, анализ и разрешение конфликтов / Г. Шварц. СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. С. 5.

Согласно Д. П. Зеркину, управление конфликтами – это воздействие на конфликтную ситуацию, целью которого является решение значимых задач и переориентация деятельности людей с учетом психологического климата в коллективе<sup>1</sup>.

А. Я. Кибанова определяет управление конфликтами как «процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведение поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений»<sup>2</sup>.

В большом психологическом словаре Б. Г. Мещерякова и В. П. Зинченко есть термин «управление человеческими ресурсами (персоналом)», которое понимается авторами как «направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации»<sup>3</sup>. Одним из элементов управления человеческими ресурсами является разрешение конфликтов и трудовых споров.

Таким образом, управление конфликтами предполагает набор определенных действий, направленных на предупреждение и разрешение конфликтной ситуации в коллективе.

В качестве таких действий Ю. А. Бубенцов и Т. С. Ермоленко приводят следующие:

- 1) принуждение, т.е. руководящая сторона использует свою власть для навязывания решения;
- 2) решение проблем, т.е. поиск решения участниками конфликта, которое удовлетворит всех;
- 3) компромисс;

---

<sup>1</sup> Зеркин Д. П. Основы конфликтологии / Д. П. Зеркин. Ростов-н/Д: Феникс, 2008. С. 354.

<sup>2</sup> Кибанова А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2017. С. 571.

<sup>3</sup> Мещеряков Б. Г., Зинченко, В. П. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. СПб.: Прайм-Евроник, 2007. С. 505.

4) избегание<sup>1</sup>.

Первый способ решения конфликтов является наименее эффективным, т.к. руководитель преследует цель – удовлетворить свои ценности, вне зависимости от того, что думают по этому поводу его подчиненные.

Для решения организационных конфликтов наиболее успешным является второй способ, т.к. появляется возможность выслушать позицию каждого и найти среднее. При этом, каждый участник получает удовлетворение от решения конфликтной ситуации, уходя с осознанием того, что его цель будет достигнута.

Также Ю. А. Бубенцов и Т. С. Ермоленко считают, что руководители организаций должны обеспечить проведение мероприятий, направленных на профилактику конфликтных ситуаций. Для этого они предлагают формировать программу лояльности, которая должна отражать возможности карьерного, профессионального и творческого роста сотрудников<sup>2</sup>.

Согласно С. Н. Казначеевой, управление конфликтами должно включать в себя три этапа: профилактику конфликтных ситуаций, диагностику возникшего конфликта и его урегулирование.

Рассмотрим каждый этап подробнее.

1) Профилактический этап представляет собой анализ компании (организационная структура, коммуникация между вертикальным и горизонтальным уровнями персонала, опыт управления конфликтными ситуациями и др.) и диагностику климата в организации (уровень конфликтности, стресса, социального недовольства).

Исследование ресурсов компании (как внутренних, так и внешних) происходит с целью выявления тех, которые можно использовать для урегулирования организационных конфликтов. Если в ходе процедуры

---

<sup>1</sup> Бубенцов Ю. А., Ермоленко, Т. С. Организационные конфликты в современных российских компаниях и формирование программ лояльности персонала // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2020. №2. С. 68.

<sup>2</sup> Там же, стр. 69.

обнаруживается недостаток конкретного ресурса или его отсутствие, то разрабатывается программа по изменению ситуации. К таковым относятся:

- разработка программы, направленной на повышение конфликтологической грамотности сотрудников организации;
- формирование банка карт профессионального стресса для персонала;
- планирование и организация профилактических и коррекционных мероприятий по снижению стресса и профессионального выгорания;
- разработка системы мотивации для сотрудников по использованию неконфликтных способов решения стрессовой ситуации<sup>1</sup>.

2) Диагностика конфликтной ситуации необходима для определения глубины, интенсивности и динамики конфликтных проявлений. Важно зафиксировать стиль поведения участников конфликта и тактику их поведения. На основании этих данных принимается решение о том, как следует выйти из сложившейся ситуации.

С. Н. Казначеева и Н. В. Быстрова видят два решения конфликтной ситуации – поведенческий и структурный методы<sup>2</sup>.

Поведенческий метод направлен на изменение организационной культуры с целью повышения уровня групповой и организационной эффективности. Данный подход реализуется через обучение методам диагностики конфликтов и их разрешения.

Структурный метод предполагает, что изменение структурных характеристик организации приведет к усовершенствованию трудовых и поведенческих механизмов. При этом, выбор методов зависит от конфликтной ситуации и причин ее возникновения, а также правовых норм.

---

<sup>1</sup> Казначеева С. Н., Быстрова Н. В. К вопросу об управлении конфликтами в организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. №6 (40). С. 39.

<sup>2</sup> Там же, стр. 39.

3) Урегулирование конфликтных ситуаций включает в себя внутриличностные, межличностные, структурные, переговорные техники<sup>1</sup>.

Внутриличностные методы управления конфликтами предполагают умение правильно организовать свое поведение, грамотно высказать свою позицию и спокойно выслушать оппонента без обвинений и требований изменить точку зрения. Данный метод эффективен в том случае, если участники конфликта открыты к диалогу.

Межличностные методы включают в себя пять способов разрешения конфликтной ситуации:

- уклонение, т.е. попытка избежать конфликт;
- сглаживание, т.е. попытка снизить напряжение через убеждение, что все мы разные, но мы – команда;
- принуждение, т.е. попытка заставить оппонента принять свою точку зрения;
- компромисс, т.е. принятие другой точки зрения, но до определенной степени;
- решение проблем, т.е. диалог двух сторон, поиск причины возникновения конфликтной ситуации и выхода из нее.

Структурные методы активно используются для решения организационных конфликтов и предполагают следующие способы их урегулирования:

- разъяснение требований к должности;
- использование системы мотивации и поощрения;
- координационные и интеграционные механизмы.

К переговорным методам относится набор тактических приемов, способных урегулировать конфликтную ситуацию с удовлетворением потребностей обеих сторон-участников.

---

<sup>1</sup> Казначеева С. Н., Быстрова Н. В. К вопросу об управлении конфликтами в организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. №6 (40). С. 40.

Переговоры возможны лишь в случае выполнения следующих условий:

- взаимозависимость сторон;
- отсутствие значимых различий в возможностях сторон;
- соответствие стадии конфликта;
- участие только тех, кто может принимать решение в конфликтной ситуации.

По мнению С. Н. Казначеевой и Н. В. Быстровой, применение перечисленных выше техник по урегулированию конфликтных ситуаций должно сопровождаться мониторингом, который позволит установить эффективность выбранного способа решения конфликтной ситуации и своевременно скорректировать его в случае необходимости<sup>1</sup>.

А. Я. Кибанова считает, что крайне важными приемами по урегулированию организационных конфликтов являются организационно-структурные и административные<sup>2</sup>. Эти способы должны идти в комплексе с теми, которые выделяют С. Н. Казначеева и Н. В. Быстрова.

Организационно-структурный прием направлен на создание комфортной рабочей атмосферы и сплоченности коллектива. Реализовать его можно через:

- постановку четкой и понятной цели, разъяснение прав и рабочих обязанностей сотрудников;
- разработку организационной структуры, отражающей иерархию полномочий;
- формирование ценностей организации, поддерживающих командный дух;
- разработку системы мотивации сотрудников.

---

<sup>1</sup> Казначеева С. Н., Быстрова, Н. В. К вопросу об управлении конфликтами в организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. №6 (40). С. 41.

<sup>2</sup> Кибанова А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2017. С. 571.

Административный прием урегулирования конфликтных ситуаций предполагает прямое вмешательство руководящего звена.

Согласно А. А. Гизатуллину, к ключевым способам урегулирования организационных конфликтов относятся следующие:

- 1) Прогнозирование, направленное на выявления причин возникновения конфликтных ситуаций.
- 2) Диагностика конфликтов, предполагающая выявление их сущности и особенностей.
- 3) Предупреждение, т.е. недопущение возникновения конфликтов в организации.
- 4) Регулирование и разрешение<sup>1</sup>.

Особое внимание А. А. Гизатуллин обращает внимание на предупреждение организационных конфликтов, выделяя следующие способы:

- понимание сотрудниками требований трудовой дисциплины в организации;
- баланс рабочих мест и трудовых ресурсов;
- упорядоченная структура взаимоотношений между руководителем и подчиненными;
- качественный профессионально-психологический отбор сотрудников, найм и координация;
- разработка стратегической цели и миссии организации;
- разработка системы мотивации сотрудников;
- повышение квалификации персонала;
- организация досуговых мероприятий для всех сотрудников компании с целью сплочения коллектива<sup>2</sup>.

Наряду с С. Н. Казначеевой, Н. В. Быстровой, А. А. Гизатуллиным и др. С. М. Емельянов также выделяет прогнозирование, предупреждение,

---

<sup>1</sup> Гизатуллин А. А. Управление конфликтами в контексте обеспечения устойчивого организационного развития // Экономическая социология. 2017. №4. С. 69.

<sup>2</sup> Там же, стр. 69.

регулирование и разрешение организационных конфликтов как эффективные способы урегулирования<sup>1</sup>.

К основным источникам прогнозирования можно отнести:

- стиль управления трудовым коллективом;
- атмосферу в коллективе;
- индивидуальные черты сотрудников;
- социометрию.

На основании полученных данных руководителем принимается решение по нейтрализации зреющей конфликтной ситуации. С. М. Емельянов выделяет следующие виды предупреждения организационных конфликтов:

- создание условий по удовлетворению запросов сотрудников (например, обеспечение канцтоварами и другими принадлежностями);
- подбор сотрудников с учетом личностных качеств;
- наличие равных условий для всех сотрудников организации;
- воспитание и развитие культуры общения<sup>2</sup>.

Иногда руководители выбирают такой прием, как стимулирование конфликтной ситуации. К средствам стимулирования можно отнести обсуждение проблемного вопроса на совещании, конструктивную критику. При этом, очень важно умело пользоваться данным приемом, чтобы он привел к положительному результату и не разобщил коллектив.

Регулирование конфликта также имеет сложную структуру. Для начала участникам конфликтной ситуации нужно признать, что конфликт есть. Затем постараться найти взаимопонимание, не перебивать друг друга, не обижаться и пр. Для наиболее эффективного решения организационного конфликта следует привлекать третью сторону – медиатора.

В процессе регулирования С. М. Емельянов считает необходимым использование таких технологий, как:

---

<sup>1</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. СПб.: Питер, 2009. С. 32.

<sup>2</sup> Там же, стр. 32.



- 1) Информационные, направленные на формирование единого инфополя у всех участников конфликтной ситуации.
- 2) Коммуникативные, предполагающие эффективное взаимодействие участников с целью понимания своей и чужой позиции;
- 3) Социально-психологические, подразумевающие снижение стресса и напряжение, а также работу через неформальные группы;
- 4) Организационные, обеспечивающие работу системы поощрения и наказания, а также изменение условий взаимодействия персонала<sup>1</sup>.

Разрешение конфликта является завершающей стадией управления конфликтной ситуацией. При этом, полное разрешение не всегда достигается, т.к. оно подразумевает выявление причины возникновения и предмета организационного конфликта. На практике же, руководители не тратят достаточное количество времени на рассмотрение полной конфликтной картины, а стараются сократить напряженность между сотрудниками с целью получения быстрого результата.

Для того, чтобы эффективно урегулировать организационные конфликты С. М. Емельянов предлагает руководителям следующий алгоритм:

Шаг 1. Установить причину конфликта (почему он возник?) посредством проведения беседы с участником конфликтной ситуации, наблюдения, анализа результатов деятельности.

Шаг 2. Изоляция сотрудников, которые не являются участниками конфликта.

Шаг 3. Привлечение эксперта (психолога, медиатора) для разрешения конфликта.

Шаг 4. Принятие решения руководителем, чьи подчиненные являются участниками конфликтной ситуации. При этом он должен придерживаться следующих принципов:

- объективность;

---

<sup>1</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. СПб.: Питер, 2009. С. 33.

- гласность;
- комплексность;
- адекватность<sup>1</sup>.

А. А. Раренко в своей работе «Управление конфликтами в организации» также упоминает про алгоритм урегулирования организационных конфликтов<sup>2</sup>. При этом, подробного описания каждого шага автор не предлагает, а описывает сценарий по управлению конфликтами в обобщенном виде. Сначала необходимо установить причину возникновения конфликтной ситуации, ее участников и определить основную проблему. После этого руководитель выбирает оптимальный прием решения сложившейся ситуации.

К предпочтительному способу урегулирования конфликтов в организации А. А. Раренко относит превентивные меры, выполняющие функцию предупреждения<sup>3</sup>.

Еще одним способом управления организационными конфликтами является системный подход, предложенный Т. А. Акимовой. Он включает в себя рассмотрение конфликтной ситуации как целостной системы, где каждый элемент может оказывать как позитивное, так и негативное влияние на участников<sup>4</sup>.

Э. Ф. Байбекова и И. В. Калимуллина предлагают использовать медиацию как способ решения организационных конфликтов. Под медиацией в организации авторы понимают «процедуру разрешения споров, в которых сторонами конфликта являются сотрудники одной организации, а в качестве медиатора может выступать внутренний или внешний независимый медиатор»<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. СПб.: Питер, 2009. С. 34.

<sup>2</sup> Раренко А. А. Управление конфликтами в организации // Социология управления. 2018. 4. С. 109.

<sup>3</sup> Там же, стр. 109.

<sup>4</sup> Акимова Т. А. Теория организации / Т. А. Акимова. М.: РУНД, 2010. С. 144.

<sup>5</sup> Байбекова Э. Ф., Калимуллина И. В. Применение навыков медиации – ключ к успешному разрешению корпоративных конфликтов // Вестник СГЮА. 2020. №2 (133). С. 247.

По сравнению с другими способами урегулирования организационных конфликтов медиация имеет ряд преимуществ:

- медиатор нейтрален по отношению к позициям конфликтующих сторон, в фокусе находится поиск приемлемого для обеих сторон решение;
- процесс проведения медиации проходит за достаточно короткий промежуток времени;
- медиация предполагает полную конфиденциальность;
- процедура медиации направлена на сохранение взаимоотношений между коллегами;
- участники конфликтами могут сами выбирать медиатора;
- участники конфликта могут обсудить, какой тип медиации им хотелось бы использовать, когда и где;
- в процессе медиации участники конфликта могут получить объективный и независимый анализ своих позиций<sup>1</sup>.

Данная процедура стала активно развиваться с появлением в России Закона № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» в 2011 году<sup>2</sup>.

Г. Шварц считает, что эффективное управление конфликтом в организации возможно при соблюдении следующих социологических и культурных способов:

- 1) коррекция властных отношений и отношений созависимости;
- 2) актуализация структуры неформальной группы;
- 3) изменение системы ценностей;
- 4) разработка и введение новых норм;
- 5) изменение функционала сотрудника;
- 6) концентрация интересов на нейтральном объекте;

---

<sup>1</sup> Байбекова Э. Ф., Калимуллина И. В. Применение навыков медиации – ключ к успешному разрешению корпоративных конфликтов // Вестник СГЮА. 2020. №2 (133). С. 247.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 27 июля 2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2010. № 31, ст. 4162.

7) изменение системы коммуникаций<sup>1</sup>.

По мнению В. П. Шейнова, для эффективного урегулирования конфликтов в финансовой организации следует соблюдать определенную последовательность действий:

1) завоевать авторитет у оппонентов. Участники конфликтной ситуации должны стремиться к позитивному решению конфликта и действовать соответствующим образом. Если какая-то сторона не заинтересована в этом, то следует отложить разбор конфликтной ситуации;

2) определить взаимоотношения участников конфликтной ситуации. Медиатор должен понимать, когда причиной конфликта является соперничество, неясное лидерство, внутренняя борьба и пр. факторы, осложняющие урегулирования ситуации;

3) поддерживать равновесие конфликтующих сторон и «оптимальный» уровень интенсивности конфликта. Если он максимален, то это лишь затруднит процесс разрешения конфликтной ситуации;

4) определить вид конфликта и природу его возникновения;

5) детализировать конфликт и найти оптимальный способ его урегулирования. В результате обсуждения участники конфликта должны понять друг друга без принятия решения;

6) определить процедуру достижения компромисса для обеих сторон, сохраняя спокойствие и рассудительность;

7) осуществить контроль процедуры разрешения конфликтной ситуации<sup>2</sup>.

М. П. Бережная обращает внимание на важность применения социально-психологических способов урегулирования конфликтов в финансовых компаниях, к которым относятся:

---

<sup>1</sup> Шварц Г. Управление конфликтными ситуациями: диагностика, анализ и разрешение конфликтов / Г. Шварц. СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. С. 136.

<sup>2</sup> Шейнов В. П. Управление конфликтами. Теория и практика / В. П. Шейнов. М.: Харвест, 2010. С. 345.

- изменение установок по отношению к членам группы посредством создания атмосферы сотрудничества;
- изменение мотивации сотрудников через презентацию деструктивных последствий конфликтной ситуации;
- введение неформальных лидеров, способных изменить взаимоотношения между участниками конфликтной ситуации;
- создание позитивной атмосферы в коллективе;
- манипулятивное воздействие на поведение сотрудников<sup>1</sup>.

По мнению А. А. Гизатуллина, в качестве принципов урегулирования организационных конфликтов можно выделить:

- необходимость формирования технологии управления конфликтами в организации на основе процессного подхода (входит в состав УЧР);
- направленность на эффективность и результативность деятельности сотрудников;
- информированность коллектива о стратегии развития компании<sup>2</sup>.

Э. Я. Абузярова считает, что эффективное управление организационными конфликтами возможно в том случае, если компании будут:

- 1) создавать комфортные условия труда для сотрудников;
- 2) равномерно распределять организационные ресурсы;
- 3) разрабатывать нормативные процедуры решения типичных предконфликтных ситуаций;
- 4) улучшать организационную структуру компании;
- 5) проводить качественный отбор сотрудников перед принятием на должность;

---

<sup>1</sup> Бережная М. П. Управление конфликтами в финансовой сфере // Актуальные вопросы экономических наук. 2012. № 25-1. С. 218.

<sup>2</sup> Гизатуллин А. А. Управление конфликтами в контексте обеспечения устойчивого организационного развития // Экономическая социология. 2017. №4. С. 70.

б) обучать сотрудников, тем самым повышая их квалификацию<sup>1</sup>.

По мнению И. Ансоффа, для предотвращения организационных конфликтов руководителям следует:

– давать четкое объяснение должностных обязанностей (что является зоной ответственности каждого сотрудника?);

– ставить перед сотрудниками выполнимые задачи и давать реальные сроки (если требуется сверхурочная работа, то она должна быть оплачена);

– мотивировать сотрудников через систему поощрений (например, перевыполнил план – получил премию или другой нематериальный бонус)<sup>2</sup>.

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующий вывод, управление конфликтами является важной частью организационной работы руководителей компаний, которые должны не только уметь пользоваться вышеперечисленными способами решения конфликтной ситуации, но и учитывать специфику трудового коллектива. Соответственно, не только руководители, но и каждый сотрудник организации должны иметь навыки межличностного общения и конструктивного решения рабочих споров.

К наиболее эффективным методам управления конфликтами в организации следует отнести сотрудничество, переговоры, медиацию и компромисс. Именно они помогут установить причину возникновения конфликта, узнать взгляды оппонентов, найти точки соприкосновения и прийти к общему решению. В результате, конструктивное решение конфликтной ситуации позволит сотрудникам решить рабочий вопрос, тем самым закрыв его раз и навсегда.

---

<sup>1</sup> Абузярова Я. Э. Решение проблем управления конфликтами в современных организациях // Научные записки молодых исследователей. 2017. №3. С. 58.

<sup>2</sup> Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М.: Экономика, 2016. С. 139.

## **Глава 2. Содержание и характеристика современных организационных конфликтов в инвестиционной компании**

### **2.1 Инвестиционная компания как особая среда формирования конфликтов**

Юридическое название компании – общество с ограниченной ответственностью финансовая компания «Содружество» (далее – ФК «Содружество»), занимается инвестированием в долговые обязательства. Она является ключевым экспертом на долговом рынке, обладает уникальной технологией предсказания сроков и вероятности погашения дебиторской задолженности, занимается разработкой и внедрением на рынок продуктов для работы с дебиторской задолженностью<sup>1</sup>.

Миссия компании – устранить конфликт и помочь развиваться бизнесу: как инвесторам, так и клиентам, и должникам. Ее учредителями являются Панов Кирилл Валерьевич и Васина Светлана Борисовна. Юридический адрес: 117342, Российская Федерация, г. Москва, ул. Бутлерова, д. 17.

Компания была открыта в 2008 году. За этот промежуток времени учредителями был тщательно изучен долговой рынок, выделены направления работы и разработаны универсальные инструменты. Деятельность компании направлена на покупку дебиторской задолженности по договору Цессии и ее дальнейшее взыскание, для чего привлекаются инвесторы, которые готовы вложиться в подобные кейсы. За время работы был накоплен колоссальный опыт, создана система оценки долгов и должников, позволяющая определить вероятность и сроки взыскания, а также возможные риски.

На сегодняшний день в компании работают более 100 человек из различных сфер деятельности: юристы-аналитики, судебные юристы, экономисты, программисты, менеджеры по продажам, маркетологи и т. д.

---

<sup>1</sup> Содружество. Покупка долговых обязательств. Официальный сайт компании. [Электронный ресурс] URL: <https://sodrugestvo.org/>. (Дата обращения: 11.02.2022).

Ежедневно сотрудники обрабатывают около 1000 заявок клиентов, ежемесячно заключают около 30 сделок. По состоянию на 2022 год, в базе компании находится около 50 тысяч клиентов и 150 проектов в рабочем портфеле.

К 2025 году компания планирует выйти на международный рынок, тем самым, стать публичной, цифровой и инновационной, а также увеличить доходность. Чтобы достичь этой глобальной цели, в компании еженедельно проводятся собрания для руководителей отдела по системе OKR.

OKR или Objectives and Key Results – пошаговая разбор и организация рабочего процесса сотрудников для достижения поставленной цели. Например, если учредитель компании видит приоритет во внедрении нового продукта, то руководители отделов должны узнать, почему именно эта цель в приоритете и что необходимо сделать каждому, чтобы получить желаемый результат. Это позволяет, с одной стороны, быть в одном информационном поле всем сотрудникам компании, с другой – понять значимость вклада каждого участника процесса.

Система ОКР была разработана в 1999 году компанией Intel, затем получила широкое распространение и стала использоваться такими компаниями, как Google, Twitter, Spotify. По мнению Ф. Кастро, она позволяет не только «обеспечить движение всех участников процесса в одном направлении, с понятными приоритетами и постоянным ритмом», но и раскрыть творческий потенциал<sup>1</sup>. Автор работы «The Beginners Guide to OKR» считает, что с помощью ОКР можно выявить нехватку профессионалов для решения той или иной задачи. Это, в свою очередь, дает HR-департаменту понимание, каких специалистов нужно привлекать в первую очередь.

В компании разработана организационная схема, состоящая из описания целей отделов, департаментов и компании (Приложение 2). На ней для каждого звена указаны должности и работающие сотрудники. Если на работу

---

<sup>1</sup> Castro F. The Beginners Guide to OKR / пер. ScrumTrek. 2019. Ч.1. С. 5.



выходит новый сотрудник, то он просто встраивается в бизнес-процесс и видит, к какой цели он должен идти и с кем. Это позволяет облегчить адаптацию новых сотрудников, сохраняя эффективность работы всей компании.

Безусловно, деятельность компании является специфической, требующей высокого уровня профессионализма, частого повышения квалификации и постоянного саморазвития сотрудников. Этим опосредованы особенности социально-трудовых отношений. С одной стороны, интеллектуальный труд крайне энергозатратен, поэтому сотрудники стремятся восполнить пробел карьерным ростом и материальным вознаграждением в индивидуальном порядке. С другой стороны, работники сталкиваются с постоянным давлением со стороны руководящего звена, а также с разным уровнем образованности и толерантности коллег. Возникающий диссонанс приводит к зарождению и развитию конфликтных ситуаций в трудовом коллективе.

Следует отметить тот факт, что современное общество, в том числе и российское, накладывает свой отпечаток на уровень конфликтности в финансовой среде. Характерными чертами современности являются динамичный рост разнообразия и плюрализма, возникновение новых ценностей, мотивов, интересов. Это приводит к тому, что у работников может быть разный взгляд на одну и ту же ценность.

Подобная неопределенность проявляется в рамках взаимоотношений среди сотрудников компании, а также в общей ситуации с учетом пандемии, мировых кризисов и политических конфликтов. Последствия последних нескольких лет, связанные с пандемией и другими политическими событиями, держат руководителей организаций в ситуации напряженности. В связи с этим, важно уделять особое внимание морально-психологическому климату (далее – МПК) в коллективе, чтобы стабилизировать и оптимизировать эффективность работы сотрудников.

По мнению Т. П. Галкиной, «МПК – это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Климат в организации – это то, как люди воспринимают культуру, существующую в их организации или подразделении, что они думают и чувствуют в связи с ней»<sup>1</sup>.

Вполне естественно предположить, что ценностные ориентации определяют МПК в трудовом коллективе. Если будет достигнуто их единство, то это сформирует положительный климат. Если будут преобладать личностные интересы, в какой-то мере эгоистические, то появится почва для формирования отрицательного МПК.

Таким образом, МПК выполняет одну из важнейших функций в развитии и управлении коллективом. Оценка морально-психологического климата даст исследователю интегральную и динамичную характеристику самочувствия и деятельности сотрудников, лидерства и стиля управления руководителя. При этом, на состояние морально-психологического климата влияют абсолютно все действия сотрудников компании, отражающие их достижения и промахи.

Как считает И. П. Волков, преобладающий командный дух определяет меру включенности каждого сотрудника в деятельность компании и эффективность труда. Поэтому МПК является не только фактором роста производительности труда и оптимизации внутренних ресурсов коллектива, но и усиления трудовой дисциплины<sup>2</sup>.

А. В. Дмитриев полагает, что уровень развития трудового коллектива влияет на характер МПК. Если коллектив имеет высокий уровень развития, значит МПК будет положительным. И, наоборот, низкий уровень связан с неблагоприятной атмосферой в коллективе. Поэтому в одном случае, МПК будет стимулировать к труду, вселять уверенность и мотивировать

---

<sup>1</sup> Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде / Т. П. Галкина. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 57.

<sup>2</sup> Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум / И. П. Волков. Л.: ПрофОбрИзд, 2016. С. 34.

сотрудников, а в другом – действовать угнетающе, снижать активность и приводить к производственным потерям<sup>1</sup>.

Положительный МПК достигается за счет хорошо спланированной и организованной деятельности не только всего коллектива, но и руководителя, в частности. На современном этапе трудовые отношения в России регулируются несколькими управленческими стилями: авторитарным, демократическим и либеральным<sup>2</sup>.

Рассмотрим каждый стиль подробнее.

1) Авторитарный стиль (директивный). Руководитель – единственный лидер в коллективе, любая инициатива сотрудников подавляется. Зачастую, директивный руководитель высокомерен по отношению к своим сотрудникам, недоверчив, решает все вопросы сам. Может принизить личность подчиненного, беспочвенно критикуя в любых промахах. В качестве стимулирования он использует наказания, штрафы, угрозы и давление.

В результате, это приводит к формированию отрицательного МПК в трудовом коллективе. Сотрудники вынуждены постоянно находиться в ситуации напряжения. Как следствие, они становятся нервными, вспыльчивыми, что создает почву для трудовых конфликтов.

2) Демократический стиль (коллегиальный) характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, участием персонала в принятии решений по важным производственным вопросам, свободой для проявления инициативы и творчества. Руководитель относится к подчиненным с уважением и доверием, стимулирует их с помощью поощрений и наказаний (при необходимости).

---

<sup>1</sup> Дмитриев А. В. Конфликтология / А. В. Дмитриев. М.: Гардарики, 2000. С. 23.

<sup>2</sup> Гергиев И. Э., Алборова, В. В. Стили управления и их характеристика на современном этапе развития // Инновационная наука. 2019. №4. С. 99.

Сотрудники удовлетворены стилем управления руководителя-демократа, поэтому стремятся оказать посильную помощь в выполнении той или иной задачи.

3) Либеральный стиль (попустительский). Руководитель – консультант, эксперт. Он ставит задачу, создает необходимые условия для работы, определяет правила, сроки и пр. и отходит на второй план. Сотрудники самостоятельно ищут пути решения поставленных задач и принимают решения.

При этом, одним работникам достаточно комфортно работать в таких условиях. Им нравится доверие, свобода и ответственность за решения, возложенная на них. Другим сотрудникам тяжело выполнять задачу без промежуточного контроля и помощи более опытного сотрудника. Поэтому о характере МПК однозначно сказать сложно.

Таким образом, видна связь между стилем управления и морально-психологическим климатом в коллективе. Применение жесткого контроля, ограничение инициативы, унижение, наказание и пр. приводят к формированию негативного МПК и, наоборот, партнерские, доверительные отношения являются источником благоприятного МПК.

Стиль управления влияет не только на формирование психологического климата в трудовом коллективе, но и может послужить причиной появления организационных конфликтов. Например, в условиях директивного стиля управления сотрудники находятся в постоянной ситуации напряжения и стресса. Мы приходим к выводу о том, что нужно комбинировать все стили управления, соблюдая баланс между контролем и свободой.

Таким образом, перечисленные выше особенности конфликтов в финансовых компаниях (неопределенность, морально-психологический климат в коллективе, стиль управления руководителя) являются наиболее актуальными в современном российском обществе. В связи с этим, ФК «Содружество» представляет для нас особый интерес и позволит установить

специфические черты возникающих конфликтов и определить способы их урегулирования.

## **2.2 Социальный портрет работника финансовой организации как фактор формирования межличностных конфликтов (на основании проведенного тестирования)**

Для выявления особенностей конфликтов и путей их преодоления в финансовой организации нами было проведено два исследования. В ходе первого составлен типичный портрет работника, что должно было предопределить основу межличностных конфликтов: причины их формирования и способы преодоления. Цель второго – выявить особенности конфликтов и путей их преодоления, применяемых руководством и работниками.

Тестирование проводилось с 11.02.2022 по 16.02.2022 гг. в Департаменте анализа и управления рисками, включающем три отдела:

- 1) отдел экономического анализа;
- 2) отдел юридического анализа;
- 3) отдел экономической безопасности.

Всего в тестировании приняло участие 13 человек: 3 руководителя и 10 подчиненных (рис. 3).



Рис. 3. Оргсхема Департамента анализа и управления рисками

Целью тестирования был сбор информации о сотрудниках Департамента по следующим направлениям:

- 1) демографическая информация (пол, возраст);
- 2) образование, стаж работы и тип личности сотрудников (особые личностные качества);
- 3) стиль поведения и характер подготовки и принятия решения.

Программа исследования представлена в Приложении 3. В качестве методики исследования нами был использован модифицированный тест «Тип личности» по модели Майер-Бриггс (МВТИ), включающий 20 вопросов с выбором варианта ответов (Приложение 4).

В дополнение к результатам тестирования были использованы информация HR-департамента (отдела найма и адаптации) и интервью сотрудников. Эти данные позволили определить гендерный и возрастной состав Департамента анализа и управления рисками, а также уровень образования и специфические личностные качества, необходимые сотрудникам для работы в финансовой компании.

Представляем полученную информацию в соответствии с поставленными задачами:

- 1) *демографическая информация (пол, возраст);*

Результаты гендерного соотношения сотрудников Департамента анализа и управления рисками представлены на рис. 4.

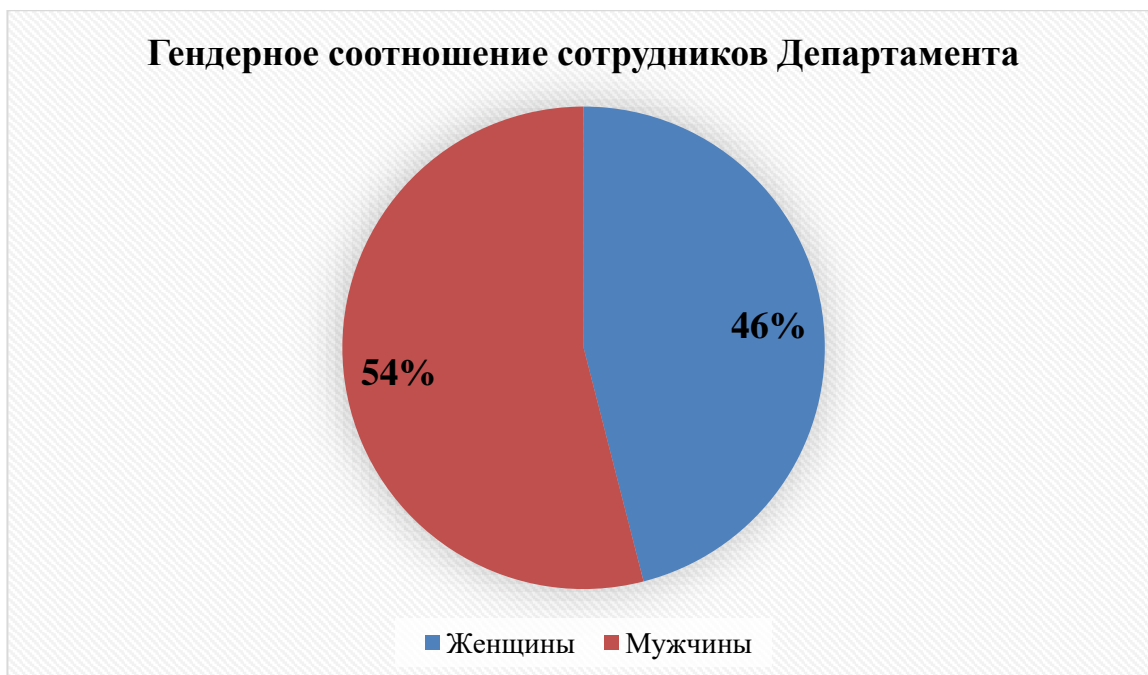


Рис. 4. Гендерное соотношение сотрудников Департамента анализа и управления рисками

Анализ полученных данных позволил сделать следующие выводы:

- в Департаменте анализа и управления рисками не выражено преобладание того или иного гендера;
- в отделе экономического анализа работают преимущественно девушки (80%);
- в отделе юридического анализа соблюден гендерный баланс.

Возрастной состав Департамента достаточно неоднородный (рис. 5). Возраст самого молодого сотрудника – 22 года, а самого зрелого – 48 лет. Средний возраст – 29 лет.

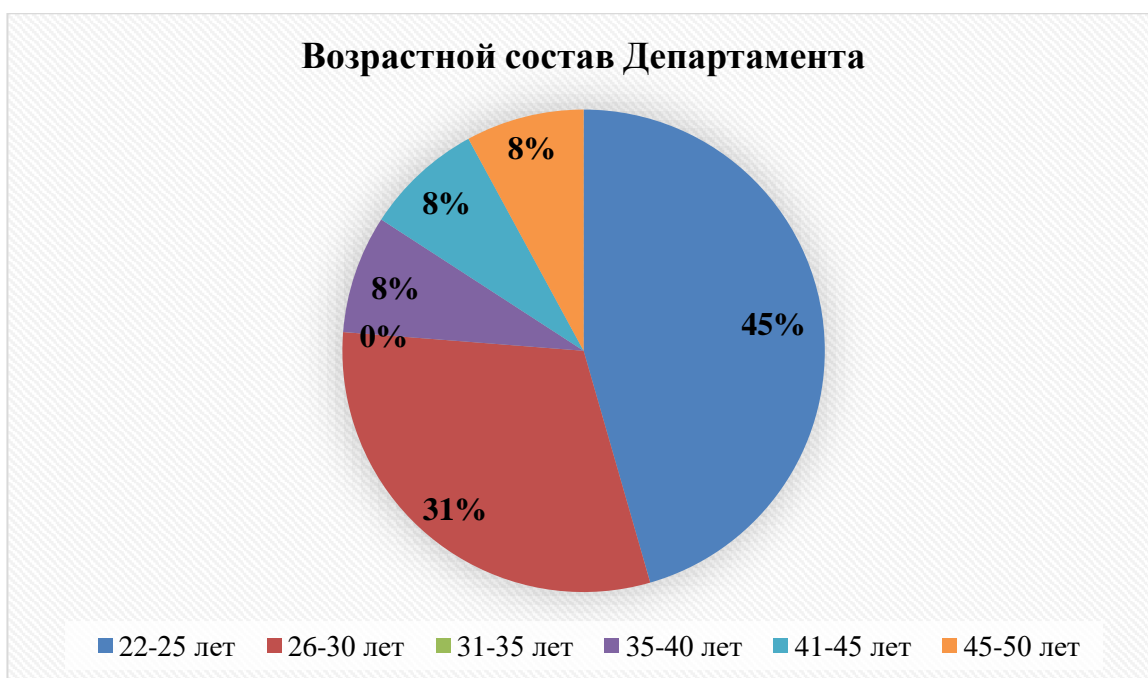


Рис. 5. Возрастной состав Департамента анализа и управления рисками

2) *образование, стаж работы в компании и тип личности сотрудников (особые личностные качества);*

Все сотрудники, работающие в Департаменте анализа и управления рисками, имеют высшее образование: аналитики – высшее экономическое, юристы – высшее юридическое. Сотрудник из отдела экономической безопасности имеет высшее техническое образование, а работник из отдела экономического анализа на текущий момент получает второе высшее образование.

Анализ полученных данных позволил определить стаж работы сотрудников в Департаменте анализа и управления рисками (рис. 6). Есть те, кто пришел в ФК «Содружество» совсем не давно и только прошел испытательный срок, и те, кто работает в этой организации около 4 лет.



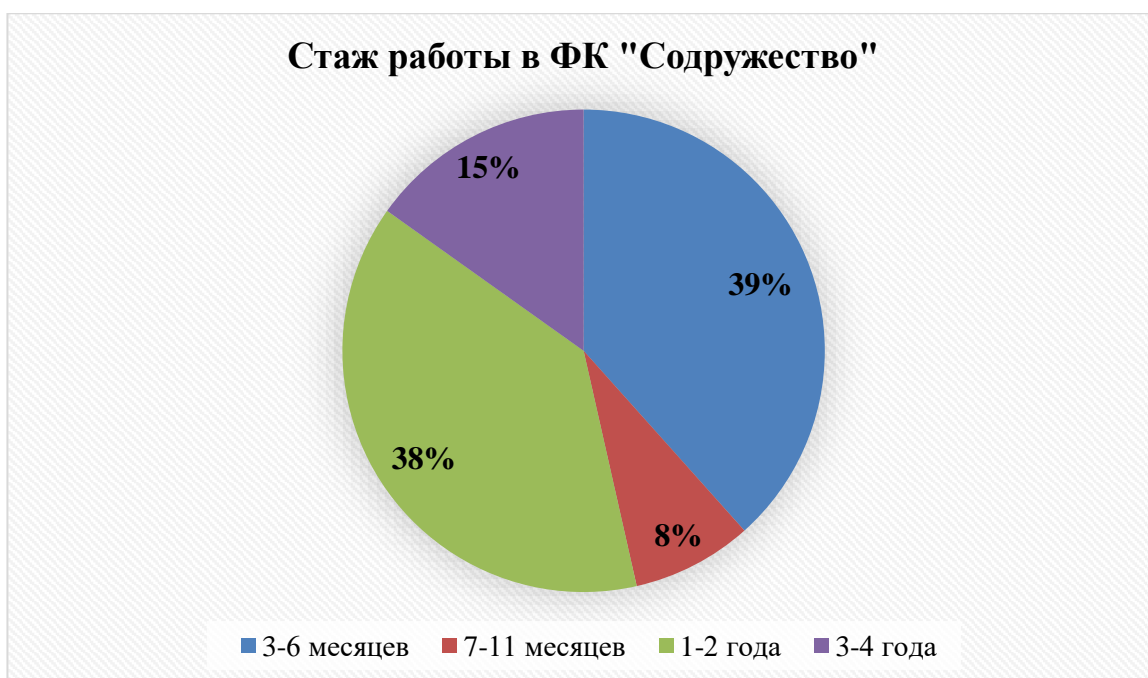


Рис. 6. Стаж работы сотрудников в ФК «Содружество»

3) *стиль поведения, характер подготовки и принятия решения.*

Анализ ответов осуществляется по 4 дескрипторам:

- ориентация сознания (интроверсия – экстраверсия);
- ориентация в ситуации (сенсорика – интуиция);
- основа принятия решений (логика – этика);
- способ подготовки решений (рациональность – иррациональность).

В результате анализа полученных данных было выявлено следующее:

- по шкале «ориентация сознания» наблюдается равнозначность переменных. Экстраверсия (E) характеризует сотрудника как довольно компанейского человека. Его настроение, продуктивность и мотивация очень сильно зависят от тех, кто находится рядом. При возникновении трудностей в решении рабочих задач такой сотрудник обратится за помощью к более опытному коллеге или руководителю. В отличие от экстравертов, интроверты (I) открыты к общению, но комфортнее чувствуют себя наедине с собой. Такие сотрудники тщательно обдумывают каждое слово и действие, не торопясь принимать решение;

– по шкале «ориентация в ситуации» преобладает сенсорика (S), характеризующая сотрудника, как очень рассудительного человека. Он нетороплив в принятии решения, готов дотошно изучать и проверять каждый факт;

– по шкале «основа принятия решения» преобладает логика (T). Сотрудник способен хорошо анализировать информацию, рационально взвешивать все «за»/«против» и быть объективным;

– по шкале «способ подготовки решений» преобладают рациональность (J). Для сотрудника важен четкий план, алгоритм, стабильность. Он стремится все упорядочить, тщательно продумать каждый шаг и спрогнозировать его последствия.

Таким образом, мы получаем две буквенные комбинации ESTJ и ISTJ, которые являются часто встречающимися типами личности в Департаменте анализа и управления рисками. Тип личности ESTJ присущ сотрудникам, которые имеют склонность к навязыванию своего мнения и установлению твердого порядка действий. Тип личности ISTJ характерен для сотрудников, которые свойственен порядок, строгость, глубокий анализ ситуации и объективность.

*Полученные результаты позволили собрать базовую информацию, характеризующую работников анализируемых служб: в отделе экономического анализа выявлено преобладание женщин, средний возраст сотрудников 29 лет, средний стаж работы в компании от 3-6 месяцев до 1-2 лет. Преобладающие типы личности – «реалист, администратор, руководитель» и «организатор, инспектор». При принятии решений они тщательно подвергают анализу имеющуюся информацию, проверяя ее достоверность. Но первые - склонны к навязыванию своего мнения и порядка действий, зачастую бывают резки, вспыльчивы и уперты, а вторые - любят глубоко вникать в работу, не позволяя ничего принимать на веру. В результате, возникает предпосылка для возникновения межличностного*

конфликта. Этот этап и собранная информация позволили более объективно подойти к формированию Программы 2-ого этапа.

### **2.3 Основные конфликты в ФК «Содружество» и способы их разрешения (по материалам интервью)**

С целью выявления специфики и остроты конфликтов в организации нами было проведено социологическое исследование методом интервью. Программа исследования представлена в Приложении 5.

Нами был произведен отбор информантов с помощью критериев. В нем приняли участие сотрудники, работающие в компании свыше 3-х месяцев (удаленно или в офисе) в возрасте от 22 до 47 лет.

Критерием отказа является длительность работы менее 3-х месяцев, т.е. не пройден испытательный срок.

Переменные, которые были использованы в исследовании представлены в таблице 2.

Таблица 2. Переменные социологического исследования «Основные конфликты в ФК «Содружество» и способы их разрешения»

Независимые	Зависимые	Модерирующие	Промежуточные
Пол	Должность	Социальный портрет сотрудника	Знания в области управления конфликтами
Возраст	Причины возникновения конфликта	Длительность работы в финансовой компании	Стаж работы
Образование	Способы решения конфликтов		

Было проведено 13 интервью, тексты ответов респондентов представлены в Приложении 7.

В ходе исследования были поставлены следующие задачи:

1. собрать дополнительную личную информацию для углубления

социального портрета;

2. описать режим труда и особенности его организации;
3. оценить морально-психологический климат в подразделении;
4. выяснить причины возникновения конфликтных ситуаций в подразделении: характер вертикальных и горизонтальных коммуникаций;
5. определить основные способы решения конфликтов в подразделении;
6. выявить основные трудности при решении конфликтных ситуаций в подразделении.
7. получить советы сотрудников по решению конфликтных ситуаций.

Приведем полученные результаты, описав их в соответствии с последовательностью названных выше задач.

*1) дополнительная личная информация для углубления социального портрета;*

Проведенные интервью позволили углубить социальный портрет работника подразделения, прежде всего в части, касающейся опыта работы в профессии и личностных качеств.

Как уже было выяснено компания относительно молодая, поэтому стаж работы в ней не мог быть большим и составил от 3-4-х месяцев до 3-4 лет. Соответственно, большинство сотрудников имеет богатый стаж работы на аналогичной должности в других компаниях: *«Предыдущая – «BGP Litigation» – юридическая компания. Там тоже занимал должность старшего аналитика. До этого – группа компаний «Платформа». До этого – инвестиционная компания «Магма». До этого – инвестиционная компания «Ros Building». В профессии, примерно, последние 20 лет»* (Интервью 7), *«До этого также работал в экономических сферах. Если не вдаваться в какой-то подсчет – лет 8»* (Интервью 4).

Ряд сотрудников пришел из смежных областей: *«Был юристом на конкурсном производстве банков. Принимал непосредственное участие в*

*процедуре банкротства ООО «Смоленский банк» (Интервью 5), «До этого еще 2 года работала в коллегии адвокатов» (Интервью 2). Это объясняется тем, что ФК «Содружество» занимается специфическим видом деятельности. Подобных организаций в России крайне мало, поэтому для юристов эта область совершенно новая.*

Абсолютно все сотрудники считают, что для должностей, которые они занимают, необходимы не только определенные профессиональные компетенции, но и специфические личностные качества: *«Человек должен быть заинтересован, вовлечён в проектную деятельность. Должно быть желание развиваться и узнавать что-то новое, отказываться от чего-то старого. Не сидеть на месте и не быть консервативным» (Интервью 6), «Склонность к анализу, некие математические способности, умение прогнозировать, подмечать какие-то тонкие моменты» (Интервью 7). Их присутствие будет положительно сказываться на качестве выполнения задач и эффективности работы.*

В тоже время, в ходе интервью были названы и те личностные качества, которые могут затруднять решение задач и оказывать негативное влияние на результат работы. К таковым сотрудники относят: торопливость, мягкость, рассеянность, консерватизм, закрытость к новому, непоседливость, скоропалительность суждений, конфликтность.

Некоторые интервьюируемые дали описание образа человека, которому будет сложно справиться с работой в Департаменте анализа и управления рисками: *«Если это какой-то коммуникабельный человек, которому нравится активность и общение с людьми, а не копаться в цифрах и бумагах, то такая работа ему не подойдет» (Интервью 9), «Человек, который не может долго сидеть над одной и той же задачей» (Интервью 10).*

Таким образом, полученные результаты позволили углубить составленный выше социальный портрет, дополнив его личностными качествами. Сотрудник финансовой компании очень рассудительный, основательно обдумывает каждое слово и действие, не торопится принимать

решение, дотошно изучая, проверяя и анализируя информацию. Для него важен четкий план, алгоритм действий и стабильность. Работник стремится все упорядочить, тщательно продумать каждый шаг и спрогнозировать его последствия. Обязательно имеет высшее образование, открыт к получению новых знаний, профессиональному росту и развитию.

2) *описание режима труда и особенностей его организации;*

Формат работы сотрудников неоднороден (рис. 7). Связано это, в первую очередь, с последствиями пандемии. Освоив удаленный способ работы, не все сотрудники захотели вернуться обратно в офис, а руководители их поддержали, поскольку их должностные обязанности исполняются качественно и в срок.

При этом, офисным сотрудникам предоставлена возможность комбинировать формат работы: *«По большей части в офисе, но иногда заканчиваются силы ездить два часа, потому что живу далеко. Поэтому могу на непродолжительное время, например, на два дня, на удаленку пойти»* (Интервью 13).

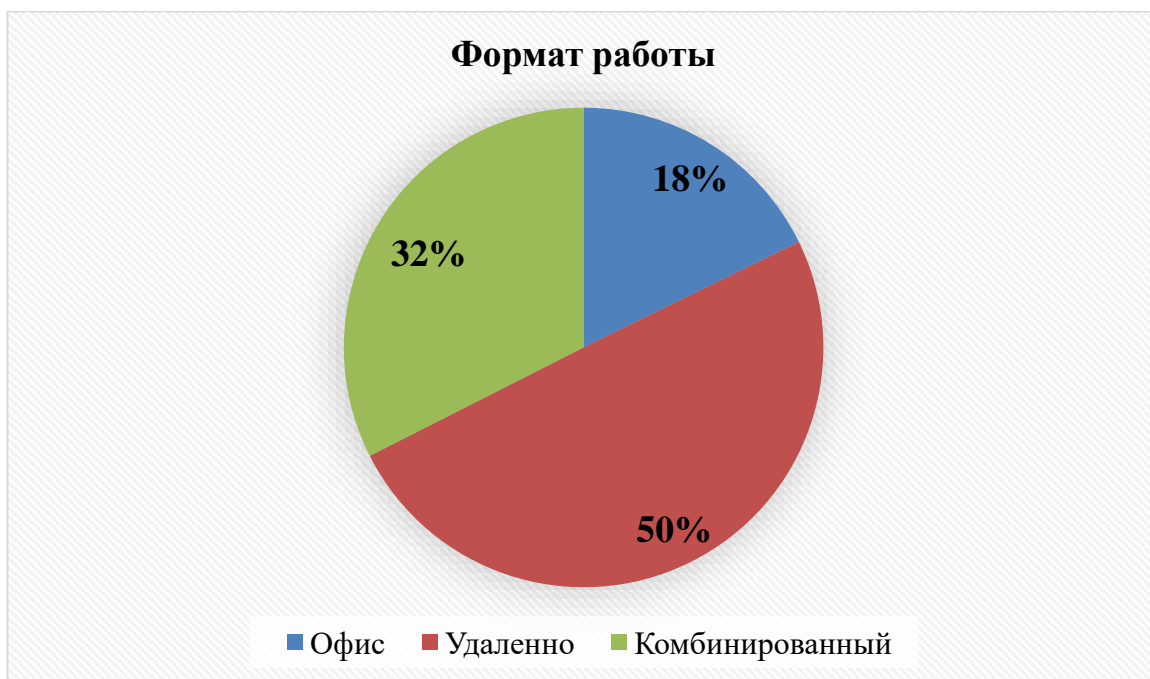


Рис. 7. Формат работы сотрудников Департамента анализа и управления рисками

3) *оценить морально-психологический климат в подразделении;*

Атмосферу в коллективе практически все сотрудники оценивают, как положительную – 85%, лишь двое – оценили, как нейтральную. При этом, за исключением одного человека, все сотрудники департамента чувствуют себя причастными к коллективу видят сплоченность коллег, хоть и, зачастую, ограничиваются лишь рабочими отношениями.

Важно отметить разницу между взаимоотношениями сотрудников внутри своих отделов. Было выявлено, что юристы чаще устраивают досуговые мероприятия, а потому уровень доверительных приятельских отношений у них выше. *«Они мне близки, как моя вторая семья, потому что мы столько времени вместе проводим – это треть жизни. Мы треть жизни спим, треть жизни работаем и это еще без переработок, треть жизни у нас остается на все остальное. Эта треть жизни – один из китов, на которых вся наша жизнь стоит. Поэтому как может быть иначе?»* (Интервью 5).

Учитывая все ответы респондентов, морально-психологический климат можно оценить, как благоприятную. К основным причинам, оказывающих негативное влияние на атмосферу в коллективе, на мотивацию, уровень продуктивности и заинтересованности, сплоченность и причастность оказывают влияние следующие факторы: недостаточно эффективное управление со стороны руководителей отдела; отсутствие обратной связи по результатам проделанной работы, т.е. единого информационного поля, порождающая ситуацию неопределенности; недостаточность системы мотивации для сотрудников; отсутствие возможностей для профессионального роста и развития.

4) *причины возникновения конфликтных ситуаций в подразделении: характер вертикальных и горизонтальных коммуникаций;*

Опишем особенности вертикальных отношений и, прежде всего, особенности стиля управления.

Руководитель юридического анализа считает, что придерживается комбинированного стиля управления: *«Сложно сказать, потому что я комбинирую это все. Есть разные ситуации, в которых необходимо себя по-разному поведи. К этим стилям я себя не могу отнести. Если говорить про управление, то у нас конституционная монархия. Но даже при этом, мнение каждого моего сотрудника имеет цену. И каждое мнение, независимо от того, давно работает сотрудник или недавно, я слушаю и принимаю к сведению»*, а мнения сотрудников разделились (рис. 8).



Рис. 8. Стиль управления руководителя юридического отдела

Не всех подчиненных устраивает существующий стиль управления в отделе: *«Пускай тогда это будет сугубо моя субъективная оценка. Он создает впечатление демократического стиля, но, если по-честному, то это авторитарный стиль. Потому что вот у нас прозрачная система в плане заработной платы и прочего, он всегда старается с нами взаимодействовать, но сам факт, что он нас жестко в рамки загоняет – не очень нравится, и, если у сотрудника есть потенциал, он, у меня, например, такое чувство иногда, что он меня немножко «гасит», потому что у нас вот по порядку кто как пришел: сначала №8, потом №11, потом я и вот сейчас новый сотрудник*



*№12, и я считаюсь наравне младших. Он считает, для того, чтобы дальше расти в компании нужно... Кто больше работает, тот больше и получает. Но при этом функционал у нас один. И даже если ты подаешь какие-то надежды, то он останавливает. Подожди, подожди, вот сначала они. И мне кажется, что это не совсем правильно, потому все люди разные, у всех разные цели, все по-разному работают вне зависимости от личных качеств, и оценивать сотрудников, по тому, как и кто пришел не совсем правильно» (Интервью 2).*

Подобные случаи очень часто становятся причиной организационных конфликтов вертикального типа. С одной стороны, молодой специалист, который хочет реализовать свой потенциал, предлагая новые идеи. С другой стороны, директивный руководитель, который загоняет в рамки всех сотрудников и требует от них только исполнения своих обязанностей.

В результате, сотрудник ощущает себя непонятым, обиженным, ущемленным, постепенно теряется интерес к проявлению инициативы и саморазвитию, мотивация и эффективность.

В нашем случае, сотрудник справился с негативным впечатлением и принял решение обсуждать свои идеи с более опытным коллегой – проектным директором, а не со своим непосредственным руководителем: *«Я обычно свои идеи вношу в документ или на листик, и если вдруг я что-то там озвучиваю и это не находит поддержки, то я понимаю, что мой руководитель – это не последний человек, перед которым я могу это презентовать. Я понимаю, что у нас есть проектный директор и другие, кому я могу предоставить свой готовый план, презентацию своего проекта, которая там у меня есть, грубо говоря, на бумаге. И от того, что мой руководитель меня где-то не поддерживают, никакой проблемы нет. Поэтому, изначально, мне просто было не совсем понятно, когда это происходило, а сейчас нет ни негатива, нет ни каких-то претензий к нему. Нет так нет. К другому человеку подойду» (Интервью 2).*

Такой подход нельзя назвать эффективным, потому что он пагубно влияет на иерархию департамента анализа и управления рисками. Сотрудник сознательно «перешагивает» через одно руководящее звено, тем самым подчеркивая его некомпетентность перед другими коллегами.

Руководитель отдела экономического анализа считает, что у него смешанный стиль управления. Преобладание той или иной формы зависит от конкретного случая: *«У меня разные методы. И такие, и такие. И либеральные, и демократические присутствуют. Но, когда я вижу, например, что сотрудник что-то не доделал, то, наверное, авторитарный. Т.е. я стараюсь комбинировать. Такое реже, конечно, авторитарный, но...»*.

По мнению сотрудников отдела экономического анализа, стиль управления их руководителя можно назвать «промежуточным» между демократическим и либеральным. Большую часть коллектива такой стиль управления устраивает, но есть и те, кому хочется большей вовлеченности руководителя. *«Что-то между либеральным и демократическим. Да, он наш руководитель, все поступает от него, но все-таки он к нам прислушивается. Но у него есть такая черта, что он в какие-то моменты все на тебя оставляет. При принятии решения, например, у нас есть какое-то обсуждение, а потом он говорит: «делай, как ты думаешь». Да, мы обсудили, но последнее, итоговое решение остается за тобой. Но, а мне, например, не совсем иногда комфортно принимать решение в силу нехватки опыта, еще чего-то. Он дает слишком много этой свободы. Хотелось бы усилить его вовлеченность, хотя нельзя сказать, что он не вовлечен. Просто есть чувство, что в последнее время он устал от работы или от отношений. Сейчас ему менее интересно, чем раньше. Он более расслаблен. Возможно, что не хватает большей вовлеченности. Когда есть вовлеченность, то он более активно принимает участие во всех процессах. У него больше активности, заинтересованности»* (Интервью 13).

На момент проведения интервью в отделе экономического анализа вводилось нововведение, которое не принималось сотрудниками.

Руководитель попытался аргументированно отстоять свою точку зрения перед советом директоров, но понял, что решение уже принято в одностороннем порядке: *«Должно быть так. У нас есть компания, есть какие-то цели, которые мы хотим достичь. Их должны знать все. Вся организация, а не только избранное руководство. Это все декларироваться должно, т.е. каждый сотрудник должен понимать, что мы ставим, например, на год, на квартал, на месяц. Мы должны быть оповещены, оповещены обо всех изменениях, которые происходят именно в бизнесе, я имею в виду бизнес характера. Если собираются какой-то новый продукт внедрить, изменить наш процесс, например, ускорить или замедлить его. Вещи, которые связаны с работой отдела – у нас аналитические заключения. У нас хотят новое АЗ внедрять. Это должно быть в рамках каких-то ежеквартальных совещаний проводиться. Не только с участием руководителя, но и сотрудников. Прежде, чем вноситься изменения, они должны обсуждаться. Т.е. не так, что «ребята, завтра делаем по-другому», можете, конечно, свои мысли высказать, но на самом деле, все будет, как мы сказали. Есть какая-то проблема, как нам ее решить, какие ваши мысли, чем можете помочь. Нужно вовлекать людей в это и не говорить, что результат уже определен, потому что организация – это каждый человек, а не просто капитан, который сверху и ему видно все. Это же участие каждого. Только на местах. Если мы проводим сверху идею и внизу ее не декларируем, говорим, что напрямую внедряем новый продукт, делайте так, так и так. Но если не узнать мнение нижестоящих подразделений, мы столкнемся только со сложностями в выполнении и с противодействием. Все люди противятся новому, потому что им не пояснили. Это же не дети, которым говорят: «иди сюда, сюда не ходи», им нужно пояснять. Тогда мы получим не сопротивление, а еще и помощь. А этого нет, этого не хватает».*

В результате, он потерял мотивацию, работоспособность и интерес. Это привело к тому, что его сотрудники остались без наставника: *«Сначала на этапе обсуждений он приводил аргументы, почему не стоит эту форму*

*вводить или вводить под конкретный случай? Т.е. не под каждую компанию, а в особых случаях, чтобы в наших обычных процессах этого шаблона нового не было. Потому что он массивнее, больше времени занимает. Сначала ему это было интересно, причем у него есть опыт работы, когда еще была web-платформа какая-то для заполнения шаблона. Т.е. он уже работал с этим, знаком и знает, что там плохо, поэтому приводил четкие аргументы, почему нам не нужно вводить этот шаблон. И мы еще добавляли свои аргументы, почему стоит отказаться от этой формы. Но нам отказали, потому что впереди большая благая цель. Поэтому руководителю стало не интересно, и мы остались одни с этим шаблоном. Т.е. мы с девочками работаем с этим шаблоном, тестируем, идем напрямую к руководителю Департамента и комментируем, что нравится, что не нравится. Он идет на уступки, помогает всячески. А руководитель отдела сейчас отошел в сторону, потому что к его мнению не прислушиваются» (Интервью 13).*

Безусловно, такое отношение руководителя влияет и на сотрудников, которые остаются предоставлены сами себе. В данном случае, есть руководитель Департамента, который согласился обсуждать с ними рабочие вопросы, в то время как руководитель отдела не справился со своей задачей. В результате чего, был уволен.

Руководитель Департамента считает, что придерживается партнёрских отношений в управлении, старается выслушать мнение каждого и учесть его, своевременно дать обратную связь и скорректировать выполнение задач. Об этом говорят и руководители отделов: *«Прислушивается к мнению. Требования не жёсткие», «С ним можно спокойно сесть, что-то обсудить, он всегда выслушает, предложит что-то свое, я свое, и вместе найдем решение. Мне это в нем очень нравится».*

Стержнем межличностных конфликтов стал уровень и удовлетворенность размером заработной платы, возможность карьерного роста и удовлетворенность трудом. Результаты ответов респондентов представлены на рис. 9.



Рис. 9. Степень удовлетворенности сотрудников заработной платой

Как мы видим из рис. 9, не все сотрудники удовлетворены заработной платой. Причиной является отсутствие повышения оклада на протяжении нескольких лет: *«Не совсем, потому что я работаю в компании с 2019 года, а уровень заработной платы такой же. Не изменился совершенно»* (Интервью 9). При этом наблюдается расширение функционала: *«Хотелось бы повышения, потому что последний раз повышали зарплату в 2020-м году. На текущий момент стало сложно с этим. В 2020 году мне добавили функционал с уволенного сотрудника, также остались задачи с аналитического заключения, и какая-то доп. нагрузка в отделе присутствует»* (Интервью 10).

Практически все сотрудники заинтересованы в карьерном росте. Лишь один человек ответил отрицательно: *«У меня был не так давно он»* (Интервью 4). Несколько человек заинтересованы в вертикальном росте, т.е. желаемая должность – руководящая (*«Желательно начальником отдела»* (Интервью 7)). Несколько сотрудников хотят горизонтального роста, т.е. профессиональное развитие в рамках ФК «Содружество»: *«Тут двойко. Как любой сотрудник, конечно, я стремлюсь. Более того, для меня большая радость, когда мой отдел расширяется, когда мы растем вместе и чего-то достигаем. Это*

*горизонтальный рост. А вертикальный пока не очень привлекает» (Интервью 5). Несколько человек признались, что заинтересованы в карьерном росте, но не видят его возможности в данной компании: «Я на самом деле думала, что я не амбициозный человек, еще что-то, но все равно карьерного роста какого-то, развития хочется. Но, в нашем отделе, не знаю. Может и есть какой-то карьерный рост, но он мимо проходит. Да, хотелось бы, но меня он не касается» (Интервью 13).*

Полученная информация является важной, потому что карьерный рост напрямую связан с ростом заработной платы. Если сотрудник не видит перспектив для личностного и профессионального роста в компании, то вскоре он не только потеряет интерес к своим задачам, но и уволится. Конечно, процесс смены работы не быстрый, поэтому какое-то время человек будет ходить на работу из стимула «надо», а не «хочу». Как следствие, накопление усталости, стресса, напряжения.

В ходе интервью была выявлена степень удовлетворенности работой. Результаты представлены на рис. 10.



Рис. 10. Степень удовлетворенности работой

По результатам полученных данных, 69% сотрудников департамента анализа и управления рисками удовлетворены своей работой. Основными причинами неудовлетворенности являются:

– отсутствие устойчивой обратной связи: *«Есть небольшие «но», в плане того, что у нас ни в компании, ни в отделе нет обратной связи. Т.е. ты сидишь, работаешь, но как ты выполняешь задачи, никто не говорит. Даже если ты их хорошо выполняешь, то тебя не похвалят. Приятно получить какой-то такой бонус, что ты молодец. Если ты делаешь что-то неправильно, то обратная связь нужна, чтобы больше не повторять ошибок»* (Интервью 10);

– низкий уровень корпоративной культуры: *«Не нравится, как организована в компании корпоративная культура, потому что какие-то новости узнаются в кулуарах, т.е. нужны знакомства, где-то нужно походить, чтобы узнать, что происходит у тебя в отделе или что происходит в компании в глобальном плане»* (Интервью 13);

– отсутствие возможностей для профессионального развития: *«Хотелось бы развития как аналитика, т.е. мы работаем по определенному алгоритму, который не включает 100% количество ресурсов и навыков. Можно еще что-то применить, чтобы было 100%. У нас есть определенный алгоритм, от которого мы не отходим, т.е. я как начала 2 года назад делать эти АЗ, так я их и делаю, спустя год. Никаких изменений в развитии нет. Только наработка какого-то опыта и понимания, на что обратить внимание. Никаких конференций по экономической безопасности нет, потому что есть такие, где презентуют разные системы и т.д., идет обсуждение с коллегами, что они делают, как исследуют контрагентов. А также и в смежных областях было бы интересно, конечно. Просто наш отдел очень закрытый, и смежные области до него трудно доходят»* (Интервью 13);

– отсутствие возможностей карьерного роста: *«Всегда есть что-то больше и лучше, поэтому ты не останавливаешься на достигнутом. Всегда есть к чему стремиться»* (Интервью 9).

Следует отметить, что неудовлетворенность работой ярко выражена у сотрудников отдела экономического анализа – 67%. Это является сигналом не только для руководителя отдела, но и руководителя Департамента, и показывает неэффективность созданной организационной структуры в компании. В результате, это может привести к ухудшению производительности труда, снижению эффективности, апатии или, наоборот, стрессу и раздражительности. Все это создает почву для появления организационных конфликтов вертикального уровня (подчиненный-руководитель).

5) *основные способы решения конфликтов в подразделении;*

Анализ полученных данных позволил установить, что 46% сотрудников не являлись участниками конфликтных ситуаций. Остальные являлись не только участниками, но и выступали в качестве медиаторов (рис. 11).

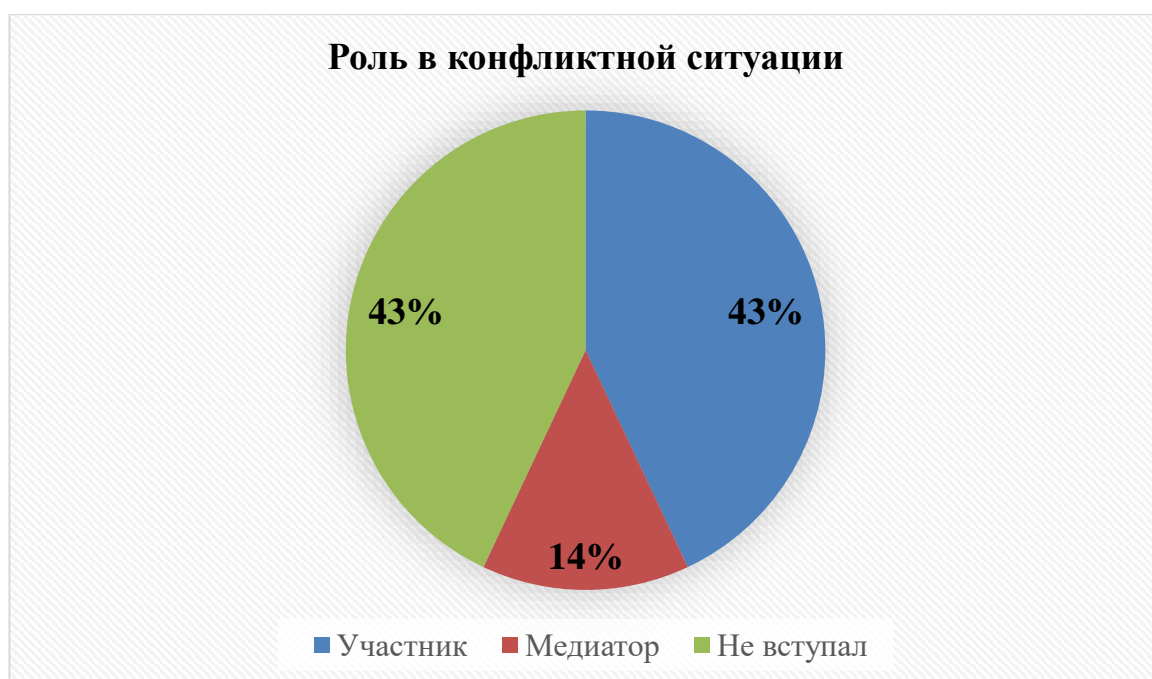


Рис. 11. Роль сотрудника в конфликтной ситуации

При этом, участники сообщили о разной длительности конфликтных ситуаций: «Быстро протекающие, в моменте бывает и быстро происходит» (Интервью 8), «Решил вопрос в течение получаса и всё» (Интервью 7), «Час



*прошёл, и всё хорошо было» (Интервью 6), «Это может длиться долго, все зависит от ситуации. Новое АЗ, которое сейчас внедряют, уже месяц не спадает напряжение. Есть более короткие вещи, которые я уже забыл. Они в течение нескольких минут решаются» (Интервью 4).*

Так, если это рабочий спор – то на его решение уходит от нескольких минут до нескольких часов, а если это касается каких-то нововведений, то решение может затянуться на несколько дней, недель и даже месяцев.

К основным причинам подобных ситуаций сотрудники департамента анализа и управления рисками относят следующее:

– разные подходы, используемые для решения поставленных задач (*«Разные подходы. Не удалось услышать друг друга. Разные точки зрения. Никто друг друга не понял» (Интервью 6)*);

– различные конечные цели и интересы, вызывающие непонимание (*«Знаете, есть такой конфликт между продажами и производством. Продажник заинтересован сделать быстро, а производственнику, главное, сделать нормальное качество. В нашем случае, нормальная качественная работа – это отбор лучших сделок из тех, которые продажники приносят нам. Т.е. нужно отсеять мусор, выявить всех жуликов и т.д. Понятно, что эта работа нестандартная, нешаблонная, не конвейерная, иногда требует больших умственных усилий, большого времени на изучение. Им же хочется быстрее, поэтому они злятся на нас. Бывает, что они не согласны с нашими выводами, потому что у них есть клиент, который скажет им, что земля плоская, поэтому они нам так и скажут. Они верят клиенту и ждут от нас подтверждения, а когда мы говорим другое, то они начинают злиться и пытаться нас опровергнуть. Иногда, они делают это довольно неэтично. Бывает, что кто-то из моих может вспылить в ответ. Даже я могу, если вижу, как кого-то из моих обижают и притесняют» (Интервью 5)*);

– недостаточный уровень компетентности сотрудников смежных отделов и департаментов (*«Бывает, что задачу тебе ставят сотрудники других подразделений, которые не всегда точно представляют характер*

*работы, и то, возможно ли такую задачу выполнить, насколько задача трудоёмка или наоборот – легка. Твой непосредственный руководитель знает больше, чем человек из другого подразделения. Он в меньшей степени понимает, чем ты непосредственно занимаешься. И поэтому возможны какие-то ошибки в постановках задач и сроках их исполнения» (Интервью 7));*

– несоответствие поставленных задач руководством и функционала должности (*«Да, когда задачи сверху спускаются, которые не соответствуют текущей нашей ситуации и являются неэффективными» (Интервью 4));*

– неорганизованность (*«Здесь важны бизнес подходы, т.к. мы работаем в компании, сотрудник может уйти, на его место придет кто-то другой с другими личностными качествами. Нужна прозрачная система, дисциплина, декларирование. Простые вещи, которых не хватает нашей организации. Порядка не хватает» (Интервью 4), «Пришел клиент, чтобы подписать договор. Пришел наш сотрудник и подписывает вместо гендиректора, потому что его не было. Клиент попросил доверенность, а у нас ее нет. Мы начинаем «стряпать» сами доверенность. Это все организационные моменты, которые я не люблю. Я люблю, когда все четко, т.е. клиент пришел, подписал с нами договор на миллионные суммы договор и вынужден получать какие-то странные бумажки, которые не подписаны даже гендиректором» (Интервью 11));*

– отсутствие взаимодействия всех уровней организации между друг другом (*«Основная проблема – это отсутствие взаимодействия верхнего уровня с нами» (Интервью 4).*

К решению конфликтных ситуаций или ситуаций с напряжением сотрудники департамента подходят по-разному. Большинство стремится к конструктивному урегулированию возникшего разногласия: *«Если это принципиально важный момент, если мы его не преодолеем, то дальше движения нет, то лучше решить все здесь и сейчас, но конструктивно, не переходя на эмоции» (Интервью 9).* Некоторые сотрудники сообщали о том,

что бывают такие ситуации, где лучше подключать руководителя: «С помощью переговоров или, в каких-то случаях, нужно подключить руководителя» (Интервью 7), «В случае с продавцом, я привлек руководителя этого сотрудника и решал вопросы только через него, для предупреждения конфликтных ситуаций» (Интервью 5).

Есть и менее эффективные способы решения конфликтных ситуаций, такие как избегание («Иногда я не иду на конфликт, если вижу ситуацию. Просто избегаю, это разумнее» (Интервью 4)) и манипуляция («Есть негативные способы решения через манипуляции, но это ни к чему хорошему не приводит» (Интервью 2)).

В целом, отношение сотрудников к подобным ситуациям разделилось (рис. 12).

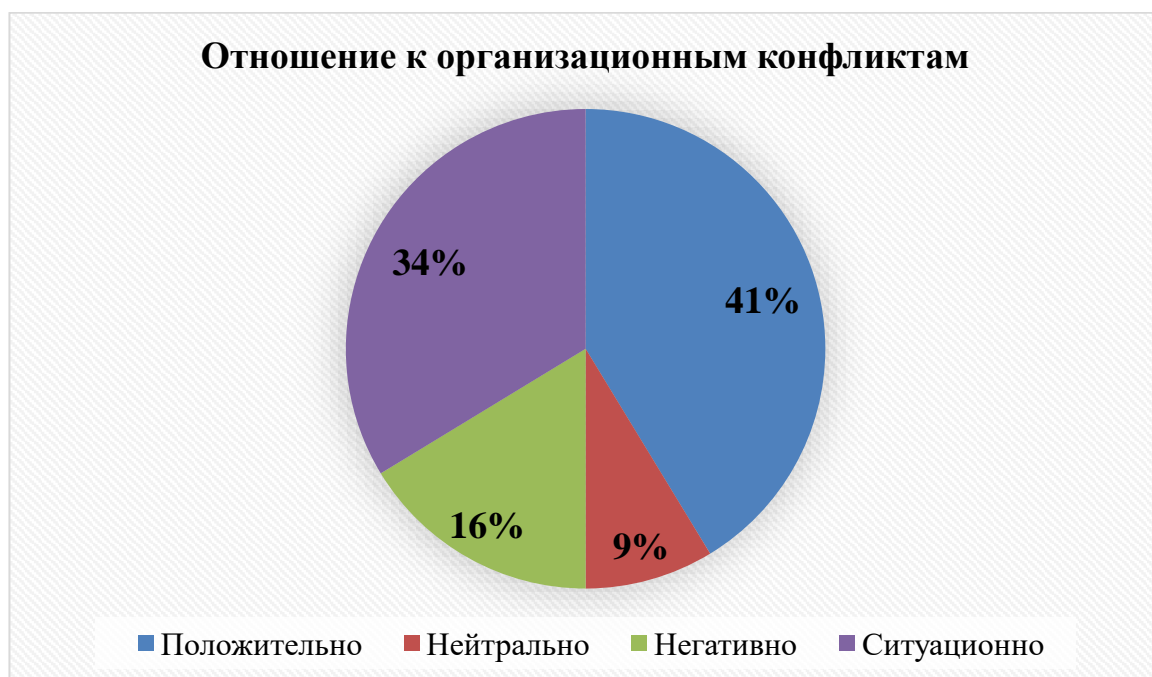


Рис. 12. Отношение сотрудников к организационным конфликтам

Сотрудники, которые относятся к подобным ситуациям положительно, считают, что конфликты позволяют разрешить проблемные вопросы и дальше работать эффективнее: «Потому что подобного рода конфликты случаются по рабочим вопросам, когда ты их разрешаешь, то они больше не встают.

*«Это положительный момент» (Интервью 8), «Положительно, это есть некий опыт, и потом такая ситуация не будет прогрессировать» (Интервью 7), «Скорее положительные. Сам процесс конфликтных ситуаций, который возникает – это негативная сторона. А вот то, что ты пытаешься уладить ту или иную ситуацию, привести к нормальному руслу, это скорее положительно для тебя, потому что ты оттачиваешь навык взаимоотношений между теми или иными субъектами. Это очень важно! На любой работе это важно. Если это не какая-то автоматизированная работа, где вообще нет никаких соприкосновений с людьми» (Интервью 12), «Продвинулись в решении вопроса, который обсуждали» (Интервью 6).*

Те, кто ответил, что негативно относится к конфликтам в процессе работы, поясняли: *«Я считаю, что они негативные. Потому что если возникает какое-то профессиональное несогласие, то не нужно развивать его агрессивно. Нужно стараться услышать друг друга. Мне, например, тяжело, когда мне задают глупые вопросы. Мои сотрудники таких не задают, потому что они все понимают, это их квалификация, профессиональный путь. А вот от вопросов отдела продаж у меня иногда «подгорает». От их низкой квалификации, от незнания продукта, от незнания целей компании. Мне с психологической точки сложно. Я пытаюсь их научить «мягко», но у меня не всегда так получается. У меня есть эта проблема, я с ней пытаюсь справиться» (Интервью 5), «Как отрицательные в эмоциональном плане, потому что это было просто неприятно. Я неконфликтный человек, для меня это всегда стресс» (Интервью 10).*

Под ситуационным отношением сотрудники имели в виду то, что решение конфликта может быть, как конструктивным, так и деструктивным, поэтому однозначно ответить на этот вопрос они не смогли.

К основным трудностям при решении конфликтов сотрудники относят следующее:

– неумение четко обозначить свою позицию (*«Нам может показаться в моменте, что мы все правильно сделали, но при этом, например,*

*как-то резко или некрасиво предоставили необходимую информацию или как-то задели человека своими словами» (Интервью 2);*

– нежелание прислушаться к своему оппоненту (*«Может человек не понимает или не хочет понять, чтобы изменить данную ситуацию» (Интервью 10), «Люди не слышат друг друга и не принимают точку зрения собеседника, не пытаются ее понять. Или однобоко смотрят на ситуацию, а не в целом» (Интервью 9));*

– неготовность идти на компромисс (*«Они хотят получить быстрый результат» (Интервью 4), «Каждый придерживался своей точки зрения, и мы говорили на разных языках» (Интервью 6));*

– невозможность повлиять на решение, которое было принято на верхнем уровне (*«Когда не видишь смысла, т.е. в результате разговора никакого изменения не будет. Вот как с этим шаблоном. Нам уже презентовали и сказали, что это будет. Т.е. нас не спрашивали, будет или нет, а сказали «готовьтесь»» (Интервью 13)).*

Преодолевать конфликтные ситуации или ситуации напряжения в организации сотрудники предлагают следующими способами:

- диалог, позволяющий узнать мнение каждого участника конфликта;
- аргументированное объяснение своей позиции;
- договоренность и взаимные уступки;
- привлечение медиатора, чтобы сделать двустороннее общение трехсторонним.

Важным является сохранение спокойствия, рассудительность, открытость, эмпатия, устойчивость, дипломатичность.

Следует отметить, что большинство сотрудников (62%) изучали психологию, конфликтологию или менеджмент в высшем учебном заведении, читали специализированную литературу о межличностных взаимоотношениях, деловых коммуникациях, профессиональной этике,

переговорах, медиации, поэтому имеют представление о том, как управлять конфликтами.

Сотрудники департамента анализа и управления рисками советуют коллегам, оказавшимся в конфликтной ситуации сохранять спокойствие и самообладание. Для этого нужно сделать небольшую паузу, обратиться к отвлеченным темам, которые позволят стабилизировать эмоциональный фон. Можно выписать все мысли на листе бумаги, чтобы освободиться от негативных переживаний, а затем приступить к переговорам. Если самостоятельно не удастся достичь консенсуса, то пригласить медиатора, например, руководителя. Он посмотрит на ситуацию сторонним взглядом и поможет найти выход из сложившейся ситуации.

Таким образом, проведенный сбор и анализ данных позволил сделать следующие выводы:

- основными видами конфликтов в инвестиционной компании являются: межличностные конфликты вертикального и горизонтального типа и межгрупповые (между департаментами).

- к основным причинам, оказывающих негативное влияние на атмосферу в коллективе, мотивацию, уровень продуктивности и заинтересованности, сплоченность и причастность оказывают влияние следующие факторы: недостаточно эффективное управление со стороны руководителей отдела; отсутствие обратной связи по результатам проделанной работы; отсутствие единого информационного поля, порождающая ситуацию неопределенности; отсутствие системы мотивации для сотрудников; отсутствие возможностей профессионального роста и развития.

- к основным причинам возникновения конфликтов в организации сотрудники относят: разные подходы, используемые для решения поставленных задач; различные конечные цели и интересы, вызывающие непонимание; недостаточный уровень компетентности сотрудников смежных отделов и департаментов; несоответствие поставленных руководством задач и

функционала должности; неорганизованность; отсутствие взаимодействия всех уровней организации между друг другом.

– к основным способами урегулирования конфликтов сотрудники относят переговоры, привлечение медиатора, решение вопроса через руководящее звено, избегание.

### **Рекомендации по регулированию конфликтов в ФК «Содружество»**

На основании проведенных исследований, были разработаны и представлены следующие рекомендации:

1) руководителям отделов необходимо пройти курс «Как эффективно выстроить работу в отделе», опубликованный на обучающей платформе компании, а руководителю департамента осуществить контроль прохождения курса;

2) разработать программу мероприятий, повышающих знания сотрудников как в профессиональной области, так и в области переговорных процессов, медиативных практик и т.п., что будет способствовать снижению уровня конфликтности в департаменте;

3) проводить общие (для всех работников) планерки и совещания, где будут освещены приоритетные цели и задачи отделов, департаментов и компании;

4) руководителям отдела и департамента необходимо усилить обратную связь по проделанной работе сотрудников, обозначать их возможные точки роста и развития;

5) разработать «привлекательную» систему мотивации труда, учитывающую не только стаж работы, но и эффективность деятельности сотрудников (например, система KPI).

6) кадровой службе обратить внимание на выявленные конфликтные зоны, которыми являются: неудовлетворенность заработной платой,

отсутствие возможностей для профессионального роста, недостаточный уровень компетентности сотрудников смежных отделов и департаментов.



## Заключение

Данная исследовательская работа была посвящена изучению организационных конфликтов в инвестиционной компании, природе их возникновения, специфике и способам урегулирования. Основная гипотеза о том, что в инвестиционной компании высокий уровень конфликтогенности, предопределенной особенностями времени (неопределенности, пандемии, общей современной нестабильности), подтвердилась.

Проведенный анализ работ отечественных и зарубежных авторов позволил сделать следующие выводы:

1. Большинство классических теорий конфликта были разработаны зарубежными исследователями, которые первыми обратили внимание на необходимость изучения причин возникновения конфликтов, их специфики и особенностей развития. Для российской науки данная область является малоизученной, т.к. интерес к ней появился сравнительно недавно.

2. Усиление конфликтов в современном мире происходит в связи с формированием общества потмодерн. По мере деинституционализации роль личности возрастает, а соответственно и увеличивается поле для конфликтов.

3. Меняется природа управления предприятиями: снижается роль собственности, но растет роль компетенций (профессиональных знаний, коммуникативных навыков, личных качеств). В связи с этим возникают противоречия между целями организации и потребностями работника.

4. В современном российском обществе сохраняется автократический стиль управления, в результате которого работники организаций сталкиваются с ненужным давлением со стороны руководящего звена. Параллельно они работают с коллегами, имеющими разный уровень образованности и толерантности. Возникающий диссонанс приводит к зарождению и развитию конфликтных ситуаций в трудовом коллективе.

5. Разрушаются традиционные правила разрешения конфликтов (общепринятые нормы поведения, приоритет старших как субъектов

абсолютной правоты), растет роль социальной и профессиональной компетентности, дающей право самостоятельно решать и участвовать в социальном управлении.

б. Финансовая сфера как область, требующая высокой компетентности работников, обязательного наличия одного/двух высших образований, определенных личностных качеств – одна из первых столкнулась с конфликтом между авторитарным управлением и высокой самооценкой работниками самих себя и своего труда. Как относительно узкая область деятельности в ней сформированы критерии неформального рейтинга, соответственно, недостаточная мотивация работников ведет не только к их уходу, но и к уходу клиентской базы. Как и в любой организации, требующей высококачественного труда, в ней возникает дилемма: низкая квалификация персонала снижает потенциал организации, но повышая квалификацию через обучение и передачу опыта, фирма рискует готовить потенциального конкурента. Последнее актуализирует роль мотивации труда, способов поддержания лояльности к организации.

С целью достижения поставленных задач было проведено социологическое исследование в инвестиционной компании «Содружество», которое включало в себя проведение тестирования «Тип личности» по модели Майер-Бриггс (МВТИ) и экспертного интервью с сотрудниками Департамента анализа и управления рисками. Результаты исследования в обобщенном виде и рекомендации были переданы руководителям.

Анализ данных, полученных в ходе социологического исследования, позволил сделать следующие выводы:

1. Составлен социальный портрет работника финансовой компании: очень рассудительный, основательно обдумывает каждое слово и действие, не торопится принимать решение, дотошно изучая, проверяя и анализируя информацию. Для сотрудника важен четкий план, алгоритм, стабильность. Он стремится все упорядочить, тщательно продумать каждый шаг и

спрогнозировать его последствия. Обязательно имеет высшее образование, открыт к получению новых знаний, профессиональному росту и развитию.

2. Основными видами конфликтов в инвестиционной компании являются: межличностные конфликты вертикального и горизонтального типа, а также межгрупповые (между Департаментами).

3. К основным причинам, оказывающих негативное влияние на атмосферу в коллективе, мотивацию, уровень эффективности и заинтересованности оказывают влияние следующие факторы:

– недостаточно эффективное управление со стороны руководства отдела: *«Пускай тогда это будет сугубо моя субъективная оценка. Он создает впечатление демократического стиля, но, если по-честному, то это авторитарный стиль. Потому что вот у нас прозрачная система в плане заработной платы и прочего, он всегда старается с нами взаимодействовать, но сам факт, что он нас жестко в рамки загоняет – не очень нравится, и, если у сотрудника есть потенциал, он, у меня, например, такое чувство иногда, что он меня немножко «гасит», потому что у нас вот по порядку кто как пришел: сначала №8, потом №11, потом я и вот сейчас новый сотрудник №12, и я считаюсь наравне младших. Он считает, для того, чтобы дальше расти в компании нужно... Кто больше работает, тот больше и получает. Но при этом функционал у нас один. И даже если ты подаешь какие-то надежды, то он останавливает. Подожди, подожди, вот сначала они. И мне кажется, что это не совсем правильно, потому все люди разные, у всех разные цели, все по-разному работают вне зависимости от личных качеств, и оценивать сотрудников, по тому как кто пришел не совсем правильно» (Интервью 2);*

– отсутствие устойчивой обратной связи: *«Есть небольшие «но», в плане того, что у нас ни в компании, ни в отделе нет обратной связи. Т.е. ты сидишь, работаешь, но как ты выполняешь задачи, никто не говорит. Даже если ты их хорошо выполняешь, то тебя не похвалят. Приятно получить какой-то такой бонус, что ты молодец. Если ты делаешь что-то*

*неправильно, то обратная связь нужна, чтобы больше не повторять ошибок»* (Интервью 10);

– *низкий уровень корпоративной культуры: «Не нравится, как организована в компании корпоративная культура, потому что какие-то новости узнаются в кулуарах, т.е. нужны знакомства, где-то нужно походить, чтобы узнать, что происходит у тебя в отделе или что происходит в компании в глобальном плане»* (Интервью 13);

– *отсутствие возможностей для профессионального развития: «Хотелось бы развития как аналитика, т.е. мы работаем по определенному алгоритму, который не включает 100% количество ресурсов и навыков. Можно еще что-то применить, чтобы было 100%. У нас есть определенный алгоритм, от которого мы не отходим, т.е. я как начала 2 года назад делать эти АЗ, так я их и делаю, спустя год. Никаких изменений в развитии нет. Только наработка какого-то опыта и понимания, на что обратить внимание. Никаких конференций по экономической безопасности нет, потому что есть такие, где презентуют разные системы и т.д., идет обсуждение с коллегами, что они делают, как исследуют контрагентов. А также и в смежных областях было бы интересно, конечно. Просто наш отдел очень закрытый, и смежные области до него трудно доходят»* (Интервью 13);

– *отсутствие возможностей карьерного роста: «Всегда есть что-то больше и лучше, поэтому ты не останавливаешься на достигнутом. Всегда есть к чему стремиться»* (Интервью 9).

4. Проведенные интервью позволили выявить основные причины возникновения конфликтов. По мнению сотрудников, к ним относятся:

– *разные подходы, используемые для решения поставленных задач («Разные подходы. Не удалось услышать друг друга. Разные точки зрения. Никто друг друга не понял»* (Интервью 6));

– *различные конечные цели и интересы, вызывающие непонимание («Знаете, есть такой конфликт между продажами и производством. Продажник заинтересован сделать быстро, а производственнику, главное,*

*сделать нормальное качество. В нашем случае, нормальная качественная работа – это отбор лучших сделок из тех, которые продажники приносят нам. Т.е. нужно отсеять мусор, выявить всех жуликов и т.д. Понятно, что эта работа нестандартная, нешаблонная, не конвейерная, иногда требует больших умственных усилий, большого времени на изучение. Им же хочется быстрее, поэтому они злятся на нас. Бывает, что они не согласны с нашими выводами, потому что у них есть клиент, который скажет им, что земля плоская, поэтому они нам так и скажут. Они верят клиенту и ждут от нас подтверждения, а когда мы говорим другое, то они начинают злиться и пытаются нас опровергнуть. Иногда, они делают это довольно неэтично. Бывает, что кто-то из моих может вспылить в ответ. Даже я могу, если вижу, как кого-то из моих обижают и притесняют» (Интервью 5));*

– *недостаточный уровень компетентности сотрудников смежных отделов и департаментов («Бывает, что задачу тебе ставят сотрудники других подразделений, которые не всегда точно представляют характер работы, и то, возможно ли такую задачу выполнить, насколько задача трудоёмка или наоборот – легка. Твой непосредственный руководитель знает больше, чем человек из другого подразделения. Он в меньшей степени понимает, чем ты непосредственно занимаешься. И поэтому возможны какие-то ошибки в постановках задач и сроках их исполнения» (Интервью 7));*

– *несоответствие поставленных задач руководством и функционала должности («Да, когда задачи сверху спускаются, которые не соответствуют текущей нашей ситуации и являются неэффективными» (Интервью 4));*

– *неорганизованность («Здесь важны бизнес подходы, т.к. мы работаем в компании, сотрудник может уйти, на его место придет кто-то другой с другими личностными качествами. Нужна прозрачная система, дисциплина, декларирование. Простые вещи, которых не хватает нашей организации. Порядка не хватает» (Интервью 4), «Пришел клиент, чтобы подписать договор. Пришел наш сотрудник и подписывает вместо*

*гендиректора, потому что его не было. Клиент попросил доверенность, а у нас ее нет. Мы начинаем «стряпать» сами доверенность. Это все организационные моменты, которые я не люблю. Я люблю, когда все четко, т.е. клиент пришел, подписал с нами договор на миллионные суммы договор и вынужден получать какие-то странные бумажки, которые не подписаны даже гендиректором» (Интервью 11));*

– отсутствие взаимодействия всех уровней организации («Основная проблема – это отсутствие взаимодействия верхнего уровня с нами» (Интервью 4)).

5. К основным способами урегулирования конфликтов сотрудники относят переговоры, привлечение медиатора, решение вопроса через руководящее звено, избегание.

Данная исследовательская работа является особенно актуальной, т.к. в связи с политической и эпидемиологической ситуацией финансовые компании испытывают серьезные трудности. На этом фоне сотрудники находятся в стрессовой нестабильной ситуации, являющейся почвой для развития организационных конфликтов. Поэтому развитие методик и технологий по урегулированию конфликтных ситуаций является перспективным направлением как социологии, так и других смежных наук.

Результаты выпускной квалификационной работы «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании» могут быть использованы для дальнейшего развития теоретических и эмпирических исследований концепции управления конфликтами в финансовых компаниях, а также представлять интерес для руководителей, бизнес-аналитиков, HR-специалистов, работающих в этой области.

## Список литературы

*На русском языке:*

1. Абузярова Я. Э. Решение проблем управления конфликтами в современных организациях // Научные записки молодых исследователей. 2017. №3. С. 55-58.
2. Акимова Т. А. Теория организации / Т. А. Акимова. М.: РУНД, 2010. 450 с.
3. Алейников А. В., Стребков А. И. Конфликтология для XXI века // Знание. Понимание. Умение. 2008. №2. С. 112-121.
4. Алешина А. Б. Трудовые конфликты в России: современные тенденции // Научные исследования экономического факультета. 2019. Т.11. №1. С. 76-87.
5. Аллахвердова О. В., Карпенко А. Д. Медиация – конструктивное разрешение конфликтов / О. В. Аллахвердова, А. Д. Карпенко. М.: Академия, 2010. 127 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М.: Экономика, 2016. 411 с.
7. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 2000. 551 с.
8. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Словарь конфликтолога / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. СПб.: Питер, 2006. 527 с.
9. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом / В. Г. Афанасьев. М.: Издательство политической культуры, 1973. 390 с.
10. Бабосов Е. М. Конфликтология / Е. М. Бабосов. Мн.: ТетраСистемс, 2000. 464 с.
11. Байбекова Э. Ф., Калимуллина И. В. Применение навыков медиации – ключ к успешному разрешению корпоративных конфликтов // Вестник СГЮА. 2020. №2 (133). С. 245-252.

12. Батуренко С. А. Теория конфликта и проблема социального порядка // Вестник МГУ. Социология и политология. 2013. №3. С. 111-119.
13. Бережная М. П. Управление конфликтами в финансовой сфере // Актуальные вопросы экономических наук. 2012. №25-1. С. 212-219.
14. Бубенцов Ю. А., Ермоленко Т. С. Организационные конфликты в современных российских компаниях и формирование программ лояльности персонала // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2020. №2. С. 66-72.
15. Бурмистрова Н. Н. Представления о третьей стороне как фактор оценки эффективности разрешения организационного конфликта: автореферат дис. ... канд. псих. наук. / Н. Н. Бурмистрова. М.: МГУ, 2013. 23 с.
16. Васильева С. И. Л. Козер о социальном конфликте // Альманах современной науки и образования. 2015. №4 (94). С. 54-58.
17. Вересов Н. Н. Как устранить конфликт в коллективе, или Формула противостояния. Книга для руководителей / Н. Н. Вересов. М.: Флинта, 2014. 128 с.
18. Вишнякова Н. Ф. Конфликтология / Н. Ф. Вишнякова. Екатеринбург.: Университетское, 2002. 318 с.
19. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум / И. П. Волков. Л.: ПрофОбрИзд, 2016. 427 с.
20. Габдулхакова Л. К. Управление конфликтами в организации // Human Progress. 2017. Т.3. №3. С. 1-13.
21. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде / Т. П. Галкина. М.: Финансы и статистика, 2003. 224 с.
22. Гераклит Эфесский. Русская историческая библиотека. [Электронный ресурс] URL: <https://clck.ru/gv2Wh>. (Дата обращения: 16.02.2022).



23. Гергиев И. Э., Алборова В. В. Стили управления и их характеристика на современном этапе развития // Инновационная наука. 2019. №4. С. 99-100.
24. Гизатуллин А. А. Управление конфликтами в контексте обеспечения устойчивого организационного развития // Экономическая социология. 2017. №4. С. 67-70.
25. Гоббс Т. Философские основания учения о гражданине / Т. Гоббс. М.: АСТ, 2001. 304 с.
26. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. СПб.: Питер, 2008. 544 с.
27. Громова О. Н. Конфликтология: курс лекций / О. Н. Громова. М.: ТАНДЕМ, 2000. 320 с.
28. Деккушева А. Д. Конфликт в организации: социологический анализ: дис. ... канд. соц. наук / А. Д. Деккушева. Пятигорск.: ПГТУ, 2010. 148 с.
29. Дмитриев А. В., Кудрявцев В. Н. Введение в общую теорию конфликтов / А. В. Дмитриев, В. Н. Кудрявцев. М.: Инион РАН, 1993. 212 с.
30. Дмитриев А. В. Конфликтология / А. В. Дмитриев. М.: Гардарики, 2000. 320 с.
31. Дружинин В. В., Конторов Д. С. Введение в теорию конфликта / В. В. Дружинин, Д. С. Конторов. М.: Радио и связь, 1989. 288 с.
32. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. СПб.: Питер, 2009. 215 с.
33. Журавлев И. М. Снижение социальной напряженности как фактор эффективного управления персоналом организации: автореферат дис. ... канд. соц. наук / И. М. Журавлев. М.: МГТУ Станкин, 2010. 24 с.
34. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. М.: Аспект Пресс, 1996. 315 с.
35. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии / Д. П. Зеркин. Ростов-н/Д: Феникс, 2008. 480 с.

36. Зиммель Г. Человек как враг // Социологический журнал. 1994. №2. С. 114-119.
37. Ильинская Е. А., Титов Б. А. Социально-трудовые конфликты как социальная и исследовательская проблема // Конфликты и общество. 2020. №15 (3). С. 55-63.
38. Исаев Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг / Р. А. Исаев. М.: Инфра-М, 2011. 398 с.
39. Казначеева С. Н., Быстрова Н. В. К вопросу об управлении конфликтами в организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. №6 (40). С. 36-42.
40. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2017. 695 с.
41. Киселев В. В., Евенко С. Л. Континуумная модель стратегий поведения в конфликте с учетом тенденций цифровизации современного общества // Человеческий капитал. 2021. №S5-3 (149). С. 117-124.
42. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю. Психология управления персоналом / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. М.: Юрайт, 2015. 447 с.
43. Кулагина П. Ю. Социально-трудовой конфликт в оценках работников банка // Социология. 2020. Т.20. №2. С. 175-178.
44. Леонов Н. И. Основы конфликтологии / Н. И. Леонов. Воронеж.: МОДЭК, 2006. 232 с.
45. Лукаш Ю. А. Внутрифирменные конфликты, или трудовая конфликтология в бизнесе / Ю. А. Лукаш. М.: Юстицинформ, 2014. 214 с.
46. Макиавелли Н. Государь / Н. Макиавелли. М.: АСТ, 2006. 112 с.
47. Мамонтова М. В., Ашурбеков Р. А. Управление конфликтами и стрессами в организации: какова роль HR в управлении этим процессом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. Т.9. №5. С.50-55.

48. Мещеряков Б. Г., Зинченко, В. П. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. СПб.: Прайм-Еврознак, 2007. 666 с.
49. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. [Электронный ресурс] URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>. (Дата обращения: 22.03.2022).
50. Новосельцев В. И., Полевой Ю. Л. Теория конфликта: заблуждения и перспективы // Известия ТулГУ. Технические науки. 2013. №2. С. 240-246.
51. Олейник А. Н. Основы конфликтологии / А. Н. Олейник. М.: АПО, 2014. 207 с.
52. Осипов Г.В. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / Г. В. Осипов. М.: Инфра М, 1998. 488 с.
53. Паркинсон С. Искусство управления / С. Паркинсон. СПб.: Питер, 2015. 386 с.
54. Пахомова Ю. А. Управление трудовыми конфликтами в организациях потребительской кооперации: автореферат дис. ... канд. экон. наук / Ю. А. Пахомова. Курск.: ЮЗГУ, 2011. 24 с.
55. Плотников А. А. Проблема познания социального конфликта: современный взгляд // Общественные науки. Социология 2014. №3 (31). С. 113-119.
56. Пустовалова Е. В. Социальное взаимодействие в конфликте // Вестник НГУЭУ, Социология. 2020. №1. С. 219-226.
57. Разгонова Е. Ю. Управление конфликтами // Молодежь и наука. 2018. №7. С. 5.
58. Раренко А. А. Управление конфликтами в организации // Социология управления. 2018. 4. С. 101-110.

59. Реук А. М. Развитие инструментария антикризисного управления промышленным предприятием в условиях конфликта интересов участников банкротства: авт. дисс. канд. экон. наук / А. М. Реук. Р/н-Д.: РГЭУ, 2013. 26 с.
60. Ромашов О. В. Социология труда и экономическая социология / О. В. Ромашов. М.: Гардарики, 2016. 233 с.
61. Рябина Е. В. Актуальные проблемы конфликтологии: теоретико-методологический анализ // Theories and Problems of Political Studies. 2016. №1. С. 126-141.
62. Светлов В. А. Конфликт: модели, решение, менеджмент / В. А. Светлов. М.: Инфра-М, 2005. 539 с.
63. Семенов В. А. История зарубежной конфликтологии. Том 2 / В. А. Семенов. М.: Юрайт, 2022. 292 с.
64. Силласте Г. Г. Экономическая социология / Г. Г. Силласте. М.: Инфра-М, 2015. 480 с.
65. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / пер. П. Клюкина. М.: Эксмо, 2020. 1056 с.
66. Содружество. Покупка долговых обязательств. Официальный сайт компании. [Электронный ресурс] URL: <https://sodrugestvo.org/>. (Дата обращения: 11.02.2022).
67. Соколов С. В. Социальная конфликтология / С. В. Соколов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 327 с.
68. Соломатина Е. Н. Становление и развитие социологии конфликта в России // Вестник Московского ун-та. Социология и политология. 2011. №2. С. 207-221.
69. Степанов Е. И. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Е. И. Степанов. М.: Эдиториал УРСС, 2000. 344 с.
70. Сяюй Т. Возраст и стаж работы сотрудников как факторы возникновения организационных конфликтов // Социология. 2020. №4. С. 228-233.

71. Трофимов Г. Д. Управление статусно-ролевыми конфликтами руководителем организации: монография / Г. Д. Трофимов. М.: Лаборатория книги, 2016. 94 с.
72. Федеральный закон от 27 июля 2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2010. № 31, ст. 4162.
73. Филиппов А. В. Производственная социология, психология и педагогика / А. В. Филиппов. М.: Высшая школа, 2014. 255 с.
74. Философское учение Анаксимандра. Русская историческая библиотека. [Электронный ресурс] URL: <https://clck.ru/gv2U7>. (Дата обращения: 16.02.2022).
75. Хасан Б. И., Сергоманов П. А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров / Б. И. Хасан П. А. Сергоманов. М.: Академия, 2007. 192 с.
76. Центр мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов СПбГУП. Официальный сайт СПбГУП. [Электронный ресурс] URL: <https://clck.ru/h2zNq>. (Дата обращения: 13.02.2022).
77. Черкасова А. А., Сулягина Ю. О. Характеристика трудового конфликта как особой разновидности социального конфликта // Инновационная наука. 2019. №12. С. 228-232.
78. Черкасская Г. В., Бадхен М. Л. Управление конфликтами / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. М.: Юрайт, 2017. 236 с.
79. Шварц Г. Управление конфликтными ситуациями: диагностика, анализ и разрешение конфликтов / Г. Шварц. СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. 296 с.
80. Шейнов В. П. Управление конфликтами. Теория и практика / В. П. Шейнов. М.: Харвест, 2010. 912 с.

*На английском языке:*

81. Adeel A., Pengcheng Z. Conflicts and creative idea endorsement: Do subordinates' political skills and implementation instrumentality matter? // *International Journal of Conflict Management*. 2019. Vol. 30. No. 5. P. 637-656.
82. Al-Ghazali B. M., Afsar B. Investigating the mechanism linking task conflict with employees' innovative work behavior // *International Journal of Conflict Management*. 2021. Vol. 32 No. 4. P. 599-625.
83. Beitler L., Scherer S. Interpersonal conflict at work: Age and emotional competence difference in conflict management // *Organizational Psychology Review*. 2018. No. 20. P. 34-38.
84. Belyakova I. G., Belyakov N. V. Modern business intercultural communication: intercultural sensitivity in conflict management// *The way of science*. 2021. No. 7 (89). P. 61-65.
85. Castro F. *The Beginners Guide to OKR* / пер. ScrumTrek. 2019. Ч.1. с. 5.
86. Charoensap-Kelly P. How much is too much? Effects of core concerns accommodativeness on emotion, credibility and integrative intention in supervisor-subordinate conflict negotiation // *International Journal of Conflict Management* 2021. Vol. 32 No. 4. P. 574-598.
87. Chaudhry N. I., Roomi M. A. Treating top management team conflicts through employee voice for reducing intentions to quit: moderating role of union instrumentality // *International Journal of Conflict Management* 2022. Vol. 33 No. 2. P. 203-222.
88. De Wit F. R. C., Greer L. L. The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis // *Journal of Applied Psychology*. 2012. Vol. 87. No. 2. P. 360-390.
89. Dunaj L. The inner conflict of modernity, the moderateness of Confucianism and critical theory // *Human Affairs*. 2017. Vol. 27. No. 4. P. 466-484.
90. Hagemeister A., Volmer J. Do social conflicts at work affect employees' job satisfaction? The moderating role // *International Journal of Conflict Management*. 2018. Vol. 29. No. 2. P. 213-235.

91. Ho H. C. Y., Yeung D. Y. Conflict between younger and older workers: an identity-based approach // *International Journal of Conflict Management*. 2021. Vol. 32. No. 1. P. 102-125.
92. Kuriakose V., Wilson P. R. The differential association of workplace conflicts on employee well-being: The moderating role of perceived social support at work // *International Journal of Conflict Management*. 2019. Vol. 30. No. 5. P. 680-705.
93. Marchetti R. Conflict Society and Human Rights // *Global Change, Peace & Security*. 2009. Vol. 21. No. 2. P. 201-217.
94. Moon C., Morais C. The role of organizational structure and deviant status in employees' reactions to and acceptance of workplace deviance // *International Journal of Conflict Management*. 2021. Vol. 32. No. 2. P. 315-339.
95. Rahim M. A., Katz J. P. Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies // *International Journal of Conflict Management*. 2020. Vol. 31. No. 1. P. 1-16.
96. Shaukat R., Yousaf A. Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: role // *International Journal of Conflict Management*. 2017. Vol. 28. No. 1. P. 4-23.
97. Smolyaninova O. G. Conflicts and Mediation in a Multicultural Society: Psychological, Pedagogical and Sociological Aspects // *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*. 2020. No. 13 (9). P. 1428-1434.
98. Todorova G., Bear J. B. Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction // *Journal of Applied Psychology*. 2014. Vol. 99. No. 3. P. 451-467.
99. Wang H., Feng J. The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict // *International Journal of Conflict Management*. 2020. Vol. 31. No. 3. P. 441-462.
100. Yeung D., Fung H. Managing conflict at work: Comparison between younger and older managerial employees // *International Journal of Conflict Management*. 2016. No. 26. P. 342-364.

### Психологические теории конфликта первой половины XX в.

Направление	Основоположники	Содержание
Психоаналитическое	З. Фрейд, Э. Фромм и др.	Конфликт – противоречие между биологическими и индивидуальными потребностями человека и нормами общества (по Фрейду). Конфликт – есть попытка человека освободиться от чувства неполноценности и доминирования одних над другими (по Адлеру). Внутренний конфликт – это следствие нарушенных межличностных отношений (Г. Салливан).
Социотропное	У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.	Конфликт – унаследованный и неизбежный феномен (теория социальных инстинктов Мак-Дугалла).
Этологическое	К. Лоренц, Н. Тинберген и др.	Конфликт между личностью и группой выражается в форме конфликта между инстинктом защиты своей территории и половым инстинктом (Н. Тинберген).
Теория групповой динамики	К. Левин, Д. Креч и др.	Концепция динамической системы поведения гласившая, что в каждом человеке есть определенный заряд (валентность). Причина конфликта – разрядка (по К. Левину).
Фрустрационно-агрессивное	Н. Миллер, Д. Доллара и др.	Концепция включает в себя как биосоциальную причину (агрессивность), так и социальную (фрустрация) (по Д. Долларду).
Поведенческое	А. Басе, Р. Сире и др.	Причиной конфликтов являются не только биологическая составляющая, но и социальное окружение человека. Именно оно способно влиять и изменять личностные качества индивида, подстраивая его под ситуацию (по А. Басе).
Социометрическое	Д. Морено, С. Додд и др.	Межличностные конфликты определяются отношением друг к другу (симпатией и антипатией) и возникают в результате противоречия общественных и личностных норм и ценностей (по Д. Морено).
Интеракционистское	Д. Мид, Д. Шпигель и др.	Причиной конфликта является негативный опыт социального взаимодействия. Решить возникающую между индивидом и средой дисгармонию можно только через приспособление. Но этот процесс протекает не всегда гладко, что приводит к возникновению конфликтов (по Т. Шибутани).





**Программа исследования**  
**«Социальный портрет работника финансовой организации»**

**Описание проблемной ситуации.**

Деятельность любой компании основана на работе сотрудников, которые имеют индивидуальный набор личностных качеств (характер, темперамент, тип мышления и др.) и желают реализовать свои амбиции. Эффективность их деятельности, а также конкурентоспособность компании будет напрямую зависеть от методично выстроенной системы управления, позволяющей сплотить коллектив и создать благоприятную рабочую атмосферу и комфортные условия для достижения результата. Именно такая задача возложена на руководителей организаций.

Особого изучения заслуживают финансовые компании, в которых сосредоточена часть интеллектуальной элиты общества. Как носители передового знания, например, в области информационных технологий, работники компаний обладают высоким уровнем профессиональных компетенций, часто не менее высокими, чем у собственников/руководителей компаний.

Поэтому собирая в одном месте профессионалов, нужно быть готовым к тому, что каждый из них имеет собственные цели, мнения и интересы. Эти отличия способны создать конфликтные ситуации и привести к стрессам, снижению мотивации, выгоранию и, как следствие, к увольнению сотрудников. Чтобы не допустить такого, руководителю важно понимать не только причину появления конфликта, но и учитывать социальный портрет работника.

**Цель исследования:** выявление социального портрета сотрудника, как потенциальную основу формирования межличностных конфликтов в финансовой компании.

**Задачи исследования:****Содержательные:**

- Запросить личную информацию о сотрудниках в отделе кадров;
- Определить тип личности сотрудников финансовой компании.

**Организационные:**

- Провести тестирование среди сотрудников финансовой компании.

**Методические:**

- Подобрать методику изучения типа личности.

**Предполагаемые методы, их обоснование для реализации цели и задачи исследования:**

В результате обзора литературы и исходя из целей и задач, было решено придерживаться качественной стратегии исследования, позволяющей собрать и проанализировать данные сотрудников для определения их социального портрета.

В качестве методики исследования будет использован модифицированный тест «Тип личности» по модели Майер-Бриггс (МВТИ). Он включает в себя 20 вопросов, позволяющих определить тип личности по 4 дескрипторам: ориентация сознания (интроверсия-экстраверсия), ориентация в ситуации (сенсорика – интуиция), основа принятия решений (логика-этика), способ подготовки решений (рациональность – иррациональность).

**Объект исследования** – сотрудники Департамента анализа и управления рисками.

**Предмет** – социальный портрет сотрудника.

**Основная гипотеза:** предполагается, что вид деятельности финансовой компании и ее специфика требуют от сотрудников не только высокого уровня профессионализма, но и специфических личностных качеств.

**Модифицированный тест «Тип личности» по модели Майер-Бриггс  
(МВТИ)**

1. В компании вы:
  - являетесь инициатором разговора
  - ждете, когда к вам обратятся
2. Вы в большей степени:
  - практик
  - теоретик
3. Принимая решение, вам легче иметь дело с:
  - правилами и стандартами
  - собственными чувствами
4. Вы чувствуете себя лучше, когда:
  - уже сделали покупку
  - имеете возможность сделать покупку
5. На вечеринках вы:
  - задерживаетесь допоздна, все более оживляетесь
  - уходите рано, чувствуя усталость
6. Выполняя обычную работу, вам приятнее:
  - делать ее общепринятым способом
  - изобрести собственный способ
7. Чаще вы человек:
  - хладнокровный и спокойный
  - сердечный и участливый
8. В большинстве случаев следует:
  - управлять ходом событий
  - полагаться на естественный ход событий
9. Когда Вы находитесь в обществе, то обычно предпочитаете:
  - участвовать в общей беседе

- беседовать с каждым отдельно
- 10. Вам нравится, когда писатель:
  - четко говорит, что он имеет в виду
  - излагает мысли в необычной, оригинальной форме
- 11. Вас больше привлекает:
  - последовательность и логичность рассуждений
  - гармоничность человеческих отношений
- 12. Вы можете сказать, что в большей степени Вы:
  - серьезный и волевой человек
  - легко относящийся к жизни свободный человек
- 13. Вы обычно:
  - можете легко разговаривать практически с любым человеком в течение любого времени
  - можете найти тему для разговора только с немногими людьми и только в определенных ситуациях
- 14. Вас скорее можно назвать:
  - человеком исполнительным
  - выдумщиком
- 15. Какое слово из пары Вам больше нравится:
  - убедительный
  - трогательный
- 16. Какое слово из пары Вам больше нравится:
  - методичный
  - спонтанный
- 17. Какое слово из пары Вам больше нравится:
  - общительный
  - рассудительный
- 18. Какое слово из пары Вам больше нравится:
  - понятный
  - красивый
- 19. Какое слово из пары Вам больше нравится:
  - справедливость
  - сочувствие

20. Следование расписанию в делах:

- привлекает вас
- сковывает вас

### **Расшифровка полученной комбинации букв:**

**Реалист, администратор, руководитель (ESTJ):** экстраверт, сенсорик, логик, рационал). Очень работоспособный, социально-адаптированный тип, всегда чувствует необходимость доводить начатое дело до завершения. Планирует деятельность, практически относиться к окружающим вещам. Склонен проявлять любовь и заботу о близких, любит шумные веселья, компании. Добродушен, но резковат, может быть вспыльчивым и упертым.

Видят мир таким, «каков он есть», переводят свои восприятия на объективный язык. Испытывают необходимость в том, чтобы навязывать свои оценки окружающим, устанавливая твердый порядок действий, который опирается на определенную программу. Управлять порядком где-либо – самое естественное занятие для них.

- 11% мужчин
- 6% женщин

**Командир, предприниматель (ENTJ):** экстраверт, интуит, логик, рационал). Способен четко выделять собственные возможности и способности, легко вдохновляется и начинает новые дела, увлекается динамичными видами спорта, которые дарят экстремальные ощущения. Чувствует новые тенденции, идет на риск, полагаясь на интуицию. С уверенностью использует в работе новые технологии, глубоко анализирует себя и окружающий мир. Склонен к позитивному мышлению и близкому общению с людьми.

Имеют потребность в контроле и необычные способности к лидерству. Они распахнуты настежь, навстречу бесчисленным возможностям и смыслам, которые переводятся на язык объективных мыслительных операций и приводят к упорядоченной и своевременной деятельности. Для них жизнь раскрывается в борьбе, в споре, в схлестывании с окружающими во имя познания.

- 3% мужчин
- 1% женщин

**Организатор, инспектор (ISTJ):** интроверт, сенсорик, логик, рационал). Любит порядок и строгость, глубоко вникает в работу, анализируя информацию с разных сторон. Отличается некой педантичностью. Реально смотрит на вещи, берется за дело только если точно знает, что сможет его завершить. Вызывает доверие, но предпочитает короткие деловые контакты с другими людьми.

Имеют чувство ответственности. Их поведение ориентировано на конечный результат. Объективная, конкретная, ближайшая информация у них немедленно передается «внутри» и внимательно анализируется. Их склонность ко всему, что находится «здесь и теперь», не позволяет им ничего принимать на веру или допускать что-либо. Все, что они видят, есть для них объективная и осязаемая реальность, в которой они немедленно наводят определенный порядок.

- 16% мужчин
- 7% женщин

**Увещеватель, наставник (ENFJ):** экстраверт, интуит, этик, рационал). Очень эмоциональная личность, склонен к эмпатии и проявлению широкого спектра эмоций.

Обладает выразительной мимикой и красноречием. Способен предчувствовать разные события и готовиться к ним заранее. Улавливает несоответствия в словах и эмоциях других людей. Часто не уверен в любви партнера, склонен к ревности.

Их внимание сосредоточено на тех, кто их окружает, и они прекрасно понимают, кто в чем нуждается. Их богатое воображение и вдохновляющая натура выражают себя весьма конкретно и организованно, что позволяет им осуществлять свои фантазии. Имеют способность к интуитивному постижению ситуации при внимательном и заботливом отношении к позиции всех участников.

- 3% женщин
- 2% мужчин

**Учитель, воспитатель, энтузиаст (ESFJ: экстраверт, сенсорик, этик, рационал).** Способен влиять на людей с помощью эмоционального давления, при этом хорошо ладит с ними, может поднять настроение, склонен жертвовать собственными интересами ради другого человека и проявлять любовь и заботу о близких. В работе всего добивается самостоятельно, любит, когда другие люди подчеркивают его достоинства.

Предрасположенность к решению обеспечивает их всем необходимым для того, чтобы было легко устанавливать контакты с кем бы то ни было. Их субъективная чувствительность привносит гармонию в любую ситуацию, одновременно пытаясь упорядочить ее, направить ход событий по определенному руслу; и делают они это мягко, но настойчиво.

- 17% женщин
- 8% мужчин

**Аналитик, провидец, вдохновитель (INTJ: интроверт, интуит, логик, рационал).** Умеет отличать главное от второстепенного, не любит пустых разговоров, склонен к четкому практическому мышлению. В работе этот тип любит использовать необычные идеи, при этом демонстрируя свою независимость. Использует интуицию там, где не знает точных ответов. Не любит шумных компаний, ощущает трудности в налаживании отношений с другими людьми.

Их богатый внутренний мир хранит в себе безграничные возможности, которые реализуются в виде стремления все улучшить и усовершенствовать. Слова, планы, проекты, идеи, люди – все им хочется сделать лучше, чем есть в действительности. По их мнению, даже самое лучшее можно сделать еще более лучшим. Стремятся к законченности.

- 3% мужчин
- 1% женщин

**Вдохновитель, консультант, советчик, гуманист (INFJ: интроверт, интуит, этик, рационал).** Тонко чувствует характер отношений между людьми, придает большое значение доверию, не прощает измен. Умеет выявлять скрытые способности других, наделен талантом воспитателя. Увлекается самообразованием, люди часто обращаются к нему за советом. Очень раним, тяжело переносить агрессию и недостаток любви.

Их движущая сила – интуиция, направленная внутрь, – поставляет им неиссякаемый поток идей и возможностей. И чем большую роль играет в INFJ интроверсия, тем более текучей, податливой и открытой им кажется жизнь. Но внешний мир изменяет направление этого потока вдохновенной творческой активности: они чувствуют призвание служить людям и осуществляют это весьма организованно и упорядоченно.

- 2% женщин
- 1% мужчин

**Исполнитель, хранитель, защитник (ISFJ: интроверт, сенсорик, этик, рационал).** Распознает наигранность и фальшь в отношениях, делит людей на своих – чужих, руководя

психологической дистанцией. Отстаивает свои взгляды и принципы. Умеет постоять за себя и своих близких, не переносит морального превосходства других людей. Умеет глубоко анализировать себя и других.

Аккуратные, добродушные, приверженные порядку и в высшей степени исполнительные и заботливые, они черпают силы в самих себе и во всем том, что видят, слышат, чувствуют, осязают и пробуют. Силы эти направлены на служение окружающим, при этом вся деятельность четко рассчитана и распланирована. Видят свое предназначение в том, чтобы помогать другим и делать их счастливее.

- 19% женщин
- 8% мужчин

**Изобретатель, искатель, мечтатель (ENTP: экстраверт, интуит, логик, иррационал).** Отличается широким кругом интересов, умеет приспосабливаться к новым условиям и легко переходит к новым методам работы. Является генератором идей, не любит традиции и рутину. Умеет объяснять сложные идеи, будучи в них первопроходцем. В большей мере склонен к синтезу в мышлении, создает новую идею из готовых составляющих.

Их изобретательность постоянно ищет применения в самых различных профессиональных и непрофессиональных сферах. Она берет начало в предрасположенности к интуиции, открывающей перед ними безграничные возможности, в сочетании с их объективной способностью к принятию решений, направленной на окружающий мир. Это приводит к тому, что все преобразуется в идеи и схемы. Их больше привлекают новые идеи, они находятся в непрерывном напряжении деятельности.

- 4% мужчин
- 2% женщин

**Непоседа, маршал, реалист (ESTP: экстраверт, сенсорик, логик, иррационал).** Склонен применять физическую силу с целью достигнуть победы любой ценой. Препятствия только усиливают его желание выиграть. Любит руководить, не вынося подчинения. Анализируя ситуацию, любит составлять конкретный план действий, четко ему следует.

Их внимание направлено на людей и мир объектов. Сбор информации происходит при помощи пяти органов чувств. В дальнейшем информация оценивается и анализируется объективно, но при этом они остаются подвижными и доступными для новых альтернатив. Способны дать быстрый, точный, практически ценный, объективный и ясно выраженный ответ в любой ситуации.

- 6% мужчин
- 3% женщин

**Медиатор, чемпион (ENFP: экстраверт, интуит, этик, иррационал).** Способен тонко чувствовать других людей, обладает развитой фантазией. Любит творческую работу, не переносит однообразие и рутину. Общителен, любит давать дельные советы в сфере взаимодействия с людьми.

Сочетание предрасположенности к экстраверсии, интуиции, чувствительности и восприимчивости дает им уникальную способность к эффективному сотрудничеству, участию в разнообразных предприятиях и умение противостоять неожиданностям. Воспринимают жизнь в разнообразии ее возможностей и истолковывают эти возможности с точки зрения их влияния на людей. Все это сопровождается активным взаимодействием с окружающим миром, а их любознательная позиция позволяет им ориентироваться в постоянной смене ситуаций.

- 10% женщин
- 6% мужчин



**Аниматор, политик, деятель (ESFP: экстраверт, сенсорик, этик, иррационал).** Способен видеть возможности других, используя эти знания с целью манипуляции. Руководит более слабыми, четко определяя их слабые места. Любит держать дистанцию, в общении скорее руководствуется собственными интересами. В глазах других пытается выглядеть незаурядной оригинальной личностью, но часто таким не является.

Для них достаточно надежно только то, что имеет отношение к «здесь и теперь». Живут, в основном, ради настоящего момента. Больше начинают, чем заканчивают. Сосредоточенность на немедленных результатах делает их нетерпимыми к разного рода процедурам, шаблонам и прочим препятствиям. Стараются использовать каждую минуту для того, чтобы вступить в полезную беседу. Стремятся к гармонии человеческих взаимоотношений.

- 10% женщин
- 7% мужчин

**Архитектор, критик, аналитик (INTP: интроверт, интуит, логик, иррационал).** Этот тип – эрудит с философским складом ума. Осторожен, принимает решение только с уверенностью в его правильности, анализируя прошлое в его связи с будущим. Не любит бурных проявлений эмоций, ценит уют и комфорт.

Задумчивость побуждает их исследовать все, что поставляет им интуиция. Их стремление к объективности требует тщательного анализа всей информации, а их непредвзятость и подвижность обеспечивает восприимчивость к неожиданным и новым фактам, какими бы они ни были. Такая комбинация predispositions приводит к постановке парадоксальной цели: они вечно пытаются собрать в единое целое постоянно увеличивающееся количество данных. Однако постоянный приток новых сообщений и фактов этому препятствует. И в результате все мысли, идеи и планы, как бы окончательно они ни были сформулированы, в последний момент неизбежно меняются, лишь только «новые данные» о внешних или внутренних влияниях становятся доступными для исследователя. Поэтому они находятся в постоянном напряжении.

- 5% мужчин
- 2% женщин

**Мастер, умелец (ISTP: интроверт, сенсорик, логик, иррационал).** Ощущения являются для него главным источником познания мира. Проявляет эмпатию, тонко чувствует и любит других людей, отвергает искусственность и фальшь. Отличается техническим складом ума, любит работать руками, при этом всегда укладываясь в нужные сроки.

Сосредоточенные на себе, склонные к объективности в принятии решений, они более расположены выжидать, анализировать ситуацию, нежели сразу предлагать свое решение и бросаться в бой. Их взгляд на мир предельно конкретный, но в сочетании со свойственной им открытостью это может приводить к более непредсказуемым поступкам, чем этого можно было бы ожидать.

- 9% мужчин
- 2% женщин

**Созерцатель, лирик, целитель (INFP: интроверт, интуит, этик, иррационал).** Мечтательная и лирическая личность, умеет интуитивно прогнозировать события, хорошо разбирается в людях, любит и «чувствует» их. Обладает хорошим чувством юмора, вызывает расположение других людей. Большое значение этот тип придает внешнему виду. Не умеет экономить, а во время работы любит долго отдыхать.

Стремление к самопознанию, самоопределению и согласию с самим собой. Благодаря качествам интровертов, их размышления направлены на самих себя, свойства

интуитивистов обеспечивают их чувством бесконечных возможностей, заключенных в человеке. Чувствительность заставляет задуматься о том, как использовать эти возможности к своей собственной пользе и на благо окружающих, а качества воспринимающего позволяют сохранять восприимчивость к постоянному потоку новой информации.

- 5% женщин
- 4% мужчин

**Придумщик, композитор (ISFP: интроверт, сенсорик, этик, иррационал).** Умеет наслаждаться обычной жизнью, спокойно переносит однообразие и рутину. Легко уживается с людьми, уважая их личное пространство, при этом требуя от них такого же отношения. Любит шутить, развлекать, избегает конфликтных ситуаций. Часто является помощником, любит ощущать себя нужным и значимым в глазах других людей.

Нежные и заботливые, открытые и подвижные, задумчивые и сдержанные, практичные и приземленные. Это люди, которым не хочется руководить и воздействовать на других, которые не стремятся переделать мир и даже до конца понять его, а принимают таким, каков он есть.

- 10% женщин
- 8% мужчин

**Программа исследования**  
**«Основные конфликты в ФК «Содружество» и способы их**  
**разрешения»**

**Описание проблемной ситуации.**

Согласно данным центра мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов СПбГУП в 2016 году в организационный конфликт было вовлечено 24% сотрудников, а к 2018 году показатель увеличился до 42% (166 трудовых конфликтов). Средняя продолжительность конфликта увеличилась с 16 дней (2016 г.) до 28 дней (2018 г.).<sup>1</sup> Такая динамика говорит о том, что организационные конфликты растут с каждым годом, а их урегулирование не происходит или осуществляется неэффективно в связи с отсутствием соответствующих компетенций у сотрудников.

Конечно, причиной формирования конфликтных ситуаций является не только недостаточность знаний, но и характер внутрипроизводственных отношений в организации.

Особый интерес для нас представляют финансовые компании, в которых сосредоточена часть интеллектуальной элиты общества. Как носители передового знания, например, в области информационных технологий, работники компаний, во-первых, обладают высоким уровнем профессиональных компетенций, часто не менее высокими, чем у собственников/руководителей компаний, во-вторых, успешность их работы трудно проверить работникам других служб, в-третьих, контролируя финансовые потоки, они могут принести не только прибыль, но и убытки. Все

---

<sup>1</sup> Центр мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов СПбГУП. Официальный сайт СПбГУП. [Электронный ресурс] URL: <https://clck.ru/h2zNq>. (Дата обращения: 13.02.2022).

это обуславливает и некоторые особенности конфликтов в финансовых организациях, равно как и актуальность их изучения.

**Цель исследования:** определение причин возникновения и способов решения конфликтов среди сотрудников финансовой компании.

**Задачи исследования:**

**Содержательные:**

- Собрать дополнительную личную информацию для углубления социального портрета;
- Описать режим труда и особенности его организации;
- Оценить морально-психологический климат в подразделении;
- Выяснить причины возникновения конфликтных ситуаций в подразделении: характер вертикальных и горизонтальных коммуникаций;
- Определить основные способы решения конфликтов в подразделении;
- Выявить основные трудности при решении конфликтных ситуаций в подразделении;
- Получить советы от сотрудников по решению конфликтных ситуаций.

**Организационные:**

- Обосновать отбор случаев и провести сравнительный анализ причин организационных конфликтов в финансовой компании.

**Методические:**

- Подобрать методику для сбора данных;
- Провести пилотаж исследования в соответствии с поставленной целью.

**Предполагаемые методы, их обоснование для реализации цели и задачи исследования:**

В результате обзора литературы и исходя из целей и задач, было решено придерживаться смешанной стратегии исследования, т.к. это позволит

использовать количественные и качественные данные независимо друг от друга. Среди отобранных переменных есть малоизученные: причины возникновения конфликтных ситуаций в финансовой компании и способы их решения.

В качественной части исследования будет проведен сбор и анализ данных с применением метода экспертного интервью. Это позволит сформировать более глубокое понимание полученных ранее количественных данных, а также установить специфику конфликтов в финансовой компании.

Нами будет произведен отбор информантов с помощью критериев: в исследование будут принимать сотрудники, работающие в компании от 3-х месяцев (удаленно или в офисе) в возрасте от 22 до 57 лет.

Критерием отказа будет являться:

- длительность работы менее 3-х месяцев, т.е. не пройден испытательный срок.

Переменные, которые будут использоваться в исследовании:

**Независимые:**

- пол;
- возраст;
- образование.

**Зависимые:**

- должность;
- причины возникновения конфликта;
- способы решения конфликтов.

**Модерирующие:**

- социальный портрет сотрудника;
- длительность работы в финансовой компании.

**Промежуточные:**

- знания в области управления конфликтами;

- стаж работы.

Независимые	Зависимые	Модерирующие	Промежуточные
Пол	Должность	Социальный портрет сотрудника	Знания в области управления конфликтами
Возраст	Причины возникновения конфликта	Длительность работы в финансовой компании	Стаж работы
Образование	Способы решения конфликтов		

**Объект исследования** – сотрудники Департамента анализа и управления рисками.

**Предмет** – конфликтная ситуация и способ ее разрешения.

**Основная гипотеза:** предполагается, что в инвестиционной компании высокий уровень конфликтности, предопределенной особенностями времени (неопределенности, пандемии, общей современной нестабильности).

**Частными гипотезами** являются:

1. Большинство конфликтов в инвестиционной компании происходит между сотрудниками вертикального типа (руководитель-подчиненный).

2. Основу горизонтальных (межличностных) конфликтов должны составлять проявления репутационной компетентности.

3. Основу вертикальных – трудности в поиске соответствия между уровнем заработной платы и компетентностью (производственным вкладом) работника.

4. Управление конфликтами в финансовой компании специфично и характеризуется отсутствием специализированных методик для их конструктивного решения.

**Генеральная совокупность** – сотрудники Департамента анализа и управления рисками в возрасте от 22 до 50 лет.

*Количественная выборка:*

По данным инвестиционной компании на 2022 год, в штате Департамента анализа и управления рисками работают 13 человек. Из них: 3 удаленных и 10 офисных сотрудников.

Отбор респондентов осуществляется методом кластерной двухступенчатой выборки.

В качестве кластеров выделяются 3 отдела департамента анализа и управления рисками:

1. Сотрудники, работающие в отделе юридического анализа.
2. Сотрудники, работающие в отделе экономического анализа.
3. Сотрудники, работающие в отделе экономической безопасности.

На второй ступени отбора будет использована квотная выборка. Отбор респондентов осуществляется по таким параметрам квоты, как пол, возраст, длительность работы в компании.

#### *Качественная выборка*

В связи с объектом исследования, в интервью примут участие все сотрудники Департамента анализа и управления рисками, соответствующие критериям отбора.

## Гайд интервью

### **Вступительное слово**

Здравствуйте! Меня зовут Ксения. Я провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании» и приглашаю Вас принять участие в интервью. Оно является анонимным, все полученные результаты будут использованы в обобщенном виде. Ваши ответы не подлежат разглашению. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Как Вас зовут?

Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в Департаменте анализа и управления рисками.

### **I. Вводная тема**

#### **Расскажите, пожалуйста, немного о себе:**

- Сколько Вам лет?
- Какое образование Вы имеете? Специализация?
- Какую должность Вы сейчас занимаете?
- Как долго? (стаж)
- Был ли схожий опыт работы в такой должности и этой сфере деятельности?
- Чем привлекает Вас эта профессия? Какие факторы стали решающими при ее выборе?

#### **Отношение к должности**

- Как Вы считаете, все ли сотрудники в коллективе могут занимать эту должность?
- Какие личностные качества Вы считаете необходимыми для нее? Какие, наоборот, мешают?



- Удовлетворены ли Вы своей работой? Что мешает быть удовлетворенным в полной степени?

- А материальным положением?
- Стремитесь ли Вы к карьерному росту?

### **Отношение в коллективе**

- В каком формате Вы работаете: удаленно или в офисе? Часто ли отсутствовали?

- Есть ли в вашем отделе текучка?
- Комфортно ли Вам работать в коллективе?
- Как бы оценили атмосферу? (положительная, нейтральная, негативная)

- Какого стиля управления Вы придерживаетесь? (для руководителей отдела) (авторитарный/директивный, либеральный/попустительский, демократический/коллегиальный)

- Какой стиль управления у Вашего руководителя? (для всех сотрудников) (авторитарный, либеральный, демократический)

- Считаете ли Вы, что этот стиль управления эффективен? За счет каких личных качеств? В случае «нет», почему и что следовало бы изменить?

- Насколько хорошо Вы общаетесь с коллегами?
- Есть ли среди коллег друзья?
- Проводите ли Вы досуг с коллегами или ограничиваетесь рабочими отношениями? Если да, то какой? Часто?

- Чувствуете ли Вы себя причастным к этому коллективу?
- Можно ли назвать Ваш коллектив командой?
- Замечали ли Вы тенденцию, что чем больше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с ними?

## **II. Основная тема исследования**

## **Управление конфликтами**

- Случались ли у Вас конфликты? Часто ли вы находитесь в конфликтной ситуации (участник конфликта, третья сторона)?

- С чем они были связаны? И по чьей вине произошли?

- Какова их длительность?

- Опишите свое поведение в конфликтной ситуации и отношение к участнику конфликта? Как Вы решали эти конфликты?

- Как вы оцениваете эти ситуации?

(положительные/отрицательные)

- Что-то полезного для себя удалось выявить в конфликте?

- Какие способы решения конфликтов Вы знаете и применяете на практике?

- Что на Ваш взгляд вызывает трудности в решении конфликтов?

- Какие трудности Вы бы отнесли к главным/второстепенным?

- Что способствует их преодолению?

- Какие личностные качества помогли бы в решении конфликтов?

- Есть ли у Вас знания в области конфликтологии, психологии, менеджмента, управления персоналом? Если да, то какие? (заканчивали доп.курсы, слушали семинары/вебинары, читали специализированную литературу)

## **III. Заключительная тема**

### **Мнение и советы**

- Какие рекомендации Вы могли бы дать коллегам, оказавшимся в конфликтной ситуации?

### **Завершение интервью. Благодарность**

Наше интервью подходит к концу. Благодарю Вас за помощь, оказанную при проведении исследования!

Есть ли еще важные аспекты, которые мы не затронули в ходе нашей беседы и которыми Вы хотели бы поделиться?

Еще раз спасибо за участие!

## Ответа респондента 1

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №1.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: 40 лет.

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Высшее.

Интервьюер: А специализация?

Интервьюируемый: Закончил «Финансы и кредиты».

Интервьюер: Какую должность Вы сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Руководитель департамента рисков. Подо мной три отдела: отдел юридического анализа, отдел экономического анализа и отдел безопасности.

Интервьюер: Поняла, а как долго Вы занимаете эту должность?

Интервьюируемый: 3 месяца.

Интервьюер: Хорошо. А был ли схожий опыт работы в такой должности и в такой сфере деятельности?

Интервьюируемый: Да. Всю свою карьеру я занимаюсь рисками, на руководящей должности работаю 6 лет.

Интервьюер: Отлично. А чем привлекает Вас эта профессия?

Интервьюируемый: Поскольку по складу ума аналитик, часто разбираюсь в процессах, логике принятия решений, структурировании сделки. Этот процесс. От начала входящих документов до завершающего продукта – это выдача кредита, или покупка по Цессии долгов, или предоставление лизинга. Этот весь процесс интересен. Много нюансов, всегда что-то нахожу новое. Вижу, что тут можно расти и расти еще долго.

Интервьюер: Поняла. А как Вы считаете, все ли могут занимать эту должность?

Интервьюируемый: Важен опыт. Есть такое понимание, что, чем меньше у тебя опыта, тем больше ты совершаешь ошибок. Самое главное, что всем свойственны ошибки. Но, количество ошибок у руководителя на такой должности должно быть минимальное, потому что он отвечает уже каскадом за много-много сотрудников. В данном случае, уже за 13. И, если я буду чаще ошибаться, тем больше они будут работать в мусорную корзину. Вот в таком ключе.

Интервьюер: Поняла.

Интервьюируемый: Т.е. опыт важен. Понятно, что любой руководитель может ошибаться, но надо не терять энтузиазма и идти от ошибки к ошибке, дальше бежать.

Интервьюер: Хорошо, поняла.

Интервьюируемый: Самое главное – делать выводы и запоминать эти ошибки. В предыдущих компаниях у меня даже была папочка с ошибками. Т.е. я принимаю решение и в эту папочку заглядываю, вспоминаю «ага, была ли у меня такая или подобная, или такой же механизм выстраивался», может надо немножко откатиться назад и еще раз подумать, все сложить входящие данные, чтобы в конечном итоге не ошибиться.

Интервьюер: Поняла. Интересный прием. Хорошо, спасибо. А какие личностные качества Вы считаете необходимыми для данной должности? И, наоборот, личностные качества, которые мешают для качественной работы?

Интервьюируемый: Мешают, это когда ты считаешь, что ты лучше всех. Такого не бывает, что ты лучше всех в определенном виде деятельности, в определенном секторе и даже, еще более, в узком профиле всегда есть люди, которые лучше тебя знают. Первое – это надо прислушиваться к мнению других, и всегда его учитывать при принятии решений. Второй момент, лидерские качества, т.е. самому надо все попробовать, самому надо весь процесс прощупать, испачкаться в нем, т.е. если твой подчиненный что-то делает, ты должен это тоже сделать, и как минимум, не хуже, чем он. Соответственно, все процессы в своем, в своих подразделениях ты должен понимать, прочувствовать, и, как я уже говорил, испачкаться в нем. Ты должен везде пощупать и тогда ты можешь управлять этими процессами. А если для тебя есть серое звено, серое место, где ты не знаешь, а больше уже

доверяешь мнению сотрудника, не понимаешь, что он делает, сколько у него затрат, какой тайминг. Это все нужно понимать. А если ты не погружаешь до конца, то это тебе будет мешать в конечном итоге или к результату не приводить. Второе – это то, что любой процесс, любая деятельность, она, если стоит на месте и консервативна, т.е. не меняется, т.е. изо дня в день мы делаем одну и ту же операцию, то мы начинаем проигрывать, т.е. мы стоим на месте. Все остальные, наши конкуренты, они движутся, улучшают свои процессы, выстраивают их эффективность, делают более качественно какие-то инструменты дополнительно, т.е. второй процесс – это самоуспокоивание, что твой процесс идеальный, это тоже неправильно. Т.е. всегда надо меняться, всегда надо пробовать, всегда щупать термометром, что происходит. Может быть, можно ускориться где-то, может где-то эффективность поднять, т.е. поменяли – не получилось, давайте вернемся назад, поменяли здесь – получилось и появилась эффективность. Можно где-то не делать определенные операции и выходить к такому же качественному результату.

Интервьюер: Хорошо, спасибо. А подскажите, пожалуйста, удовлетворены ли Вы своей работой?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: А материальным положением?

Интервьюируемый: Может, за последние несколько лет я как наркоман, получил дозу побольше, здесь я уже кайф небольшой получаю. Если раньше, то не тот ритм, а теперь ритм немножко увеличился, и сейчас с Вами получается зум, через 15 минут у меня будет другое совещание, через 30 минут еще с кем-нибудь, задание от учредителей, т.е. вот эта бегодня, бегодня. Потом в 18 или в 19 часов у меня будет еще одно крупное совещание, где я буду отчитываться, в 12 дня у меня будет совещание по OKR-рам, где-то в 19 я уже буду готовиться к самолету, в аэропорту я буду делать ребятам, они попросили меня, стоп-факторы пересмотреть, 187 компаний, т.е. голова вроде кругом идет, но кайф ты от этого получаешь.

Интервьюер: Это самое главное! А материальным положением? Удовлетворены?

Интервьюируемый: Тут немножко сложнее. У меня большая семья, 4 детей, супруга. Все дети занимаются, у них особые кружки, свои жизненные занятия, с которыми они связывают дальнейшую жизнь. У меня старшая занимается в художественной гимнастике, она в сборной республики Башкортостан.

Интервьюер: Здорово!

Интервьюируемый: Ей нужно переходить на следующий уровень – кандидат в мастера спорта. Младшая плаванием, средняя плаванием занимается, младшая хоккеем занимается. И все эти кружки, они очень дорогие, поэтому... Мне надо хорошо

зарабатывать, чтобы они могли позволить себе развиваться в своих направлениях. Поэтому, тут очень сложно сказать, потому что я на грани рентабельности работаю, постоянно ухожу в долги, потом выхожу из долгов, т.е. у меня нет возможности накапливать капитал. Это только из-за того, что у меня большая семья, большие хвосты и их надо постоянно закрывать.

Интервьюер: Поняла. А сейчас, занимая эту должность, Вы стремитесь к карьерному росту или уже на этом достаточно?

Интервьюируемый: Конечно, конечно. Стремлюсь к карьерному росту. Стараюсь у руководителя – проектного директора как можно больше как губка высосать информации и далее расти, соответственно, не исключено, что я уже строю планы по строительству таких же компаний, т.е. я смотрю, как развивается компания, изучаю процесс, т.е. я не исключаю возможности, что я могу самостоятельно заниматься такой же деятельностью, но я еще малоопытный, мне надо учиться и учиться, потому что, чем больше я узнаю, тем больше я понимаю, что я мало знаю. Переговорные процессы, инвестиционные процессы, это не только рисковая составляющая – она, конечно, занимает один сектор. Найти, т.е. тебе приносят уже готового клиента, ты его анализируешь и говоришь, он хороший или плохой. Тебе приносят сделку и спрашивают, сделка хорошая или плохая. Мы говорим о сделке. И уже дальше мы анализируем, мошенник не мошенник, и побежали, какие у него мотивы для сделки, чем он руководствуется. И мы, в конечном итоге, приходит к какому-то более-менее достойному продукту, который устраивает инвестора, учредителей и, это принимающие лица, принимающие решения.

Интервьюер: Поняла. А Вы работаете только в офисе или же комбинируете удаленно и в офисе?

Интервьюируемый: Нет, как правило, только в офисе. Не исключено, что могу работать на удаленке. Это как резерв. В офисе, но удаленка как вариант тоже рассматривается.

Интервьюер: Хорошо. В Вашем департаменте есть текучка? Или все плюс-минус стабильно?

Интервьюируемый: Нет. За время моего присутствия стабильно. И, если смотреть назад на 1 год, тоже стабильно. Т.е. до меня руководитель отдела хорошо справлялся со своими обязанностями, текучки у нас нет.

Интервьюер: Хорошо.

Интервьюируемый: У нас сейчас идет набор. Одного нового сотрудника взяли на прошлой неделе. И больше у нас кадровых изменений нет.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А комфортно ли Вам работать в этом коллективе?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: А в целом атмосферу оцениваете, как положительную, нейтральную, негативную?

Интервьюируемый: Положительная.

Интервьюер: Насколько хорошо Вы общаетесь с коллегами?

Интервьюируемый: Тяжело сказать, что друзья. Я слишком маленький период прошел, но определённо комфортные отношения неформальные без работы, они присутствуют. Со всеми руководителями, часть подчиненных руководителей, т.е. нижнего персонала, нижний состав.

Интервьюер: Хорошо. А проводите ли Вы досуг с коллегами? Или только рабочие отношения?

Интервьюируемый: 1 корпоратив и 1 поход в кафе. Это все, что было за 3 месяца.

Интервьюер: Хорошо, т.е. причастным к этому коллективу Вы себя чувствуете?

Интервьюируемый: Да. Я думаю, что и коллектив тоже меня принял. До этого руководителя такого уровня здесь не было, т.е. это были раздробленные отделы, а сейчас это департамент.

Интервьюер: А можно ли Ваш коллектив назвать командой?

Интервьюируемый: Да. Без преувеличения.

Интервьюер: Отлично. Есть ли такая тенденция, что чем больше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с ними?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: А случались ли у Вас конфликты?

Интервьюируемый: Нет.

Интервьюер: А может быть Вы были участником конфликта – третьей стороной?

Интервьюируемый: Нет.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А в целом, если на работе возник конфликт, Вы бы его как оценивали? Как только отрицательное, либо, как только положительное, либо что-то нейтральное?

Интервьюируемый: Нет, первое – обратная связь. Значит, это что-то мы неправильно делаем. Далее, разбираемся в причинах конфликта и ищем пути решения, и делаем, может, процедурно, а может быть какие-то механизмы, чтоб больше таких конфликтов не возникло. Соответственно, мы не только с последствием должны бороться, но должны причину, первоисточник причин выяснить. А после этого уже дальше двигаться. Конечно, мы не имеем право остановиться. Мы постоянно движемся. Просто в процессе движения мы должны понять, что у нас не работает и почему это происходит.



Интервьюер: Хорошо. А в целом?

Интервьюируемый: В целом, просто я работал в напряжении, зачатки проблем чувствуются сразу. И поэтому где-то в лоб, а где-то такими дополнительными процессами, в основном, это касается процессов продвижения своей идеи руководству, получая обратную связь от непосредственных своих, т.е. здесь я себя считаю ключевым звеном, которое должно передать и настроение персонала руководству, и цели, и задачи руководства вниз, т.е. у меня двойная связь. Я должен обратную связь от своих подчиненных руководству и готовить какие-то схемы, механизмы, чтобы они работали эффективно, четко, т.е. если что-то сбоит, надо сразу бить в колокола и начинать решать эту проблему. С другой стороны, задачи, цели главные. Они тоже должны транслироваться персоналу, каждый сотрудник должен понимать, что он должен максимально сделать, чтобы цель в конечном итоге была достигнута.

Интервьюер: Хорошо. Вот часто упоминали слово «решение», «решение ситуаций», вот. А какие-то практические способы решения конфликтов Вы знаете? Или нет?

Интервьюируемый: Практические способы?

Интервьюер: Да.

Интервьюируемый: Первый простой практический способ, который используют все не обдуманно с руководителями – это оттянуть конфликт и переложить его в плоскость небольшой оттяжки, т.е. какие-то действия в будущем, люди соглашаются на это гораздо легче, понимая, что в будущем будут изменения, и он не дает большого эффекта, потому что, не принимая решения окончательно, решения конфликта, и его оттягивания на какой-то будущий период, ты все равно через несколько месяцев, недель, дней, все равно вернемся к этому вопросу, только он уже будет увеличен на время вот этой оттяжки и будет разбираться более. Соответственно, у тебя будет возможность на этот период разобраться в причинах конфликта и погасить его очаг в самом низу. Т.е. это первая задача, как у пожарников, очаг надо не законсервировать, а его локализовать, чтобы он разгорался в другие, на других не перекидывался, и потихонечку разбираться в причинах его.

Интервьюер: Хорошо, поняла.

Интервьюируемый: А из практической плоскости, всегда это бывает на совещаниях, когда две стороны начинают сыпать аргументами и пробивать свою идею, то в таких случаях их также надо локализовать, т.е. вывести за совещание, т.е. они должны общаться. Т.е. я сразу выставляю себя судьей, вывожу двух сотрудников за совещание и, соответственно, начинаю работать с ними, мини совещание. Вывожу их и выслушиваю. В любом случае, я должен буду принять решение и пойти на встречу к какому-то из сотрудников, но при этом второму сотруднику всегда надо объяснить мотивацию этого

решения и объяснить, т.е. бросить человека без объяснения причин, почему его сторону не взяли, это самый плохой выход. У него будет накапливаться негатив. Беспристрастность решения – это очень важно, потому что люди должны понимать, что ко всем относятся равно. Если ты начинаешь принимать решение. Да, бывает такое, что один сотрудник чуть-чуть сообразительнее и умнее, а другой где-то не видит всю картину. И ты из раза в раз принимаешь сторону одного, но не объясняя второму причину, почему ты сделал выбор в его сторону, негатив будет копиться у него внутри, и он будет воспринимать оппонента, как любимчика. Вот такого не должно быть. Сразу надо показывать, что ты ко всем относишься равно.

Интервьюер: Поняла, т.е. Вы исполняете такую функцию медиатора в своем коллективе.

Интервьюируемый: Ну, я и по компании медиатор, потому что очень много задач, которые, как узкое горлышко, проходят через меня. И, каждый хочет в эту дверь проскочить побыстрее. А я понимаю, что дальше ресурсы, этот поток движения задач, он идет как река. Моя задача – чтобы этот поток был равномерный и плавный. Т.е. он будет постоянно расширяться, потому что мы растем, но он не должен скачкообразно двигаться, т.е. как пришел ко мне, я должен его выравнять, т.е. он должен плавно-плавно идти и приниматься решения должны не в неделю 10 сделок, а потом 1 сделка. Оно должно быть по 5 сделок ровно в неделю, если задача увеличиться, то потом по 8 сделок в неделю, т.е. вот эта плавность. Т.е. мы не пришли 20 сделок вынесли, бросили учредителям, разбирайтесь. Соответственно, это все очень должно быть равномерно и плавно.

Интервьюер: Поняла. А что, на Ваш взгляд, вызывает трудности в решении конфликтов? И что, наоборот, способствует их преодолению?

Интервьюируемый: Сложности – это когда стороны перестают слушать. И вот тут один из инструментов – это дать возможность выговориться, т.е. они выговариваются должны в таком ключе, т.е. один докладывает, и ключевые моменты ты должен подчеркивать и обращать внимание, переспрашивать оппонента: «Вы услышали, что именно вот этот ключевой момент?». Т.е. я не сам должен услышать, я должен убедиться, что оппоненты тоже услышали этот аргумент. И, соответственно, даже когда выступаю судьей, как Вы сказали, медиатором, да?

Интервьюер: Да.

Интервьюируемый: Вот, медиатором. Я должен убеждаться, что другая сторона оппонента услышали эту сторону и его аргумент. И в следующей операции, когда будут докладчики, когда будет оппонент докладывать свое видение стороны, они также должны при общении, с этой стороны я должен указывать и убеждаться, что ее слушают, а не просто

уши закрыли, и у меня свое мнение и я сижу и слушаю его. Т.е. только докладываю свое мнение, а не слушаю мнение второй стороны. Обе стороны должны взаимодействовать. Я должен убедиться, что они реально взаимодействуют.

Интервьюер: Поняла. А какие личностные качества помогли бы в решении конфликтов?

Интервьюируемый: Умение гасить эмоции. Эмоции и ум – это как два сосуда сообщающих. Чем больше эмоций, тем меньше разума. Наверное, даже не ума, а разумность, вот так бы сказал. Т.е. надо уметь гасить эмоции.

Интервьюер: Поняла.

Интервьюируемый: Т.е. и самое главное, если ты ведешь себя на совещании как ведро воды, спокоен, то и все будут, смотря на тебя, быть спокойным. Чем больше ты излучаешь спокойствие, тем, соответственно, все остальные гасят эмоции самостоятельно, смотря на тебя. Т.е. часто бывает, что слышать того, кто тише всего. Да, у меня, конечно, понятно, что по должности меня слушают, но если я тихо буду говорить и спокойно, то меня будут слышать еще больше. И я часто замечаю, если, они на первых этапах конфликта, гасить не надо. Они должны выговориться, эмоции немножко выхлестнуть, а на втором этапе, когда прошло две минуты перепалки, я уже включаюсь и, как правило, говорю так: «Я услышал и этих, и этих, давайте теперь спокойно. Теперь хотел бы услышать от вас тезисы. №5, вот ты сказал то-то-то-то, теперь поясни мне, пожалуйста, почему вот это-это-это ты считаешь важным». И он начинает уже спокойно тезисно, он уже не общается с той стороной с оппонентом, он общается со мной, т.е. я двустороннее отношение просто превратил в трехстороннее, причем все аргументы будут идти не в сторону оппонента, а в мою, т.е. я противопоставил и ту, и другую сторону, настроил на себя. И вот такой инструмент часто работает.

Интервьюер: Хорошо, поняла.

Интервьюируемый: Это очень редкие случаи. Обычно, контролирую, на совещаниях даю слово, выслушиваю и, как правило, все слушают. Не до всех, конечно, доходит, но слушают все.

Интервьюер: Хорошо. Есть ли у Вас знания в области конфликтологии, психологии или что-то вот около этих тем?

Интервьюируемый: Здесь я самоучка. У меня нет никаких профессиональных знаний. Это больше чтение проф. литературы, статей из интернета. Так, что попадет. Я активный, т.е. если что-то меня заинтересовало, я пока не докопаюсь до конца, не останавливаюсь. Увидел что-то новое, слово, вот Вы сказали «медиатор», я сейчас еще погуглю немножко, посмотрю, в каких знаниях и когда это можно использовать.

Интервьюер: Хорошо. А какие рекомендации Вы могли бы дать коллегам, которые оказались в конфликтной ситуации?

Интервьюируемый: Не принимать сразу решения – это раз. Второе – это прежде, чем что-то предлагать, собрать как можно больше информации, т.е. не предлагай, а уточняй. Т.е. всегда может быть, что у одного в голове А, у другого на языке В, в ухе оппонента С, а в голове уже D, т.е. от А D совсем сильно отличается. Они могли просто разговаривать об одном и том же, но просто выражались разными словами. У каждого слово, одно слово может два значения быть, в ухе второго совершенно иное, а голове, когда он эти данные проанализировал, получил совсем другое. У меня есть такое словосочетание, оно как паразит, «правильно ли я понимаю?» и начинаешь говорить какую-то фразу. И я задаю закрытый вопрос, т.е. на него можно ответить «да» или «нет», т.е. правильно ли я понимаю, что вот так, вот так, вот так? Да или нет? Мне говорят: «Да». Правильно ли я понимаю, что вот здесь, вот здесь, ты вот это имеешь ввиду? «Да». Т.е. закрытыми вопросами я уточняю то, что ко мне пришло, т.е. я даю обратную связь. Ко мне пришло очень много информации, я начинаю спрашивать, а правильно ли я это понял. Я пытаюсь выйти, чтобы у него было А, и у меня было А. И вот когда мы понимаем, что А-А, вот тогда я уже начинаю предлагать решение.

Интервьюер: Спасибо большое! Вот, а говорите, что профессиональных знаний нет в психологии. Все психологи так делают.

Интервьюируемый: Да, но это больше самоучка, у меня нет никаких знаний. Я не ходил не на какие семинары, в институте этому не учат. Это потихонечку приходит. Вот это и есть опыт. Т.е. в первые разы, когда я был руководителем и заместителем руководителя, у меня не получалось гасить конфликты, не получалось выслушать других. Я начинал разбираться, а почему это не получается. Потому что виноват был я. То, что ты где-то не доработал, где-то не доделал, это надо уметь признавать. И если ты не будешь развиваться, не будешь искать причин, почему ты вот в такой ситуации оказался, то, и соответственно, ты всегда будешь на том же уровне, поэтому расти надо везде, всегда и постоянно.

Интервьюер: Да, это отлично! И такая отличная фраза для завершения нашего интервью. Оно подошло к концу. Может быть есть у Вас какие-то вопросы или что-то мы не затронули в ходе нашей беседы, и вы хотели бы рассказать, дополнить?

Интервьюируемый: Нет, Ксения. Я бы хотел просто обратную связь получить. Не сейчас, может быть где-то через день, через два, но я бы хотел получить обратную связь, что полезного обо мне узнали, что-то увидели, что где-то есть у меня проблематика, где мне надо еще постараться, поработать. Чем больше Вы мне дадите по проблематике, тем лучше

будет. Понятно, что я, может быть, преувеличил, где-то пытался увеличить свои знания. Все равно это все с чистого листа без подготовки шло.

Интервьюер: Хорошо. Обязательно с Вами поделюсь результатами исследования в обобщенном виде и дам рекомендации.

Интервьюируемый: Спасибо, до свидания!

Интервьюер: И Вам спасибо за уделенное время и оказанную помощь! До свидания!

## Ответ респондента 2

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №2.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: 22.

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Высшее юридическое.

Интервьюер: Какую должность Вы сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Юрист-аналитик.

Интервьюер: Как долго?

Интервьюируемый: С середины 2021 года.

Интервьюер: Получается, что после выпуска из университета Вы сразу устроились в «Содружество». Или Вы где-то еще работали?

Интервьюируемый: После выпуска, буквально, на следующий день я сюда устроилась, но до этого еще 2 года работала в коллегии адвокатов.

Интервьюер: А чем привлекает эта профессия?

Интервьюируемый: Юрист или юрист-аналитик?

Интервьюер: И то, и другое. Какие факторы стали решающими в выборе этой профессии?

Интервьюируемый: Я думаю, что эта работа подходит мне по типу личности. У меня есть некоторые качества, которые как-то явно выражены. Чувство справедливости, вот такие. И, плюс, наша профессия позволяет полностью реализовывать различные творческие начала, т.е. если у тебя есть различные идеи или варианты выхода из сложных ситуаций, и ты можешь дать сразу несколько ответов на один вопрос, то профессия «юрист» как раз идеально для этого подходит. Я просто такой человек, поэтому она мне очень хорошо подходит. Мне комфортно в этой среде.

Интервьюер: Поняла. А могут ли все занимать эту должность или, как Вы сказали только, имея определенные личностные качества?

Интервьюируемый: Я думаю, что любой человек может работать на том месте, на котором он хочет, просто... Каждый должен быть на своем месте, я так думаю. Чтобы тебе работа приносила удовольствие, чтобы тебе было интересно, чтобы не было выгорания, чтобы не идти на работу как на каторгу или заниматься чем-то, что тебе не нравится. Нужно сразу выбрать себе такую профессию, которая тебе подходит.

Интервьюер: Отлично! А какие качества необходимы для той должности, которую Вы сейчас занимаете? И какие, наоборот, мешают?

Интервьюируемый: Для должности юриста-аналитика нужны: работоспособность, внимательность, аналитический склад ума. Это основные такие виды для данной профессии. А мешают, которые у меня есть, не знаю, может быть я просто столкнулась с этим в связи с взаимодействием со своим руководителем. У него есть четкий план, есть инструкция, которую нужно придерживаться, делать именно так и никак иначе. А когда ты начинаешь предлагать альтернативные варианты решения проблемы, то у нас это особо не приветствуется. Мне немножко в этом плане бывает неудобно. И первое время, первые три месяца испытательного срока были достаточно сложными для меня в плане не как специалиста, а по-человечески. Нужно было вписаться в рамки компании.

Интервьюер: Поняла. А удовлетворены ли Вы своей работой на данный момент?

Интервьюируемый: В целом, да, потому я работаю, и каждый новый проект приносит мне новые идеи. Я думаю, как мне дальше двигаться, что я могу предложить компании. Мне очень нравится, что я все делаю. И у меня есть несколько проектов, которые я бы хотела предложить компании, но мне нужно их детально продумать. В целом, да, я довольна и удовлетворена.

Интервьюер: Хорошо. А материальным положением?

Интервьюируемый: Да, тоже. У нас очень справедливая система оценивания, которая в дальнейшем влияет на уровень заработной платы. И №5 всегда нам в открытую прозрачно объясняет, кто, за что и сколько получает.

Интервьюер: Хорошо, поняла. Стремитесь ли Вы к карьерному росту?

Интервьюируемый: Да, безусловно. Если бы я не стремилась, я бы не пошла в компанию. Я бы осталась где-нибудь в консалтинге или в коллегии адвокатов.

Интервьюер: Поняла. А по формату работы, Вы работаете в офисе, удаленно или комбинируете?

Интервьюируемый: Официально только в офисе. Но наш руководитель позволяет иногда комбинировать работу, но это не приветствуется. Но в тоже время я понимаю, что нашу работу можно периодически выполнять в комбинированном режиме работы: и удаленно, и в офисе.

Интервьюер: Поняла.

Интервьюируемый: Но по большей части, я в офисе.

Интервьюер: А был ли такой период за последнее время, когда Вы надолго выпадали из рабочей атмосферы? Например, месяц болели.

Интервьюируемый: У меня просто инцидент был в октябре, мама умерла. Я на месяц уезжала, но я работала удаленно.

Интервьюер: Примите мои соболезнования. Мы можем продолжать?

Интервьюируемый: Спасибо. Да, конечно.

Интервьюер: Комфортно ли Вам работать в этом коллективе?

Интервьюируемый: Да, комфортно. Все очень открытые и радужные.

Интервьюер: А как Вы оцениваете атмосферу в коллективе? Положительная, нейтральная, негативная?

Интервьюируемый: Положительная.

Интервьюер: Хорошо. А какой стиль управления у Вашего руководителя: авторитарный, демократический, либеральный?

Интервьюируемый: А это дальше пойдет куда-то?

Интервьюер: Нет, это конфиденциальная информация. Результаты будут представлены в обобщенном виде.

Интервьюируемый: Пускай тогда это будет сугубо моя субъективная оценка. Он создает впечатление демократического стиля, но, если по-честному, то это авторитарный стиль. Потому что вот у нас прозрачная система в плане заработной платы и прочего, он всегда старается с нами взаимодействовать, но сам факт, что он нас жестко в рамки загоняет – не очень нравится, и, если у сотрудника есть потенциал, он, у меня, например, такое чувство иногда, что он меня немножко «гасит», потому что у нас вот по порядку кто как пришел: сначала №8, потом №11, потом я и вот сейчас новый сотрудник №12, и я считаюсь наравне младших. Он считает, для того, чтобы дальше расти в компании нужно... Кто



больше работает, тот больше и получает. Но при этом функционал у нас один. И даже если ты подаешь какие-то надежды, то он останавливает. Подожди, подожди, вот сначала они. И мне кажется, что это не совсем правильно, потому все люди разные, у всех разные цели, все по-разному работают вне зависимости от личных качеств, и оценивать сотрудников, по тому как кто пришел не совсем правильно.

Интервьюер: А каким образом это можно было бы изменить?

Интервьюируемый: Изменить этот стиль управления?

Интервьюер: Да. Чтобы он был более эффективным.

Интервьюируемый: Мне кажется, что это, изначально, от человека зависит и от того, какой путь он прошел. И здесь, вот даже зная нашего №5, вряд ли что-то можно изменить. Он такой человек. И, он как управленец, это его решение, и не одно из них оспаривать я не могу, т.к. он руководитель. Он руководит так, как ему сердце подсказывает. Вот он вот такой, какой есть. Поэтому я думаю, что смысла нет.

Интервьюер: Хорошо. А насколько хорошо Вы общаетесь с коллегами?

Интервьюируемый: Более чем хорошо. Мы общаемся и в офисе, и за пределами. Просто с кем-то чуть ближе, с кем-то просто вот пришли, на работе поработали, поговорили и разошлись. С кем-то, наоборот, мы в более тесном контакте, и после работы мы также поддерживаем связь.

Интервьюер: А с теми, с кем общение вне работы, можно их назвать друзьями?

Интервьюируемый: Наверное, все-таки нет. У меня друзей очень мало, три человека и у меня с ними очень тесный круг. Но мне с ними комфортно. Не знаю, если бы мы с ними оказались где-нибудь на необитаемом острове, мне было бы с ними комфортно.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А общение за пределами работы какое? Походы в кино, кафе или просто общение в мессенджерах?

Интервьюируемый: И мессенджеры, и встреча в кафе.

Интервьюер: А как часто такие выходы случаются?

Интервьюируемый: В силу того, что мы устаем все, не часто. Наверное, пару раз в месяц.

Интервьюер: Пару раз в месяц – это уже что-то, чем ничего.

Интервьюируемый: Ну не каждую неделю, а так...

Интервьюер: Хорошо, я поняла. А чувство причастности к этому коллективу у Вас есть?

Интервьюируемый: Да, безусловно.

Интервьюер: А можно ли коллектив назвать командой?

Интервьюируемый: Да, можно.

Интервьюер: А есть ли такая тенденция, что чем больше Вы работаете в этом коллективе, тем легче становится взаимодействовать с коллегами?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Со всеми или это точечно распространяется?

Интервьюируемый: Со всеми, потому что ты всех узнаешь больше, больше понимаешь различные реакции людей.

Интервьюер: Поняла. А были ли у Вас на работе конфликты?

Интервьюируемый: Вроде нет, не помню такого.

Интервьюер: А как Вы ведете себя в конфликтной ситуации?

Интервьюируемый: Я как участник или как третье лицо?

Интервьюер: Как участник.

Интервьюируемый: Как участник. Тогда я постараюсь поговорить с другими участниками конфликта. В разговоре найду точки соприкосновения, которые помогут разрешить конфликт. Потому что, во-первых, это не нормально, а во-вторых, мы работаем вместе и мы, действительно, как одна команда, а любой конфликт может только навредить итоговому результату отдела. Ну и в целом, я как, все-таки мы уже продолжительный период времени вместе работаем, я бы не хотела, чтобы из-за конфликта кто-то уходил или мы разрывали вот эту вот связь. Поэтому я думаю, что через разговор как цивилизованные люди все решим.

Интервьюер: А вот эти внутренние переживания, которые у Вас случаются в моменты, когда руководитель не поддерживает. Это тоже можно назвать конфликтной ситуацией, столкновением. Что Вы обычно делаете, чтобы не испытывать, например, негатива к руководителю?

Интервьюируемый: Я обычно свои идеи вношу в документ или на листик, и если вдруг я что-то там озвучиваю и это не находит поддержки, то я понимаю, что мой руководитель – это не последний человек, перед которым я могу это презентовать. Я понимаю, что у нас есть проектный директор и другие, кому я могу предоставить свой готовый план, презентацию своего проекта, которая там у меня есть, грубо говоря, на бумаге. И от того, что мой руководитель меня где-то не поддерживает, никакой проблемы нет. Поэтому, изначально, мне просто было не совсем понятно, когда это происходило, а сейчас нет ни негатива, нет ни каких-то претензий к нему. Нет так нет. К другому человеку подойду.

Интервьюер: В целом, такие ситуации можно оценить, как положительные, негативные, нейтральные?

Интервьюируемый: Нейтральные.

Интервьюер: А что полезного из таких ситуаций можно для себя извлечь?

Интервьюируемый: Что на одном человеке или на одном отказе на одну из твоих идей, мир не останавливается. И, невозможно, есть такие люди. Я даже перестала №5 рассказывать свои идеи, потому что особой обратной связи не будет. Но несмотря на то, что нет обратной связи по проектам, по работе, в целом, он всегда нас поддерживает. Проблем, конфликтов, внутренних переживаний особо от этого нет.

Интервьюер: Когда мы говорили о ситуации, где Вы являетесь участником конфликта, то Вы сказали о том, что будете искать точки соприкосновения для решения конфликта. Это можно назвать одним из способов решения подобных ситуаций – переговоры. А может быть есть еще какие-то способы, которые Вы знаете и применяете на практике? Не обязательно на этом месте работы.

Интервьюируемый: Есть негативные через манипуляции, но это ни к чему хорошему не приводит. Поэтому сейчас я использую только переговоры.

Интервьюер: Поняла. А что на Ваш взгляд вызывает трудности в решении конфликтных ситуаций?

Интервьюируемый: Разные взгляды на одну и ту же проблему. И, плюс, каждый человек, мы не всегда видим себя со стороны, как мы поступаем. Нам может показаться в моменте, что мы все правильно сделали, но при этом, например, как-то резко или некрасиво предоставили необходимую информацию или как-то задели человека своими словами. Мы не знаем, тем более, какие проблемы у других, и от этого, мне кажется, могут происходить проблемы в конфликте. Сколько вот я работаю, полгода, ни разу такого не было или меня не касалось, не знаю.

Интервьюер: А что способствуют разрешению таких ситуаций?

Интервьюируемый: На самом деле, за период, что мы работаем, мы уже как-то научились слушать и слышать друг друга, мне так кажется. Чем больше мы друг друга понимаем, тем выше потенциал минимизации вот этих конфликтов. Еще, не знаю. Это пока все, что я думаю.

Интервьюер: Говоря о трудностях, прозвучала фраза «не всегда видно себя со стороны». Может быть, в коллективе кто-то неосознанно занимает роль медиатора? Такой помощник, который чувствует напряжение и старается его устранить.

Интервьюируемый: Мне кажется, что у нас это №8, просто потому что получается, у нас в коллективе №5, он сам по себе эмоциональный человек и две девушки: я и №11. Я считаю, что это нормально, когда у мужчин, они спокойнее в плане эмоций, чем девушки. И у меня были моменты, когда там были мои личные проблемы, несвязанные с компанией, и я знаю, что могу подойти к нему, объяснить, и он, действительно, сверху на проблему

смотрит и спокойно говорит, смотри, может здесь нужно было так сделать, а здесь так. Поэтому, наверное, он как раз этот медиатор и эпицентр спокойствия.

Интервьюер: Для всех участников конфликта, какие личностные качества помогли бы им разрешить спор?

Интервьюируемый: По-хорошему мудрость, но какая у нас мудрость в 20 лет. Просто нужно самому быть человеком и ко всем по-человечески относиться. Но у нас в коллективе собрались все такие, знаешь, кого душой чувствуешь. И если вдруг даже обстановка накаливается, ты чувствуешь другого человека и понимаешь, что ага, вот если сейчас вот здесь что-нибудь такое произойдет, то все.

Интервьюер: Хорошо.

Интервьюируемый: Как бы даже это не было странно, надо нормальным быть. Сейчас модно быть нормальным.

Интервьюер: Да, в адеквате.

Интервьюируемый: Да-да-да.

Интервьюер: Есть ли у Вас знания в области конфликтологии, психологии или других смежных науках, которые рассказывают, как общаться с людьми, как вести переговоры?

Интервьюируемый: Профессиональный знаний нет, но я читала разные книги по психологии. Именно по методике переговоров. Но они больше касаются даже не психологии отношений в коллективе, сколько, поскольку я юрист, психологии и методам переговоров с клиентами: как понять клиента, как решить его проблемы, как успокоить, как, наоборот, применить там медиативные приемы между оппонентами, чтобы они до суда не доходили. А вот что именно касается взаимоотношений в коллективе, по-моему, я все про лидерство только читаю.

Интервьюер: Хорошо. А какие рекомендации Вы могли бы дать коллегам, которые оказались в конфликтной ситуации?

Интервьюируемый: Это, скорее, совет, чем рекомендация. Всегда нужно вовремя остановиться и понять, что от этой вспышки эмоции, которая может быть краткосрочная, 5-10 минут, ты можешь испортить отношения, которые были год и больше. И стоит ли тогда, минутная какая-то агрессия или эмоция, в силу того, что у вас уже удалось построить.

Интервьюер: Наше интервью подходит к концу. Благодарю за помощь, оказанную при проведении исследования!

Есть ли еще важные аспекты, которые мы не затронули в ходе нашей беседы и которыми Вы хотели бы поделиться?

Интервьюируемый: Нет. Все, что было, думаю, рассказала.

Интервьюер: Хорошо, тогда еще раз спасибо за участие!

Интервьюируемый: И Вам спасибо! До свидания!

### Ответ респондента 3

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №3.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: 25.

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Высшее.

Интервьюер: Специализация?

Интервьюируемый: Экономист. Экономическая безопасность.

Интервьюер: Какую должность Вы сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Аналитик.

Интервьюер: Как долго?

Интервьюируемый: Месяца 3,5.

Интервьюер: Был ли схожий опыт работы такой должности?

Интервьюируемый: Частично смежный на предыдущем месте работы.

Интервьюер: А какой стаж там был?

Интервьюируемый: 2 года. Нет, даже больше, 2 года 2 месяца.

Интервьюер: Хорошо. А чем привлекает Вас эта профессия?

Интервьюируемый: Люблю проводить анализ, выискивать какие-то взаимосвязи, ну то есть такая аналитическая работа.

Интервьюер: Поняла. С этой сферой деятельности раньше сталкивались? С продуктами, с которыми компания работает?

Интервьюируемый: Вы имеете в виду с цессией, взысканием?

Интервьюер: Да.

Интервьюируемый: Нет, как правило не сталкивался. На своем предыдущем месте работы я работал оценщиком, я сталкивался с построением финансовой модели и оценкой машин оборудования, бизнеса, т.е. я не касался инвестиционных продуктов.

Интервьюер: Поняла. Но это Вас привлекает, правильно ли я понимаю?

Интервьюируемый: В рамках оценки того же бизнеса я проводил анализ компаний, т.е. оценивал ту же платёжеспособность, ликвидность и прочие финансовые показатели.

Интервьюер: Поняла. А как Вы считаете, все ли сотрудники могут занимать ту должность, которую Вы занимаете?

Интервьюируемый: Большинство да, с экономическим образованием, или просто, кто разбирается в экономике.

Интервьюер: Хорошо, поняла. Есть ли такие личностные качества, необходимые для данной должности?

Интервьюируемый: Как-то их одним словом не знаю, как назвать, пусть будет, наверное, внимательность, да? И желание, ... докопаться до конца и выяснить все факты. Докопаться до правды, так сказать.

Интервьюер: Дотошность такая.

Интервьюируемый: Да, можно и так назвать.

Интервьюер: Хорошо. А есть те, которые, наоборот, мешают?

Интервьюируемый: Так, которые мешают?

Интервьюер: Да.

Интервьюируемый: Наверное, торопливость. Я бы только торопливость выделил. А все остальные проявления творчества, они даже в такой, казалось бы, аналитической работе все равно приветствуются.

Интервьюер: Отлично.

Интервьюируемый: Можно решить просто такую задачу несколькими подходами.

Интервьюер: Хорошо. Вы удовлетворены своей работой?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Отлично. А материальным положением?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Хорошо. А Вы стремитесь к карьерному росту?

Интервьюируемый: Разумеется, и не только к карьерному, но и к личностному.

Интервьюер: Отлично.

Интервьюируемый: И к финансовому, И к духовному.

Интервьюер: В плане карьерного роста Вы рассматриваете руководящую должность в компании, своя организация или что это может быть?

Интервьюируемый: И то, и то может быть... Я помимо своей работы еще занимаюсь инвестированием, брокером являюсь, брокером-агентом. С несколькими страховыми сотрудничаю, т.е. я выучился на экономиста, да? но стараюсь использовать по максимуму свою специальность... Какие-то познания в аналитике, какие-то познания в переговорах, да? Какие-то познания в моделировании.

Интервьюер: Хорошо.

Интервьюируемый: Т.е., я могу рассмотреть, как и рост компании, так и создание своей компании.

Интервьюер: Отлично. А в каком формате Вы работаете? В офисе, удаленно, комбинируете?

Интервьюируемый: Т.к. я недавно здесь, то преимущественно в офисе.

Интервьюер: Были ли за последнее время периоды, когда Вы «надолго» выпадали из рабочего процесса? Например, месяц болели.

Интервьюируемый: Нет, у меня было, пару раз я приболел, но больничный не брал, работал из дома, удаленно, вполне справлялся со своими задачами. У меня и на предыдущей работе, вот как пандемия только началась, у меня есть опыт удаленной работы, т.е. она никак не снижает мою производительность.

Интервьюер: Хорошо. Комфортно ли Вам работать в коллективе?

Интервьюируемый: Да, вполне.

Интервьюер: А как бы Вы оценили атмосферу в коллективе?

Интервьюируемый: Скорее положительно.

Интервьюер: Хорошо. А какого стиля управления придерживается Ваш руководитель? Тоталитарного, либерального, демократического?

Интервьюируемый: Скорее всего, демократический, потому что всегда, работа такая тоже, как я уже говорил, и творческая присутствует, соответственно, может быть несколько точек зрения, все обсуждаем, приходим к какому-то общему знаменателю, скорее демократический.

Интервьюер: Хорошо. А если это касается каких-либо изменений? Они как принимаются, вводятся? Как факт? Или также обсуждаются?

Интервьюируемый: Мы их разбираем. Просто конкретно со мной таких случаев было очень мало, поскольку опять-таки, как говорил раньше, я тут недавно, но в целом, как



я посмотрел с другими, на опыте других коллег, все обсуждается, т.е. объясняется зачем это, для чего, к чему пытаемся прийти, чего достичь, выслушиваются мнения, и опять-таки приходят к общему знаменателю. Если что-то кого-то не устраивает озвучивается и там, если что, дальше решается.

Интервьюер: Поняла. Можно ли назвать такой стиль управления эффективным?

Интервьюируемый: По моему мнению, да.

Интервьюер: Хорошо.

Интервьюируемый: С другой стороны, конечно, могу сказать, для этой сферы – да, но есть сферы, где без авторитарного режима нельзя построить эффективную систему управления. Для данной ситуации – это эффективно.

Интервьюер: Хорошо. За счёт каких личностных качеств оно достигается? Чем таким обладает руководитель, что это приводит к демократии?

Интервьюируемый: Взаимоуважение, скорее всего, желание вникнуть в мыслительный процесс своего собеседника, коллеги. Понять его ход мыслей, с другой стороны, посмотреть и свой ход мыслей, в опозит коллеги, чтобы понять, может быть, где различаетесь, человек не бывает всегда прав, может быть, что-то перенять у коллеги, или наоборот научить, передать свой опыт, т. е. доброжелательно к этому относиться. Также внимательность. И опыт естественно. Вот так как-то наверно, я бы назвал.

Интервьюер: Поняла. А как хорошо Вы общаетесь с коллегами? Есть ли среди них те, кого Вы могли бы назвать другом?

Интервьюируемый: Не знаю даже, как ответить на этот вопрос. Скорее нет, чем да, потому что я в коллективе не так давно, хотя со всеми спокойно общаюсь на любые темы.

Интервьюер: Хорошо. Проводите ли Вы досуг с коллегами? Или только рабочими отношениями ограничиваетесь?

Интервьюируемый: Нет, досуг нет. К тому же, я семейный человек, у меня родители загородом живут, мне надо уделять время семье, родителям. И поскольку у меня есть дополнительные дела, то же страховое брокерство, инвестирование, мне надо этому уделять время, работаю я полный рабочий день, добираюсь не быстро, поэтому на что времени не остается, выходные если только. Конечно, я за движуху за любую допустим любую пейнтбол, если собрать команду, я только за.

Интервьюер: Поняла. Чувствуете ли Вы себя причастным к этому коллективу?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Можете ли Вы его назвать командой?

Интервьюируемый: Да, вполне, вполне. Т.е. взаимовыручка присутствует, если что непонятно, всегда можно обратиться, всегда подскажут. Да я и сам такой, если ко мне обращаются я, в силу своих знаний, всегда готов как-то помочь.

Интервьюер: Хорошо. Замечали ли Вы такую тенденцию, что чем больше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с сотрудниками?

Интервьюируемый: Да, определенно.

Интервьюер: Хорошо. Были ли у Вас конфликтные ситуации, ситуации с напряжением в коллективе между сотрудниками, между Вами и руководителем?

Интервьюируемый: За это время здесь нет.

Интервьюер: Хорошо. Может, Вы были третьей стороной?

Интервьюируемый: Нет, не был.

Интервьюер: Хорошо.

Интервьюируемый: Если третья сторона – это тот, кто помогает справиться с конфликтной ситуацией, то здесь скорее определение «медиатора» больше подходит.

Интервьюер: Да, Вы правы. Просто не все в Департаменте знакомы с этим определением, поэтому мне пришлось упростить.

Интервьюируемый: У нас просто, когда я учился, у нас специальность подразумевала слишком широкий набор дисциплин, начиная от конфликтологии, где как раз-таки проскальзывают такие термины, как медиатор, заканчивая статистикой, где говорили: «Вот вы ездите на первую медицинскую помощь». Я ездил в институт имени Семашко на Яузе, учиться первой мед. помощи. Нам говорили: «Знаете, зачем мы учим?». Мы говорили: «Нет». «Потому что по статистике больше всего инфарктов происходит на работе у экономистов, в общем, инфарктов, инсультов». Мы такие: «ну, классно».

Интервьюер: Довольно суровый факт.

Интервьюируемый: Да, немножко по позитиву в кавычках.

Интервьюер: У меня как раз есть вопрос, связанный со знанием....

Интервьюируемый: С инфарктом!

Интервьюер: В области конфликтологии, нет, конечно.

Интервьюируемый: А, ну ладно.

Интервьюер: Какие это были дисциплины по длительности? Это только конфликтология или психология еще была, менеджмент?

Интервьюируемый: И психология была, да, психология была, было что-то типа управления...

Интервьюер: Управление персоналом?

Интервьюируемый: Ну, когда... Да, управление было и персоналом, и на предприятии, и в экономической безопасности, и аудит. Было много чего: и инвестиционные проекты были, и инновационные проекты были, много чего было, очень такой, очень широкий профиль я бы сказал.

Интервьюер: Отлично. Это было на протяжении одного семестра?

Интервьюируемый: Были и побольше, даже год и семестр...

Интервьюер: Ух ты!

Интервьюируемый: Да, т.е. углублённо прям.

Интервьюер: Хорошо. Могли бы Вы описать свое поведение в конфликтной ситуации?

Интервьюируемый: Я бы сказал, если возникает конфликтная ситуация, в ней всегда есть и заинтересованное лицо, в первую очередь. Т.е. конфликт, сам по себе он может случиться, конечно, спонтанно, но как правило, там есть заинтересованное лицо. У меня такое мнение по жизни, что, если есть заинтересованное лицо в конфликте, вероятность его, так сказать, нивелировать, она есть, но её... она не очень большая. Но я придерживаюсь такой ситуации, что всегда надо выслушать оппонента, понять, что он хочет от тебя, и как бы апеллировать своими аргументами. Т.е., я никогда в конфликте, если он, я всегда, конечно, стараюсь его избегать по мере возможности, но, если он все-таки как-то случается, никогда не перехожу на личность, но и не даю этого сделать оппоненту.

Интервьюер: Хорошо. А как эти ситуации можно оценить? Как положительные? Как отрицательные?

Интервьюируемый: От ситуации зависит. Есть такая поговорка: «в споре рождается истина», если спор конструктивный, т.е. он в правильном русле, ты приводишь какие-то аргументы, твой оппонент приводит аргументы, может быть он чего-то недопонял, может быть вы на эмоциях чего-то недопоняли, т.е. всегда надо прийти к общему знаменателю. Если это в правильном русле идёт – это скорее положительная такая вещь.

Интервьюер: Хорошо.

Интервьюируемый: Т.е. даёт тебе лучше понять личность твоего оппонента.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А что на Ваш взгляд вызывает трудности в решении таких ситуаций? Связано ли это с личностными качествами?

Интервьюируемый: Да, я не спорю, есть такие люди, которые знаете, вот у меня есть пример из жизни и есть такие люди, которые любят до чего-то докопаться. У меня были на работе, один из начальников, вот он любит, он дотошный такой, прям до всех, просто у него есть подчинение и число людей, вот он до каждого по есть поводу и нет повода докапывается. Это можно связать с тем, что есть такие люди, это первое. Второе - бывают

конкретные ситуации. Т.е. очень многогранное явление, единого подхода нет, я бы так сказал. Преимущественно, конечно, если бы по своему личному опыту оценить, то я бы сказал, просто бывают люди такие. Кому-то вот... кто-то так сказать на жаргоне «тащится» от этого, я не знаю.

Интервьюер: Поняла. А что способствует преодолению конфликта?

Интервьюируемый: Я уже немножко ответил, в предыдущем своём, так сказать, монологе – это выслушать позицию, стараться оценить, если она объективная, если она объективно неправильная, объяснить своей виденье, да? Попытаться прийти к общему знаменателю. В случаях если, в ходе, так сказать, контраргументации выясняется, что если все-таки ты где-то не прав, объективно опять-таки да, то следует просто это признать и исправится. Смотря какая ситуация, если она следует исправлений – исправится. Не требует исправлений – больше так не делать.

Интервьюер: Хорошо. А если мы не можем найти среднее? Как мы будем действовать?

Интервьюируемый: Всегда можно просто остаться при своём мнении. Если выявить это просто в жизни – остаться при своём мнении. Если это в работе, где есть отношения, есть подчинённый, а есть руководитель, то руководителю виднее. Лучше принять его позицию, но потом, есть же и выше стоящее руководство, если он будет не прав, это выплывет всё равно.

Интервьюер: Хорошо. А не породит ли это неприязнь к руководителю? Он не прав, значит недостаточно компетентен?

Интервьюируемый: Все ошибаются, и ошибаться это нормально. Не ошибается тот, кто ничего не делает. Как Вы говорите, демократический стиль, да? На взаимоуважении партнёрства основано, то я не считаю, что это окажет какое-то влияние. Особенно если он признает, это его возвысит.

Интервьюер: Отлично. А есть ли такие личностные качества, которые помогли бы в решении конфликтов?

Интервьюируемый: Устойчивость, спокойствие и рассудительность.

Интервьюер: Хорошо. А какой совет Вы могли бы дать коллегам, которые оказались в конфликтной ситуации?

Интервьюируемый: Остыть, эмоции немножко сдержать. Порой эмоции нас выводят не туда, куда нужно. Банальное недопонимание. Нас учили, что по статистике в конфликтах в процентах 65-70 это банальное недопонимание, т. е. не желание слышать своего собеседника, оппонента. Вот так. Поэтому нужно постараться остыть. Если удалось самому остыть, постараться остудить второго.

Интервьюер: Хорошо. Наше интервью подходит к концу. Я благодарю Вас за оказанную помощь! Может, есть какие-то аспекты, которые мы не затронули в ходе диалога, но Вы хотели бы поделиться ими?

Интервьюируемый: Нет. И Вам спасибо!

Интервьюер: Поняла. Тогда хорошего Вам дня! До свидания!

Интервьюируемый: Взаимно!

## Ответ респондента 4

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №4.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: Мне 41.

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: У меня высшее экономическое.

Интервьюер: Какую должность сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Руководитель отдела аналитики.

Интервьюер: Как долго?

Интервьюируемый: Полтора года, но я могу ошибаться.

Интервьюер: Был ли схожий опыт работы в такой должности?

Интервьюируемый: Нет.

Интервьюер: А в такой сфере деятельности?

Интервьюируемый: Да. Нечто похожим я занимался, но не на предыдущем месте работы.

Интервьюер: Сколько лет Вы работаете специальности?

Интервьюируемый: В компании около 4-х лет или чуть больше. До этого также работал в экономических сферах. Если не вдаваться в какой-то подсчет – лет 8.

Интервьюер: Чем Вас привлекает эта профессия?

Интервьюируемый: Мне нравится сама специальность, по которой учился, тем, что... Мы живём в интересное время. Экономика России только становится рыночной, развивается, и появляются новые возможности, новые знания, с помощью которых можно интерпретировать западный опыт в России, т.е. и возможности этих новых знаний, и применение их в практике. Наша сфера, отрасль, она постоянно активно движется вперед, не стоит на месте, как знаете, какое-то производство. Текстильная, которая 100 лет неизменна. За два года ее придумали. Или сфера парикмахерских услуг развивается не так стремительно. В экономике всё быстро, есть новые инструменты, нововведения, которые можно использовать, применять. И всё это влияет на эффективность работы. Ты видишь результат. Ты попробуешь, ошибки совершаешь. Отвечая на Ваш вопрос, мне нравится эта сфера деятельности. Я вижу себя как специалист, могу применять знания, которые в институте получил, читал много бизнес-литературы. На предыдущих местах работы, что тоже был полезный опыт. Способностью изменить. Я считаю, что могу изменить работу к лучшему. Мне нравится то, что я делаю, анализ компании, т.е. анализировать, способность понимать бизнес компании быстро и давать оценку, принимать решение. В зависимости от этого компания будет зарабатывать на хороших долгах.

Интервьюер: Поняла. Спасибо большое. Как Вы считаете, эту должность могут занимать все?

Интервьюируемый: Все-все, в смысле все, даже Вы, пожалуйста, приходите, я Вас научу (смех). Я считаю, что... Это нормально, у меня карьерный рост аналитика, и любой аналитик, кто может, имея достаточный опыт, может руководить сотрудниками, при небольшой подготовке. Прежде всего, профессионал, который имеет знания в этой области, т.е. не просто со стороны человек.

Интервьюер: Да, конечно.

Интервьюируемый: Знания и опыт имеющий.

Интервьюер: А специфические личностные качества есть, чтобы занимать такую должность? И, наоборот, которые мешают?

Интервьюируемый: Да, я бы сказал... Я не очень большой опытный менеджер. У меня первое место такое. Но вот какие вещи я еще подмечал, до меня же были руководители. У меня не один руководитель сменился, у меня был руководитель отдела аналитики. Прежде всего, отношение к людям, позиционирование ситуации на себя. И, потому что я знаю, когда я был аналитиком, и я позиционирую на себя свои решения, которые принимаю на ребятах, у меня девушки в основном, сказались эти решения, как они потом это восприняли. И, потому что всё, что мы делаем в плане руководства, мы делаем мало, пользы в организации приносим. Пользу приносят сотрудники. И если мы дадим эту значимость

им, и возможность, и свободу, тогда они разовьются, и организация будет лучше работать, потому что их больше. Главное, это понимать, не превозносить себя, никак не указывать. Лишь было бы желание обучить, своим примером показать, пояснить, т.е. общаться на равных, не возноситься, и тогда люди нормально тебя воспримут, и будут готовы помогать тебе, и двигаться вместе с тобой. Т.е. такое больше личностное отношение.

Интервьюер: Хорошо. Вы удовлетворены своей работой?

Интервьюируемый: Результатом или тем, что я делаю?

Интервьюер: Самим процессом. Начиная от цели, заканчивая результатом.

Интервьюируемый: Да. В целом, да.

Интервьюер: А что мешает?

Интервьюируемый: Здесь есть рабочий момент, который нужно привносить. Мешает, что ... Мы же не работаем в вакууме, мы работаем в организации. Надо мной есть начальники, здесь есть клиенты, внешняя среда, которая на это влияет. Эти веяния нужно интерпретировать на работу своего отдела. В связи с этим возникает разные вещи, т.е. недопонимание, разные видения, которые нужно сопоставлять и работать дальше для эффективных результатов.

Интервьюер: Хорошо. А материальным положением?

Интервьюируемый: Не завишу пока ни от кого, спасибо (смех). Зарабатываю сам.

Интервьюер: Значит удовлетворены?

Интервьюируемый: Да, если коротко.

Интервьюер: Хорошо. Стремитесь ли Вы к карьерному росту?

Интервьюируемый: Я считаю, что... У меня был не так давно он, поэтому да, доволен, если кратко.

Интервьюер: Хорошо. Вы работаете в офисе, удаленно или комбинируете?

Интервьюируемый: Я в офисе в основном.

Интервьюер: За последнее время, как Вы занимаете должность руководителя отдела, был ли момент выпадания из рабочего процесса на длительный промежуток времени? Например, месяц болели.

Интервьюируемый: Нет, не было.

Интервьюер: Хорошо. В Вашем отделе есть текучка?

Интервьюируемый: Нет, только новых набирали. И у меня сотрудника забирали, вот такой момент был. Т.е. она не ушла, девочка у меня, ее перевели на другие обязанности. Она параллельный отдел.

Интервьюер: Это кто у нас?



Интервьюируемый: Это №6. Ее осенью забрали, она раньше у меня в отделе была. Но сейчас непонятная ситуация, если честно. У меня она в отделе или нет, там все ... Сейчас у нее задачи другие, чем у аналитиков.

Интервьюер: Хорошо, поняла. Комфортно ли Вам работать в коллективе?

Интервьюируемый: Да-да. В коллективе, да.

Интервьюер: Как бы оценили атмосферу? Положительная, нейтральная, негативная?

Интервьюируемый: Положительная.

Интервьюер: Какого стиля управления Вы придерживаетесь? Авторитарного, демократического, либерального?

Интервьюируемый: Чем либеральный от демократического отличается?

Интервьюер: Демократический – это коллегиальный, а либеральный – это попустительский.

Интервьюируемый: У меня разные методы. И такие, и такие. И либеральные, и демократические присутствуют. Но, когда я вижу, например, что сотрудник что-то не доделал, то, наверное, авторитарный. Т.е. я стараюсь комбинировать. Такое реже, конечно, авторитарный, но...

Интервьюер: Хорошо. А какой стиль управления у Вашего руководителя?

Интервьюируемый: У меня, у нас новый он. До этого у меня проектный директор был, сейчас №1. Я до конца еще не понял, но... Просто нет практики принятия решений такой устойчивой. Мы же к людям присматриваемся, смотрим, как они в общении. Вроде демократический, готов выслушать, но, как в итоге принимается решение. Но в основном я вижу, что оно не в нашу пользу. Но он тоже, понятно, как человек, у него тоже есть свой начальник, и он говорит, что нужно делать. Демократический больше.

Интервьюер: А после смены руководителя почувствовали резкие перемены в стиле управления?

Интервьюируемый: Стиль управления... В каких-то вопросах помягче стало, потому что он сложные вопросы от руководства забрал на себя. Раньше чувствовалось давление через руководство на проектного директора, а с него на нас, т.е. более короткий был путь до выполнения задач. Сейчас №1 какие-то задачи забрал на себя. С этим помягче стало. Но в тоже самое время, знаете, много изменений произошло в нашем отделе, и они авторитарно внедряются, что усложняют работу. И реализация этих внедрений.

Интервьюер: А у коллектива или у Вас, как руководителя отдела, спрашивают мнение о том, какие изменения вы хотели бы видеть?

Интервьюируемый: Нет, обычно это сверху идет. Обычно изменения хотят сверху.

Интервьюер: Поняла. Считаете ли вы, что такой стиль управления можно назвать эффективным?

Интервьюируемый: Нет.

Интервьюер: А что поможет сделать его эффективным?

Интервьюируемый: Изменить его (смех). Должно быть так. У нас есть компания, есть какие-то цели, которые мы хотим достичь. Их должны знать все. Вся организация, а не только избранное руководство. Это все декларироваться должно, т.е. каждый сотрудник должен понимать, что мы ставим, например, на год, на квартал, на месяц. Мы должны быть оповещены, оповещены обо всех изменениях, которые происходят именно в бизнесе, я имею в виду бизнес характера. Если собираются какой-то новый продукт внедрить, изменить наш процесс, например, ускорить или замедлить его. Вещи, которые связаны с работой отдела – у нас аналитические заключения. У нас хотят новое АЗ внедрять. Это должно быть в рамках каких-то ежеквартальных совещаний проводиться. Не только с участием руководителя, но и сотрудников. Прежде, чем вноситься изменения, они должны обсуждаться. Т.е. не так, что «ребята, завтра делаем по-другому», можете, конечно, свои мысли высказать, но на самом деле, все будет, как мы сказали. Есть какая-то проблема, как нам ее решить, какие ваши мысли, чем можете помочь. Нужно вовлекать людей в это и не говорить, что результат уже определен, потому что организация – это каждый человек, а не просто капитан, который сверху и ему видно все. Это же участие каждого. Только на местах. Если мы проводим сверху идею и внизу ее не декларируем, говорим, что напрямую внедряем новый продукт, делайте так, так и так. Но если не узнать мнение нижестоящих подразделений, мы столкнемся только со сложностями в выполнении и с противодействием. Все люди противятся новому, потому что им не пояснили. Это же не дети, которым говорят: «иди сюда, сюда не ходи», им нужно пояснять. Тогда мы получим не сопротивлением, а еще и помощь. А этого нет, этого не хватает.

Интервьюер: Хорошо. Т.е. верно ли я понимаю, что все изменения в компании сначала доходят до №1, потом №4, а потом уже сотрудникам?

Интервьюируемый: Да. №1 недолгое время, до этого проектный директор. Все глобальные изменения так шли.

Интервьюер: Поняла. Насколько хорошо Вы общаетесь с коллегами?

Интервьюируемый: Да каждый день, нормально.

Интервьюер: А если ли среди них те, кого бы Вы могли назвать другом?

Интервьюируемый: Я разделяю эти вещи в работе. И я против, когда есть идея «компания – семья». Мне кажется, все довольно на понятных условиях пришли работать. Нет, друзей я здесь не вижу. Только деловые отношения.

Интервьюер: Хорошо, поняла. Досуг с коллегами не проводите?

Интервьюируемый: Да, не провожу. Корпоративы и другие объединяющие вещи – да. Это интересно. Команда взаимодействия, но не дружба. Я эти вещи разделяю. Семья – одно, работа – другое.

Интервьюер: Хорошо. А причастным себя к коллективу чувствуете?

Интервьюируемый: Конечно. Я же руковожу им...

Интервьюер: Бывает по-разному. Можно ли Ваш коллектив назвать командой?

Интервьюируемый: Да, в плане выполнения задач.

Интервьюер: Да, т.е. все работает как единый механизм?

Интервьюируемый: Да-да. Я за этим и слежу. Да, один другого заменяет, помогает.

Интервьюер: Хорошо. Замечали ли Вы тенденцию, что чем больше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с коллегами?

Интервьюируемый: Да. Это связано с тем, что я меняю свой подход. Как руководитель я ищу более эффективные способы работы. Это мой первый опыт. Сначала было менее эффективно.

Интервьюер: Хорошо. Случались ли у Вас рабочие конфликты?

Интервьюируемый: С руководством или с сотрудниками? На коллегу накричал или как?

Интервьюер: Любые варианты, где у Вас возникло чувство напряжения, спор и т.д.

Интервьюируемый: Да, когда задачи сверху спускаются, которые не соответствуют текущей нашей ситуации и являются неэффективными.

Интервьюер: Как давно у Вас это чувство?

Интервьюируемый: Это может длиться долго, все зависит от ситуации. Новое АЗ, которое сейчас внедряют, уже месяц не спадает напряжение. Есть более короткие вещи, которые я уже забыл. Они в течение нескольких минут решаются.

Интервьюер: Поняла, а с сотрудниками?

Интервьюируемый: Нет, с коллегами у меня конфликтов нет. Нет негатива, но есть большее внимание к ситуации. Я думаю, как ее исправить.

Интервьюер: Как Вы себя обычно ведете в конфликтных ситуациях?

Интервьюируемый: Я высказываю свою позицию.

Интервьюер: Хорошо, что происходит дальше?

Интервьюируемый: Ее либо принимают, либо нет.

Интервьюер: Если не принимают, нарастает напряжение?

Интервьюируемый: Я стараюсь адаптироваться под ситуацию, не всегда мы побеждаем в моменте. Отступаю и думаю, как можно поступить дальше.

Интервьюер: Такие ситуации Вы оцениваете, как положительные или отрицательные?

Интервьюируемый: Сложно сказать. Был в прошлом году пример с новым АЗ, мы его отвергли и не работали по нему. Это положительный. Сейчас будет отрицательным скорее, но эффективность его будет видна через время.

Интервьюер: Поняла. А что полезного для себя можно взять из этой ситуации?

Интервьюируемый: Все люди разные. У каждого есть свой подход. Кто-то пытается продать свои идеи через других людей. Но в прошлый раз справедливость восторжествовала, надеюсь, что будет так и в этот раз.

Интервьюер: А какими способами Вы урегулируете конфликтные ситуации?

Интервьюируемый: Иногда я не иду на конфликт, если вижу ситуацию. Просто избегаю, это разумнее.

Интервьюер: Хорошо. А что вызывает трудности в решении таких ситуаций?

Интервьюируемый: Желание услышать другого, желание получить быстрый результат.

Интервьюер: А что способствует их преодолению?

Интервьюируемый: Диалог. Выслушивание позиции другого, четкая последовательность действий, договоренность.

Интервьюер: А какие личностные качества помогли бы в решении таких ситуаций?

Интервьюируемый: Здесь важны бизнес подходы, т.к. мы работаем в компании, сотрудник может уйти, на его место придет кто-то другой с другими личностными качествами. Нужна прозрачная система, дисциплина, декларирование. Простые вещи, которых не хватает нашей организации. Порядка не хватает.

Интервьюер: Правильно ли я понимаю, что необходимы регламенты?

Интервьюируемый: Нужна политика внедрения изменений, регламент изменения процессов каждого отдела и регламент взаимодействия между отделами. Все это на уровне компании, а не каждого отдела. Основная проблема - это отсутствие взаимодействия верхнего уровня с нами.

Интервьюер: Хорошо, поняла. Есть ли у Вас знания в области конфликтологии, психологии, менеджмента, управления персоналом? Не обязательно профессиональные, может, читали специализированную литературу, посещали семинары/вебинары, смотрели ролики на YouTube?

Интервьюируемый: Нет, философией только увлекался в институте в аспирантуре.

Интервьюер: Поняла. Какой совет Вы могли бы дать коллегам, которые оказались в ситуации напряжения или конфликта?

Интервьюируемый: Написать свои мысли на бумаге, сделать паузу, через время прочесть, скорректировать. Сам использую этот прием.

Интервьюер: Хорошо. Наше интервью подходит к концу. Благодарю Вас за помощь, оказанную при проведении исследования! Есть ли еще важные аспекты, которые мы не затронули в ходе нашей беседы и которыми Вы хотели бы поделиться?

Интервьюируемый: Было интересно узнать, что сделать, чтобы сделать свое руководство эффективнее. Какие трудности есть у сотрудников, как их исправить. Это будет полезно. Буду благодарен любой обратной связи.

Интервьюер: Да, я предоставлю в обобщенном виде результаты. Еще раз спасибо. Хорошего дня.

## Ответ респондента 5

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут Респондент 5.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: 29 лет.

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Высшее юридическое.

Интервьюер: Какую должность Вы сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Руководитель отдела юридического анализа.

Интервьюер: Как долго Вы занимаете эту должность?

Интервьюируемый: С 1 октября 2020 года.

Интервьюер: А был ли схожий опыт работы в такой должности?

Интервьюируемый: Нет, не было.

Интервьюер: А был ли схожий опыт в такой сфере деятельности?

Интервьюируемый: Нет, никогда не было. Это довольно редкая сфера для юристов.

Интервьюер: Хорошо. А могли бы Вы немного подробнее рассказать о предыдущих местах работы?

Интервьюируемый: Был юристом на конкурсном производстве банков. Принимал непосредственное участие в процедуре банкротства ООО «Смоленский банк». Этот банк

известен скандально. Недавно одного из членов коллегиального исполнительного органа Яхонтова, может знаете, зарезали. Видимо, как раз за этот Смоленский банк.

Интервьюер: Нет, такие ужасы я не знаю.

Интервьюируемый: Нет, банк был ужасен. Это я знаю.

Интервьюер: Хорошо, поняла Вас. В целом, какой у Вас стаж работы?

Интервьюируемый: Почти 6 лет стажа юридической работы.

Интервьюер: Хорошо. А чем привлекает Вас эта профессия?

Интервьюируемый: На практике очень интересно смотреть на взаимодействие людей между собой, взаимодействие общества, взаимодействие правил. Меня в этой компании очень увлекло взаимодействие юридических лиц между собой в хозяйственной деятельности. Это интересно, если практиковать. Появляются запоминающиеся ситуации, практические кейсы. Если это практиковать, то затягивает.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А все ли сотрудники из Вашего коллектива могут занимать руководящую должность?

Интервьюируемый: Нет. Я их очень люблю, каждый из них мне как брат или сестра. Но, тем не менее, не все к этому готовы, потому что работа требует большого опыта в этой сфере. Нужно накопить какой-то багаж, чтобы мою должность занимать. Нужно опыт иметь не только по специализации, но и понимать нашу должность, функционал в рамках компании, потому что тот опыт, который мы получаем в компании, довольно редкий. Это нужно набрать. И во-вторых, нужно понимать, что происходит в компании, чтобы работать в ее интересах. В-третьих, играет большую роль количество подчиненных. Например, руководить соседним отделом (Департамент продаж) довольно непросто. Поэтому у меня в отделе, как я это называю, монархический строй. Соответственно, если я отсутствую, то мое место занимает самый опыт сотрудник моего отдела, и так далее.

Интервьюер: Правильно ли я понимаю, что стаж имеет больший вес, чем какие-то личностные качества?

Интервьюируемый: Абсолютно.

Интервьюер: Хорошо. А если во внимание брать личностные качества, какие необходимы для этой должности?

Интервьюируемый: Во-первых, это стальные нервы и, не побоюсь этого слова, стальные яйца. Потому что каждый в моем отделе сталкивается с давлением со стороны отдела продаж. Они всячески подгоняют нас. И если в нужный момент человек не способен стукнуть кулаком по столу и поставить коллегу на место, который наглет, негативит или давит, а такое происходит часто, то ему будет сложно. Потому что сотрудники отдела продаж часто не довольны теми выводами, которые мы делаем, они не совпадают с их

ожиданиями. Нужно уметь защищать свои интересы, своих подчиненных и уметь брать на себя ответственность. Для меня это очень важно, как для руководителя, т.к. я отвечаю не только за них, но и за результат их работы.

Интервьюер: Хорошо, а какие качества, наоборот, мешают?

Интервьюируемый: Мягкость. Человек не должен быть мягким на данной должности в силу обозначенных выше причин. Если мягкий человек, то на нем будут все ездить. Плюс, у нас очень большая загрузка по работе, поэтому нужно четко приоритезировать задачи. Уметь говорить людям «нет», потому что у нас есть руководство, которое поставило задачи по приоритезации, особенно, если большой пул, и мы исполняем это распоряжение. Понятно, что тут нельзя по-другому. Но каждый продажник искренне считает, что его сделка самая важная. Поэтому периодически такие эксцессы возникают и нужно очень четко сказать «нет», где это необходимо.

Интервьюер: Хорошо. Удовлетворены ли Вы своей работой?

Интервьюируемый: Да, абсолютно. Мне все очень нравится в компании. Я получаю огромный опыт и знания. Более того, для меня огромная радость, когда мои сотрудники разбираются в чем-то лучше, чем я. Это значит, что я не только научил сотрудника тому, что знал сам. Это значит, что сотрудник самостоятельно способен расширить свои горизонты. Это прекрасно. Я радуюсь каждому их успеху.

Интервьюер: Это очень здорово! А материальным положением?

Интервьюируемый: Да, вполне. Сейчас зарплату подняли и на «белую» перевели, поэтому проблем нет. Кстати, еще про личные качества. Мы просто перешли как-то незаметно. Личные качества – это в плане организации работы или исполнения задач в профессиональном плане? Я вот это хотел уточнить, нужно ли разграничивать? Потому что при руководстве я вижу главное – это умение приоритезировать большой объем задач, поиск путей их решения, мотивация сотрудников, взаимодействие с другими отделами. А в плане исполнения задач, например, подготовки заключений, необходимые личностные качества другие. Это нужно различать, конечно. Понятно, что я не говорю про компетентность, усидчивость. Это все самой собой разумеется.

Интервьюер: Спасибо за дополнение. А к карьерному росту Вы стремитесь?

Интервьюируемый: Тут двойка. Как любой сотрудник, конечно, я стремлюсь. Более того, для меня большая радость, когда мой отдел расширяется, когда мы растем вместе и чего-то достигаем. Это горизонтальный рост. А вертикальный пока не очень привлекает. Я не очень хочу отрываться от своих ребят, я к ним очень привык.

Интервьюер: Поняла. А в каком формате Вы работаете: в офисе, удаленно или комбинируете?



Интервьюируемый: Смотрите, общее правило – все должны работать в офисе. Я не поменяю своей точки зрения, пока занимаю должность руководителя. Единственное, я всегда иду навстречу, если у сотрудников личные или семейные обстоятельства, например, болезнь или ребенка не с кем оставить дома. Тут понятно, мы все люди. Поэтому в порядке исключения на удаленку я отпускаю. В остальном, я считаю, что все должны присутствовать в офисе.

Интервьюер: Хорошо. А в последнее время были ли такие моменты, когда Вы надолго «выпадали» из рабочего процесса? Например, месяц болели?

Интервьюируемый: Нет, такого не было. У нас больничный никто не берет, мы работаем удаленно в таком случае. Да, может быть не так эффективно, как если бы был здоров. Но у нас нет таких сотрудников, кто взял бы отпуск и ушел с концами. Во-первых, мы очень ответственные. А во-вторых, все мы знаем, какие ставки у нас по больничным. Это никому не выгодно: ни нам, ни компании.

Интервьюер: Поняла. А в вашем отделе есть текучка?

Интервьюируемый: Нет.

Интервьюер: Правильно ли я понимаю, что за последнее время никто не нанимался на работу и никто не увольнялся?

Интервьюируемый: Ни одного случая за все мое время руководства.

Интервьюер: Отлично. Комфортно ли Вам работать в этом коллективе?

Интервьюируемый: Прекрасно. Я же говорю, каждый из них мне как брат и сестра. Замечательный коллектив. Я этих ребят подбирал сам, поэтому это тот результат работы, которым я искренне горжусь.

Интервьюер: Хорошо, т.е. атмосфера положительная?

Интервьюируемый: Да-да, замечательная атмосфера. Я стараюсь, чтобы не только мне было комфортно, но и чтобы ребят было между собой интересно. Т.е. они вместе и пойти куда-то могут, и я с ними пойти вне работы. В этом плане, мы очень дружные и сплоченные.

Интервьюер: Отлично. А такой досуг как часто происходит?

Интервьюируемый: Всегда по-разному. Был случай, что мы и в среду пошли пить пиво на детскую площадку где-то рядом с офисом до 3 ночи спокойно. Это чисто вайб такой, когда как. Понятно, что у кого-то могут быть дела, когда чаще встречаемся, когда реже. Но мы общаемся вне работы. Можем позвонить друг другу по личным вопросам и помочь.

Интервьюер: А можете ли Вы назвать своих сотрудников друзьями?

Интервьюируемый: Да, наверное, это так. Они мне близки, как моя вторая семья, потому что мы столько времени вместе проводим – это треть жизни. Мы треть жизни спим,

треть жизни работаем и это еще без переработок, треть жизни у нас остается на все остальное. Эта треть жизни – один из китов, на которых вся наша жизнь стоит. Поэтому как может быть иначе?

Интервьюер: Поняла Вас. Это здорово! Какого стиля управления Вы придерживаетесь – авторитарного, либерального или демократического?

Интервьюируемый: Сложно сказать, потому что я комбинирую это все. Есть разные ситуации, в которых необходимо себя по-разному повести. К этим стилям я себя не могу отнести. Если говорить про управление, то у нас конституционная монархия. Но даже при этом, мнение каждого моего сотрудника имеет цену. И каждое мнение, независимо от того, давно работает сотрудник или недавно, я слушаю и принимаю к сведению.

Интервьюер: Хорошо. А бывает такое, что Вы занимаете чью-то позицию или все-таки стараетесь прийти к чему-то среднему?

Интервьюируемый: В любом случае, у меня всегда есть свое мнение, которое я озвучиваю в самом конце. Знаете, как строится японский менеджмент? Я оттуда это взял. Сначала говорит самый младший и потом по возрастанию, чтобы остальные не перенимали опыт старшего. Конечно, у меня нет младших, они все равны. Есть по стажу только разница. Поэтому каждый имеет свое мнение, высказывает его, а потом только я. Также комментирую каждого: где, кто и что сказал. Конечно, какое-то мнение мне будет ближе, какое-то дальше. Если вижу веское различие во мнениях, то, конечно, принимаю чужую точку зрения. Потому что я допускаю, что вижу где-то не так хорошо ситуацию, как кто-то из моих ребят. Я нормально к этому отношусь.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А какой стиль управления у Вашего руководителя?

Интервьюируемый: Наверное, партнерский, если мы говорим про №1. С ним можно спокойно сесть, что-то обсудить, он всегда выслушает, предложит что-то свое, я свое, и вместе найдем решение. Мне это в нем очень нравится. У него есть спокойствие, уравновешенность. У нас в отделе по всем психотестам все немного такие, «быковатые», честно говоря. А Респондент 1 в этом плане очень спокойный.

Интервьюер: Это очень хорошо. В результате, у Вас есть чувство причастности к этому коллективу?

Интервьюируемый: У меня есть. И надеюсь, что есть чувство причастности и у моих ребят. По крайней мере, я постарался. Конечно, я не могу влиять в полной мере на чувство причастности в компании, но что есть чувство причастности внутри отдела – это я стараюсь в них воспитать.

Интервьюер: Хорошо. А можно ли назвать коллектив командой?

Интервьюируемый: Конечно. Для меня это обязательное условие. Команда для меня – это возможность всегда опереться, всегда на них рассчитывать. Я стараюсь, чтобы и ребята это тоже чувствовали.

Интервьюер: Отлично. А замечали ли Вы такую тенденцию, что чем больше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с сотрудниками? Неважно, сколько он работает.

Интервьюируемый: В личном плане я могу найти общий язык со всеми. С теми, с кем я найти общий язык найти не могу, а таких я вижу сразу, то просто не беру их в отдел. Если в профессиональном плане, опять же, это сфера редкая, в которой мы работаем. Я же МГЮА имени О. Е. Кутафина закончил, т.е. у меня достаточно знакомых в юридических кругах, и я не знаю ни одного такого, кто еще бы таким занимался. Поэтому я набираю бывших судебных с небольшим опытом работы, чтобы могли перестроиться и не заостенеть в этом. Конечно, где-то есть определенные принципиальные различия в подходах к работе, с точки оценки обстоятельств, методологий и т.д. Полноценным сотрудником в нашем коллективе человек становится через 6-8 месяцев, когда он догоняет остальных по профессиональным знаниям и умениям.

Интервьюер: Хорошо. А были ли у Вас ситуации, которые можно назвать конфликтными? Например, рабочие споры или ситуации напряжения?

Интервьюируемый: Нет, конечно. У нас в коллективе такого нет, надеюсь, что никогда не будет. Конечно, бывает, что мы можем спорить по каким-то профессиональным темам, но это просто рабочие моменты. Никакого личного конфликта нет.

Интервьюер: А чем обычно заканчиваются эти рабочие споры?

Интервьюируемый: По-разному. Это профессиональный обмен мнениями, бывает, конечно, экспрессивный, но это же юриспруденция. В ней очень многое строится на разных позициях и мнениях. А между отделами бывает.

Интервьюер: Что бывает между отделами?

Интервьюируемый: С отделом продаж периодически «кусаемся» и «цапаемся». Но это нормально. Они нас никогда особо не любили.

Интервьюер: Поняла. Я думаю, что при желании это можно поправить.

Интервьюируемый: Это рабочие моменты. Знаете, есть такой конфликт между продажами и производством. Продажник заинтересован сделать быстро, а производственнику, главное, сделать нормальное качество. В нашем случае, нормальная качественная работа – это отбор лучших сделок из тех, которые продавщики приносят нам. Т.е. нужно отсеять мусор, выявить всех жуликов и т.д. Понятно, что эта работа нестандартная, нешаблонная, не конвейерная, иногда требует больших умственных усилий,

большого времени на изучение. Им же хочется быстрее, поэтому они злятся на нас. Бывает, что они не согласны с нашими выводами, потому что у них есть клиент, который скажет им, что земля плоская, поэтому они нам так и скажут. Они верят клиенту и ждут от нас подтверждения, а когда мы говорим другое, то они начинают злиться и пытаются нас опровергнуть. Иногда, они делают это довольно неэтично. Бывает, что кто-то из моих может вспылить в ответ. Даже я могу, если вижу, как кого-то из моих обижают и притесняют.

Интервьюер: А какие эти ситуации по длительности? Утихают сразу или растягиваются надолго?

Интервьюируемый: Да конечно, «поцапались» и забыли. Кстати, с руководством отдела продаж у меня никаких проблем нет, мы общаемся очень хорошо. Бывают исключительные случаи с некоторыми рядовыми сотрудниками отдела продаж, которые так себя периодически ведут и провоцируют моих ребят.

Интервьюер: А как на это реагируют Ваши сотрудники?

Интервьюируемый: По-разному. Самый, кто хуже на это реагирует, наверное, я. Периодически начинаю жестко реагировать. Кто-то наоборот, может спокойно отреагировать, а потом мне сказать «да он такой-сякой там». Такое тоже может быть. Но сейчас нет такого. Раньше был в отделе продаж такой сотрудник, который постоянно провоцировал и выводил моего сотрудника – №8. Сейчас этот продажник не работает, да и №8 большую работу над собой проделал. Таких ситуаций нет.

Интервьюер: А как-то менялось отношение к этому сотруднику из отдела продаж? Становилось ли оно негативным?

Интервьюируемый: Да нет. Никто же не вставляет иголки в куклу Вуду годами. Это рабочие ситуации. В данном случае, сотрудник был конфликтным и поругался со всеми отделами. Это одна из причин, почему ему уволили. У него манера решения вопросов была агрессивная, и если он видел мягкого человека перед собой, то надавливал на него. А у меня в отделе половина «взрывных» и импульсивных. Поэтому тут так не работает.

Интервьюер: Хорошо. Поняла. А между Вашими сотрудниками подобная ситуация может возникнуть?

Интервьюируемый: Я считаю, что никогда. Пока я здесь руководитель, я не дам им причин видеть друг в друге конкурента. Этого не будет.

Интервьюер: Отлично. А как Вы оцениваете подобные ситуации?

Интервьюируемый: Я считаю, что они негативные. Потому что если возникает какое-то профессиональное несогласие, то не нужно развивать его агрессивно. Нужно стараться услышать друг друга. Мне, например, тяжело, когда мне задают глупые вопросы. Мои сотрудники таких не задают, потому что они все понимают, это их квалификация,

профессиональный путь. А вот от вопросов отдела продаж у меня иногда «подгорает». От их низкой квалификации, от незнания продукта, от незнания целей компании. Мне с психологической точки сложно. Я пытаюсь их научить «мягко», но у меня не всегда так получается. У меня есть эта проблема, я с ней пытаюсь справиться.

Интервьюер: А что полезного для себя можно вынести из таких ситуаций?

Интервьюируемый: Например, Респондент 8 где-то по привычке, где-то я его готовил. Сейчас он по функционалу мой заместитель, я его готовил к этому. Поэтому если со мной что-то случится, то он мой приемник.

Интервьюер: Хорошо. А что способствует преодолению таких ситуаций?

Интервьюируемый: Решение трудности. Даже в том случае, который я рассказал, главное – это успеть добежать до них. А если серьезно, то поругались и забыли. Конечно, негатив никуда не уйдет, потому что у нас в компании так устроена система менеджмента. Менеджерам по продажам платят за сделку, а нам платят за то, чтобы в компании не было дефолтов. Поэтому мы «мусорные» сделки и не берем в работу. Поэтому почва для этого негатива всегда есть. Конечно, есть сотрудники, которые все понимают, мы дружим с ними, но есть и другие.

Интервьюер: Хорошо. Поняла Вас. А какие способы управления конфликтами Вы используете на практике?

Интервьюируемый: Всегда стараюсь выслушать мнение каждого. В случае с продавцом, я привлек руководителя этого сотрудника и решал вопросы только через него, для предупреждения конфликтных ситуаций.

Интервьюер: Отлично, т.е. задействовали третью сторону.

Интервьюируемый: Да, бывают и такие случаи.

Интервьюер: Поняла. А есть ли в Вашем коллективе медиатор?

Интервьюируемый: Начнем с того, что я не принимаю таких решений, чтобы кому-то пришлось на меня бежать и жаловаться. Более того, я не думаю, что есть такие случаи, потому что я всегда комментирую каждое мнение и объясняю причину, по которой оно не принимается. После этого, сотрудник обычно соглашается со мной. Знаете случай про отпуск?

Интервьюер: Нет.

Интервьюируемый: У нас каждый уходил в отпуск на две недели, а работа накапливалась. Потом мы сидели и разгребали все это допоздна. Я собрал всех и спросил, понравилось ли так работать. Предложил, что в отпуск без крайней необходимости более чем на одну неделю не уходим. Спросил, что они думают по этому поводу и какие есть

предложения, чтобы избежать этой меры. Все подумали и согласились, чтобы работать равномерно, а не разгребать потом. Все это обсуждается.

Интервьюер: Хорошо. А есть ли у Вас какие-нибудь знания в области конфликтологии, психологии, менеджмента, управления персоналом? Это могут быть семинары, вебинары, чтение специализированной литературой и т.д.

Интервьюируемый: Нет, я самоучка. Единственное, я увлекался раньше историей поэтому подмечал какие-то особенности правления различных деятелей. На меня это, возможно, повлияло.

Интервьюер: Хорошо, поняла Вас. А какой совет Вы могли бы дать коллегам, которые оказались в ситуации напряжения, конфликтной ситуации?

Интервьюируемый: Я считаю, если возникают подобные ситуации, значит это проблема в руководителе. Он должен обеспечить защиту сотруднику, защиту его интересов в компании.

Интервьюер: Спасибо за совет. Наше интервью подходит к концу. Я благодарю Вас за оказанную мне помощь и за уделенное время. Может быть есть у Вас остались какие-то вопросы, комментарии, мнения?

Интервьюируемый: Мне хотелось бы узнать моменты, в которых я проседаю, чтобы понять, в каком направлении расти. Это возможно?

Интервьюер: Да, я подготовлю для Вас выводы в обобщенном виде.

Интервьюируемый: Да, хорошо.

Интервьюер: Еще раз спасибо за уделенное время, за оказанную помощь. Хорошего Вам дня!

Интервьюируемый: И Вам спасибо! До свидания!

## Ответ респондента 6

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №6.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: 23

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Высшее. Анализ рисков. Экономическая безопасность. Бакалавриат.

Интервьюер: Какую должность Вы сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Не знаю. Я сейчас на стадии перевода.

Интервьюер: Как долго Вы занимаете эту должность?

Интервьюируемый: Полгода назад, я работала как обычный аналитик: делала аналитические заключения, презентации и т.д. А потом, меня пригласили участвовать в проекте по созданию личного кабинета кредитора, который развивается до сих пор. Сначала я принимала там участие как обычный аналитик, но со временем перечень моих задач расширялся, у меня стали появляться не только задачи аналитика, но и тестировщика, и другие разные задачи. Потом появился OKR. Это было четыре с половиной месяца назад. Он был рассчитан на департамент, но затрагивал только меня и нескольких людей, которые мне помогали. Он был связан со специальными долгами. Я искала перспективные банкротные кейсы, анализировала их, и передавала менеджерам для дальнейшей работы.

Помимо этого, появлялись другие проектные активности, в которых я участвовала, такие как «группы роста», формулировать и тестировать разные гипотезы.

Сейчас начался другой OKR. В нём у меня нет своих целей, только цели компании. В нём я принимаю участие, не как владелец проекта, а как рядовой участник.

Интервьюер: Интересно. А чем привлекает Вас эта профессия? В частности, область аналитики?

Интервьюируемый: (небольшая пауза в 3 сек) Мне в школе нравились такие предметы как математика, работа с цифрами, было интересно решать задачи, находить взаимосвязи, интересные решения. Отсюда и любовь к аналитике.

Интервьюер: А проектная деятельность?

Интервьюируемый: Там везде анализ. Аналитик – это очень широкое понятие. Можно анализировать цифры, а можно разные события. Маркетинг – это тоже аналитика. Проектная деятельность нравится своим разнообразием и отсутствием рутины. Это интересно, захватывает, когда все работают в команде и идут к общему результату. Это нравится.

Интервьюер: А как Вы считаете, все ли сотрудники, которые работают в вашем отделе, могут занимать эту должность? Именно ту часть, которая связана с проектной деятельностью?

Интервьюируемый: Нет.

Интервьюер: Почему?

Интервьюируемый: Не всем это интересно. Многие люди хотят чётко знать, что они будут делать сегодня, завтра, каждый день, и не думать о других задачах.

Интервьюер: А личностные качества влияют на это?

Интервьюируемый: Думаю, что да.

Интервьюер: Есть какие-то необходимые, нужные в проектной деятельности? И, наоборот, личностные качества, которые мешают для качественной работы?

Интервьюируемый: Не могу сказать. Я представляю, какой должен быть человек, занимающийся проектной деятельностью или просто решает рутинные задачи.

Интервьюер: Можно описать образом.

Интервьюируемый: Человек должен быть заинтересован, вовлечён в проектную деятельность. Должно быть желание развиваться и узнавать что-то новое, отказываться от чего-то старого. Не сидеть на месте и не быть консервативным.

А человек, который не сможет этим заниматься, наоборот, более консервативен. Не воспринимает новое и хочет работать по старой системе. Отрицает всё новое.



Интервьюер: Хорошо, спасибо. А подскажите, пожалуйста, Вы удовлетворены своей работой?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: А материальным положением?

Интервьюируемый: Да. Но можно лучше конечно (смеётся).

Интервьюер: Стремитесь ли Вы к карьерному росту?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Кем Вы себя видите через несколько лет?

Интервьюируемый: Не могу сказать, потому что последние несколько месяцев всё очень стремительно меняется. Мои задачи, моё место в компании. Сейчас стоит вопрос – где я буду в организационно структуре. Может у меня будет свой отдел. Поэтому сейчас ничего не понятно, и я не могу строить планы. Каждый из проектов охватывает какую-то одну сферу деятельности. Где-то больше маркетинга, где-то больше анализа сделок. У меня всё получается, и куда меня это заведёт – я не знаю.

Интервьюер: Хорошо. А Вы работаете в офисе или удаленно, или может комбинируете?

Интервьюируемый: В офисе.

Интервьюер: Были ли за последнее время моменты, когда Вы длительное время отсутствовали, например, месяц болели?

Интервьюируемый: Нет, такого не было.

Интервьюер: Комфортно ли Вам работать в коллективе?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: А как бы Вы оценили атмосферу? Как положительную, нейтральную, негативную?

Интервьюируемый: В разных проектах – разные команды, разные люди. Всё хорошо, всё – положительно.

Интервьюер: В каждом из этих проектов, как я понимаю, есть свой лидер. Какого стиля общения он придерживается при постановке задач, общении с участниками? Он авторитарен или демократичен, выслушивает команду, или он либерален?

Интервьюируемый: Их несколько. Все разные. Наверное, либеральные. Я затрудняюсь - как их охарактеризовать. Всё нормально.

Интервьюер: Т.е. они не ставят рамок, а дают свободу для творчества?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: А когда Вы сами являетесь лидером проекта, какого стиля Вы придерживаетесь?

Интервьюируемый: Тоже либерального.

Интервьюер: Этот стиль эффективен на Ваш взгляд? Или есть другой, более эффективный?

Интервьюируемый: Я считаю, что он эффективен.

Интервьюер: Т.е. цели достигаются, ошибок не случается, всё идёт хорошо?

Интервьюируемый: если людей направлять, то да, всё идёт хорошо!

Интервьюер: Поняла. А общение с коллегами насколько плотное, тесное? Если ли среди них те, которых Вы могли бы назвать друзьями?

Интервьюируемый: Да, есть.

Интервьюер: Вы проводите вместе досуг? Или ограничиваетесь только рабочими отношениями?

Интервьюируемый: Провожу досуг.

Интервьюер: Какой? И как часто?

Интервьюируемый: Походы в кино, кафе, прогулки, общение в соц. сетях. Стабильно. Регулярное общение.

Интервьюер: Сколько таких людей?

Интервьюируемый: Тесный контакт – человека три.

Интервьюер: Хорошо, а чувство причастности к этому коллективу есть?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: А можно ли его назвать командой?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Отлично. Есть ли такая тенденция, что чем больше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с сотрудниками?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Т.е. даже когда новый проект начинается и образуется новая группа, всё равно, проще взаимодействовать с людьми?

Интервьюируемый: Да. Новая группа образуется из тех людей, которые участвуют в других проектах. И, за счёт того, что с ними контакт уже налажен, всё идёт проще.

Интервьюер: А случались ли у Вас конфликты?

Интервьюируемый: Наверное, нет. Я бы не назвала это конфликтами.

Интервьюер: Даже, если в ситуации присутствовало напряжение, это всё равно можно сюда отнести. Это не обязательно, когда кидаетесь друг в друга бумагами и отстаиваете свою точку зрения.

Интервьюируемый: Бывало, да.

Интервьюер: Вы были в этот момент как участник, или как третья сторона?

Интервьюируемый: Как участник.

Интервьюер: С чем эти конфликты в основном были связаны?

Интервьюируемый: Разные подходы. Не удалось услышать друг друга. Разные точки зрения. Никто друг друга не понял.

Интервьюер: А каковы они были по длительности? Например, произошла ситуация, один день помолчали, остыли. И на следующий день всё хорошо.

Интервьюируемый: Час прошёл и всё хорошо было.

Интервьюер: А неприятное ощущение оставалось? Как осадочек?

Интервьюируемый: Нет. Это было импульсивное. Я говорила с человеком, встала, сказала, что больше так не могу и ушла. И всё. Может, это только для меня была ситуация напряжения, а для этого человека, может и нет.

Интервьюер: А что делали потом? После этой ситуации?

Интервьюируемый: Я переживала. Думала, что сделала это неправильно, не надо было мне так делать.

Интервьюер: Как потом всё это разрешилось?

Интервьюируемый: Никак. Просто продолжили общаться, работать. Всё хорошо.

Интервьюер: Т.е. на следующий день всё забылось, никто не обратил на это внимание?

Интервьюируемый: Да в этот же день.

Интервьюер: Хорошо. А эту ситуацию можно оценить для себя, как положительную, отрицательную, или как нейтральную?

Интервьюируемый: Наверное, как положительную. Можно сделать выводы и больше так не делать.

Интервьюер: А что ещё полезного в этой ситуации?

Интервьюируемый: Наверное, больше ничего. Мы так и не разрешили. Хотя нет. Вопрос разрешился, ещё в этом польза. Продвинулись в решении вопроса, который обсуждали.

Интервьюер: А не приходила такая мысль, после того, как прошло несколько недель, что можно было не накапливать в себе, а сразу сказать: «Так. Подождите», и немного «заземлиться»?

Интервьюируемый: Были до этого разговоры. Это же не на пустом месте произошло.

Интервьюер: И никаких результатов после этих разговоров не было?

Интервьюируемый: Да. Получается, что так.

Интервьюер: А что, на Ваш взгляд, было трудным в этой ситуации? Можно ли было её избежать? Разговоры были, результата не было. Но, может быть, было что-то ещё, что стопорило этот процесс и накапливало эмоции?

Интервьюируемый: Может только то, что каждый придерживался своей точки зрения и мы говорили на разных языках.

Интервьюер: А не было такого, что кто-то предложил высказать все точки зрения и прийти к единому решению?

Интервьюируемый: Нет, мы высказывались, никто никому не запрещал высказываться. Но мы говорили на разных языках, поэтому друг друга не слышали. Я говорила о конкретике, а человек о ситуации в общем, общими словами. Меня это начало раздражать, поэтому я так сделала.

Интервьюер: Хорошо. А какие личностные качества здесь помогли бы? Спасли бы эту ситуацию? И, наоборот, те которые помешали?

Интервьюируемый: Ну, наверное, спокойствие, рассудительность. Хотя, наверное, спокойствие – это состояние, а не качество.

Интервьюер: Импульсивность – это качество.

Интервьюируемый: Не скажу, что я импульсивная. Может в моменте такой был импульс. Может немного опыта набраться, повзрослеть.

Интервьюер: Хорошо. И эта ситуация закончилась тем, что была взята пауза, чтобы немного приземлиться, успокоиться. Это можно назвать одним из приёмов решения таких ситуаций. А есть ли ещё такие приёмы, которые Вы используете на практике? Может быть в офисе в другой ситуации, либо вне офиса, но в похожих конфликтных ситуациях или ситуациях с напряжением?

Интервьюируемый: Ну, я разговариваю сразу. Раньше я просто отдалялась, закрывалась, на какое-то время переставала общаться, переживала в себе. А сейчас я стараюсь сразу сказать: «стоп, давай говорить». Чтобы не ходить, не переживать, не думать об этом. Отпустить ситуацию и всё.

Интервьюер: Отлично. А есть ли у Вас какие-то знания в области конфликтологии, психологии, менеджмента, управления персоналом? Может быть не специализированное образование, а какие-то дополнительные курсы, семинары, литература?

Интервьюируемый: Я увлекаюсь психологией. Не то чтобы какие-то книжки читаю, но люблю разные видео посмотреть на youtube.

Интервьюер: Больше на что они направлены?

Интервьюируемый: Последнее время больше про психические расстройства, биполярные расстройства, ОКР. Интересно, что может чувствовать человек с этими

заболеваниями, почему он так себя ведёт. Не потому что он плохой, а потому что у него заболевания, какие-то травмы.

Интервьюер: Этот интерес вызван каким-то жизненным опытом? Или это для расширения кругозора?

Интервьюируемый: Чтобы понимать людей. И для расширения кругозора.

Интервьюер: Поняла. И последний мой вопрос: какой совет Вы могли бы дать коллегам, оказавшимся в конфликтных ситуациях, ситуациях с напряжением?

Интервьюируемый: Говорить. Высказать все точки зрения и о чём-то договориться.

Интервьюер: Хорошо. У меня, в целом, все. Благодарю Вас за уделённое время и помощь. Может быть у Вас есть какие-то вопросы ко мне или Вы хотите поделиться мнением о чём-то?

Интервьюируемый: Нет, никаких вопросов нет.

Интервьюер: Хорошо. Тогда ещё раз Вас благодарю за участие. Если будет интересен результат, то мы представим его для всех сотрудников в обобщённом виде. У меня всё, спасибо!

Интервьюируемый: А какой там будет результат? На какой-то тип личности?

Интервьюер: Нет. Если бы мы брали тип личности. Картинка была бы индивидуальная. А здесь речь идёт о том, какая атмосфера в коллективе, что думают коллеги, какой стиль руководства они хотели бы видеть у своего руководителя? Или, наоборот, их всё устраивает, им комфортно и никаких проблем нет.

Интервьюируемый: Поняла.

Интервьюер: Тогда хорошего Вам дня.

Интервьюируемый: Спасибо. И Вам. До свидания.

Интервьюер: До свидания!

## Ответ респондента 7

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №7.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: 48 лет

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Высшее техническое.

Интервьюер: А специализация?

Интервьюируемый: Закончил Московский инженерный физический институт в 1996 году, «Теоретическая экспериментальная физика».

Интервьюер: Такого у нас ещё не было (смеётся). Какую должность Вы сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Аналитик.

Интервьюер: Как долго Вы занимаете эту должность?

Интервьюируемый: Более 2-х лет.

Интервьюер: А могли бы немного рассказать о предыдущих местах работы? Что это была за должность и какой там был стаж?

Интервьюируемый: Предыдущая – «BGP Litigation» – юридическая компания. Там тоже занимал должность старшего аналитика. До этого – группа компаний «Платформа». До этого – инвестиционная компания «Магма». До этого – инвестиционная компания «Ros Building».

Интервьюер: Т.е. всё в одном направлении?

Интервьюируемый: Ну, примерно, да, последние около двадцати лет.

Интервьюер: Хорошо. А чем Вас привлекает эта профессия? Какие факторы стали решающими при её выборе?

Интервьюируемый: Решающие - я не могу сказать. Попал в эту «струю», потом мне показалось это интересным и увлекло. И вполне нравится.

Интервьюер: А как Вы считаете, все ли сотрудники могут занимать эту должность?

Интервьюируемый: Должность аналитика Вы имеете в виду?

Интервьюер: Да. Может быть есть какие-то специфические личностные качества, которые очень важны для этой должности?

Интервьюируемый: Мне кажется: склонность к анализу, некие математические способности, умение прогнозировать, подмечать какие-то тонкие моменты. Думаю, что не всякий сможет, но какое-то количество людей - справится.

Интервьюер: Поняла. А какие личностные качества, наоборот, мешают на этой должности? Понятно, что это противоположные тем, которые необходимы, но может быть есть такие, которые сразу на ум приходят, что такой человек – точно не сможет?

Интервьюируемый: Может быть скоропалительность каких-то суждений, невдумчивость. Склонность больше не к анализу, а наоборот к общению. Есть люди, которые не любят сидеть на одном месте, им нужно какое-то движение, драйв. Может быть, такое им бы не подошло. У каждого человека своя особенность.

Интервьюер: Хорошо, спасибо. А удовлетворены ли Вы своей работой?

Интервьюируемый: Да, да, мне нравится то, чем я занимаюсь.

Интервьюер: А материальным положением?

Интервьюируемый: Ну всегда хочется чего-то большего. Нельзя сказать, что оно идеально. Скажем так – на среднем уровне.

Интервьюер: А к карьерному росту Вы стремитесь?

Интервьюируемый: Ну да, хотелось бы некоего роста.

Интервьюер: Кем Вы видите себя через несколько лет?

Интервьюируемый: Не готов сказать. Желательно начальником отдела. Точно не готов сказать.

Интервьюер: В каком формате Вы работаете только в офисе или же комбинируете удаленно и в офисе?

Интервьюируемый: Удалённо.

Интервьюер: А в офисе Вы работали, или всегда было удалённо?

Интервьюируемый: Работал в офисе.

Интервьюер: А когда перешли на «удалёнку»?

Интервьюируемый: С начала пандемии работал удалённо. Затем поработал в офисе. А затем снова удалённо. Последнее время работаю удалённо.

Интервьюер: Хорошо. А в последнее время было ли, что Вы «выпадали» из рабочего процесса? Например, месяц болели?

Интервьюируемый: Нет, такого не было.

Интервьюер: А Вам комфортно работать в коллективе, в департаменте анализа и управления рисками?

Интервьюируемый: Да, комфортно.

Интервьюер: А как бы Вы оценили атмосферу? Как положительную, нейтральную, негативную?

Интервьюируемый: Скорее положительная. Между положительной и нейтральной.

Интервьюер: Слово «между» появилось в связи с переходом на «удалёнку»?

Интервьюируемый: (молчание несколько секунд) Я не очень понимаю вопрос: «в связи с переходом на «удалёнку»?». «Удалёнка» имеет свои отрицательные и положительные стороны. А в коллективе я не могу сказать, что отношения плохие или они как-то ухудшились в связи с переходом на «удалёнку».

Интервьюер: Какого стиля управления придерживается Ваш руководитель? Я понимаю по организационной схеме что Ваш руководитель – это №1?

Интервьюируемый: Я с ним работаю не так давно. Но в целом мне с ним работать комфортно.

Интервьюер: А стиль его общения авторитарный, демократический или либеральный?

Интервьюируемый: Наверное, демократический.

Интервьюер: За счёт чего это проявляется?

Интервьюируемый: Прислушивается к мнению. Требования не жёсткие.

Интервьюер: А до №1, был руководителем проектный директор?

Интервьюируемый: Я и сейчас считаю его основным руководителем, он даёт большую часть заданий, часть заданий формулирует №1, до этого №4 часть заданий формулировал, непосредственно что касается аналитических заключений. Для меня получается некое смешанное руководство.

Интервьюер: Тогда давайте и о проектном директоре тоже, о его стиле и о стиле №4? Чтобы понять картинку в целом.

Интервьюируемый: С проектным директором я работаю восемь лет и я с ним себя ощущаю наиболее комфортно. Поскольку он всегда непосредственно ставил мне задачи, я



очень тонко их понимаю: что он хочет, как, каких результатов. И поэтому он наиболее комфортный для меня руководитель. С №4 тоже у меня никогда никаких трений не было.

Интервьюер: А если мы посмотрим на эффективность стилей руководства? У кого из трёх получается эффективнее руководить, ставить задачи, определять цели, доступнее объяснять?

Интервьюируемый: У проектного директора, конечно. Опять же что касается компетенции. Какие-то компетенции лучше получаются у №4, какие-то у №1. Опять же смотря на сколько я могу судить об этом, ведь с №4 я работал в ограниченном количестве компетенций, и большее число задач мне ставил проектный директор, а с №1 я вообще работаю очень недавно. Поэтому про проектного директора я могу сказать очень много, а про остальных меньше.

Интервьюер: Поняла. А насколько хорошо Вы общаетесь с коллегами вашего департамента?

Интервьюируемый: У меня нет проблем в общении ни с №1, ни с №4, ни с другими сотрудниками и других департаментов тоже.

Интервьюер: А есть ли среди коллег те, которых Вы бы могли назвать друзьями, товарищами?

Интервьюируемый: Проектный директор.

Интервьюер: Хорошо. А досуг проводите с коллегами? Или только рабочие отношения?

Интервьюируемый: Только рабочие отношения. Досуг – нет.

Интервьюер: Хорошо. А чувство причастности к этому коллективу у Вас есть?

Интервьюируемый: Да, конечно.

Интервьюер: А можно ли назвать его командой?

Интервьюируемый: Я думаю - да. Я думаю - да.

Интервьюер: Отлично. А замечали ли Вы такую тенденцию, что чем больше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с сотрудниками? Например, №1 пришёл, и Вы сразу подключились и взаимоотношения выстроились? Или это всё-таки сначала какая-то дистанция, адаптация, и постепенно уже выстраиваются взаимоотношения?

Интервьюируемый: Не знаю. Не могу сказать, что какая-то дистанция, адаптация.

Интервьюер: Т.е. всё идёт легко, гладко?

Интервьюируемый: Пока, вроде да. Сильных проблем я пока не вижу.

Интервьюер: Хорошо, будем надеяться, что их и не будет. А были ли у Вас ситуации, которые можно назвать конфликтными? Например, рабочие споры или ситуации

напряжения, т.е. не обязательно чтобы хлопали дверью или называли друг друга «ласковыми» словами, а те ситуации, когда ощущаешь чувства внутреннего напряжения, тревоги, когда нужно пойти остыть, прежде чем продолжать?

Интервьюируемый: Какие-то моменты с другими сотрудниками других департаментов бывали. Нельзя их назвать конфликтами. Когда кажется, что задачу тебе ставят не ту, которую ты должен делать или не предоставляют информацию, которая тебе нужна. Но это случалось редко, единичные случаи.

Интервьюер: Хорошо. А вот такие ситуации, какие они по длительности? Произошла ситуация и через пять минут уже всё хорошо? Или растягивается на день, неделю?

Интервьюируемый: Нет. Решил вопрос в течение получаса и всё.

Интервьюер: Хорошо. А как это решение осуществляется? С помощью переговоров или чего-нибудь другого?

Интервьюируемый: С помощью переговоров или, в каких-то случаях, нужно подключить руководителя.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А как бы Вы оценили для себя все эти ситуации? Как положительные, или как отрицательные? Что-то удалось из них для себя извлечь?

Интервьюируемый: Даже не могу точно сказать. Положительно, это есть некий опыт, и потом такая ситуация не будет прогрессировать.

Интервьюер: Хорошо. Переговоры – это единственное, что Вы используете в таких ситуациях? Или, например, бывают моменты, когда Вы стараетесь их избежать?

Интервьюируемый: Бывает, что стараюсь их избегать. Бывает по-разному, в зависимости от ситуации, от того – какая проблема.

Интервьюер: Какие основные трудности существуют при возникновении таких ситуаций? Например, когда Вы сказали: «...кажется, что задачу тебе ставят не ту...», какая природа таких ситуаций, почему они возникают?

Интервьюируемый: Бывает, что задачу тебе ставят сотрудники других подразделений, которые не всегда точно представляют характер работы, и то, возможно ли такую задачу выполнить, насколько задача трудоёмка или наоборот – легка.

Интервьюер: Т.е. основной трудностью является нехватка компетенции сотрудника?

Интервьюируемый: Наверное, да. Твой непосредственный руководитель знает больше, чем человек из другого подразделения. Он в меньшей степени понимает, чем ты непосредственно занимаешься. И поэтому возможны какие-то ошибки в постановках задач и сроках их исполнения. Но всё это – частные ситуации, и мне не хочется заострять на этом внимание.

Интервьюер: Хорошо, я поняла. Но мы ещё немного об этом поговорим. А что способствует преодолению таких ситуаций?

Интервьюируемый: Вы как-то зацепились за эти ситуации, которые происходят раз в год или раз в месяц. Что-то возникло, я это решил за пол часа, и даже особо об этом не думал. Меня это не беспокоит.

Интервьюер: Хорошо. Т.е. можно сказать, что Вы обладаете спокойствием, поэтому это Вас не сильно затрагивает. Верно?

Интервьюируемый: Да сама ситуация не серьёзная, чтобы как-то затрагивать. Какие-то мелкие рабочие моменты, которые всегда случаются по работе. Поэтому они не стоят даже отдельного обсуждения.

Интервьюер: Вы сегодня у меня завершающий интервьюируемый. Некоторые говорили гораздо больше об этих ситуациях, их такое больше задевает, поэтому я должна была уточнить.

Интервьюируемый: Понял. Меня не цепляет. Возможно это потому, что я не так много взаимодействую с другими департаментами, большую часть задач мне ставят №1 и проектный директор, №4 - иногда ставит какие-то мелкие задачки. От других департаментов не так много задач, а те, которые они ставят в последнее время, более или менее понятны. Недопонимания и расхождения – минимальны.

Интервьюер: Хорошо. Есть ли у Вас какие-то знания в области психологии, конфликтологии, менеджмента? Не обязательно профессиональное образование. Это может быть какая-то специализированная литература, курсы, семинары, ролики на youtube?

Интервьюируемый: Нет, я этим не занимался. Хотя помню, на какие-то курсы ходил, когда в университете учился, но это было настолько давно, что я совершенно этого уже не помню.

Интервьюер: Хорошо. А какой совет Вы могли бы дать коллеге, который оказался в подобной ситуации напряжения или зарождающегося конфликта.

Интервьюируемый: Попробовать решить конфликт рационально. Понять в чём ты не прав. Попробовать посмотреть на себя со стороны, понять во всём ли ты прав. Попробовать посмотреть на этого человека рационально, если это конфликтная ситуация, на сколько правильно он себя ведёт. Ну т.е. уже остыв от конфликта. И попробовать сделать для себя вывод, чтобы эти конфликты больше не повторялись.

Интервьюер: Хорошо, спасибо. У меня по вопросам - всё. Я благодарю Вас за оказанную мне помощь и за уделённое время. Может быть есть у Вас остались какие-то вопросы или комментарии, мнения?

Интервьюируемый: Хотел спросить, давно ли Вы в компании?

Интервьюер: Уже скоро год.

Интервьюируемый: А какое Ваше направление, чем Вы занимаетесь?

Интервьюер: В компании я пишу обучающие материалы для сотрудников, описываю различные бизнес-процессы. И скоро мне предстоит работать с Вашим департаментом, описывать работу.

Интервьюируемый: Я понял. Хорошо. Т.е., наверное, ещё обратитесь за какой-то помощью?

Интервьюер: Да. Я думаю, что да.

Интервьюируемый: Всё. Спасибо большое

Интервьюер: И Вам спасибо! До свидания!

Интервьюируемый: До свидания!

## Ответ респондента 8

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №8.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: 25.

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Юридическое.

Интервьюер: Какую должность Вы сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Руководитель юридического анализа.

Интервьюер: Как долго Вы занимаете эту должность?

Интервьюируемый: Где-то пол месяца.

Интервьюер: До этого какую должность занимали?

Интервьюируемый: Юрист-аналитик.

Интервьюер: И как долго?

Интервьюируемый: Один год и пять месяцев.

Интервьюер: А чем Вас привлекает эта профессия?

Интервьюируемый: Даже не знаю, никогда не задумывался об этом. Профессия юриста привлекает многогранностью. Я сейчас буду пространные слова говорить. В целом, отучился и работаю, это интересно.

Интервьюер: А какие факторы стали решающими при выборе данной профессии?

Интервьюируемый: В первую очередь, это какие способности у меня были в школе – это гуманитарные науки. Сама по себе престижность профессии и вуза.

Интервьюер: Хорошо. А при выборе должности юриста-аналитика что привлекло?

Интервьюируемый: Привлекло получение новых знаний, развитие дальнейшее.

Интервьюер: Как Вы считаете, все ли сотрудники могут занимать эту должность?

Интервьюируемый: В моем отделе – да.

Интервьюер: Нужны ли какие-то специфические личностные качества?

Интервьюируемый: Усидчивость, многозадачность, внимательность.

Интервьюер: Хорошо. Есть что-то специфическое, что обязательно для руководителя?

Интервьюируемый: Умение правильно делегировать полномочия на сотрудников, грамотное построение организации работы. Конечно, это не относится к личностным качествам, но является очень важным.

Интервьюер: Хорошо. А какие личностные качества, наоборот, мешают человеку на должности руководителя?

Интервьюируемый: Излишнее панибратство. Это все.

Интервьюер: Хорошо. Удовлетворены ли Вы своей работой?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Хорошо. А материальным положением?

Интервьюируемый: Могло быть лучше.

Интервьюер: А что мешает?

Интервьюируемый: Факторы, связанные с компанией.

Интервьюер: Поняла. Можно ли их решить?

Интервьюируемый: Я считаю, что при желании можно.

Интервьюер: А к карьерному росту Вы стремитесь?

Интервьюируемый: Более чем.

Интервьюер: А кем Вы видите себя через год, два?

Интервьюируемый: Признаться, я никогда не задумывался над этим вопросом. Не могу на него ответить.

Интервьюер: Поняла Вас. А в каком формате Вы работаете: офис, удаленно, комбинируете?

Интервьюируемый: В основном, в офисе.

Интервьюер: Поняла. А в последнее время было ли такой период, когда Вы надолго «выпадали» из рабочего процесса? Например, месяц болели?

Интервьюируемый: Нет, такого не было.

Интервьюер: Вам комфортно работать в коллективе?

Интервьюируемый: Да, более чем.

Интервьюер: А как бы Вы оценили атмосферу в коллективе? Как положительную, нейтральную, негативную?

Интервьюируемый: Положительная.

Интервьюер: Хорошо. А какого стиля управления Вы придерживаетесь? Авторитарного, демократического или либерального?

Интервьюируемый: Авторитарного.

Интервьюер: Поняла. А какой стиль управления у Вашего руководителя?

Интервьюируемый: Либеральный.

Интервьюер: А какой наиболее эффективный?

Интервьюируемый: Авторитарный.

Интервьюер: Поняла. А за счет каких личностных качеств удастся придерживаться этого стиля управления?

Интервьюируемый: По большей части, это внутренняя дисциплинированность. Очень важен тайм-менеджмент, потому что когда ты руководишь людьми, то сам должен быть организован максимально. Если не хватает самоорганизации, то правильного и, главное... На мой взгляд, это самое главное.

Интервьюер: Хорошо. А можно ли назвать эффективным стиль управления Вашего руководителя?

Интервьюируемый: Вполне себе эффективен.

Интервьюер: Насколько хорошо Вы общаетесь с коллегами вашего департамента?

Интервьюируемый: Очень хорошо.

Интервьюер: А есть ли среди коллег те, которых Вы бы могли назвать друзьями?

Интервьюируемый: Скорее нет.

Интервьюер: Но приятельские отношения присутствуют?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Хорошо. А досуг проводите с коллегами или ограничиваетесь рабочими отношениями?

Интервьюируемый: Иногда.

Интервьюер: А какой это досуг? Активный, пассивный?

Интервьюируемый: Разноплановый. Можем в кафе посидеть.

Интервьюер: Как часто?

Интервьюируемый: Раз в месяц в среднем.

Интервьюер: Поняла. У Вас есть чувство причастности к коллективу?

Интервьюируемый: Да, вполне.

Интервьюер: Поняла. А можно ли Ваш коллектив назвать командой?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Замечали ли Вы тенденцию, что чем больше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с сотрудниками?

Интервьюируемый: Отношение к сотрудникам одинаковое, неважно, как долго он работает в компании.

Интервьюер: Нет стопорящего момента, когда Вы не знаете, с какой стороны к сотруднику подойти?

Интервьюируемый: Нет, такого не было.

Интервьюер: А были ли у Вас ситуации, которые можно назвать конфликтными? Например, рабочие споры или ситуации напряжения, когда Вы ощущаете, что нужно сделать паузу в обсуждении какого-то вопроса?

Интервьюируемый: Внутри отдела или внутри организации?

Интервьюер: Давайте начнем с отдела.

Интервьюируемый: Нет, не было.

Интервьюер: А внутри компании?

Интервьюируемый: Конечно были, но это больше рабочие моменты, которые не связаны с личностью.

Интервьюер: А третьей стороной являлись, т.е. урегулировали чей-то спор?

Интервьюируемый: Да, такое бывало.

Интервьюер: А с чем конфликтные ситуации были связаны? Чем были вызваны?

Интервьюируемый: Бывают разные случаи, но они связаны с одним, другим и третьим, но единственное, что их все объединяет – это исключительно рабочие моменты. Бывает, что они связаны с организацией рабочего процесса, т.е. сотрудники других отделов не понимают, как работают процессы, поэтому приходится объяснять по несколько раз и это воспринимается в штыки. Бывает, что сотрудники превышают свои компетенции. Необходимо направлять это в грамотное русло. Случаются разные случаи, но все это рабочие моменты, которые не влияют на межличностные отношения. Если случился конфликт, через пять минут можно спокойно общаться в курилки без взаимных неприятий.

Интервьюер: Поняла. А какая длительность подобных ситуаций?

Интервьюируемый: Быстро протекающие, в моменте бывает и быстро происходит.

Интервьюер: Опишите, пожалуйста, Ваше поведение в конфликтных ситуациях или ситуациях напряжения?



Интервьюируемый: Естественно, абстрагироваться не имеет никакого смысла, т.к. это рабочий конфликт – его нужно решать здесь и сейчас. Нельзя куда-то испариться. Также нельзя накалять ситуацию. Нужно через какие-то взаимные уступки решать конфликт, в зависимости от того, где какая сторона неправа. А дальше все встает на свои места.

Интервьюер: А такие ситуации как можно оценить? Как положительные, отрицательные, нейтральные? Что-то удалось из них для себя извлечь?

Интервьюируемый: Да, часто да. Потому что подобного рода конфликты случаются по рабочим вопросам, когда ты их разрешаешь, то они больше не встают. Это положительный момент.

Интервьюер: Поняла. А что, по Вашему мнению, вызывает основные трудности в решении конфликтных ситуаций?

Интервьюируемый: Здесь ситуация интересная. Все в регламент нельзя засунуть, поэтому что-то будет открыто. Например, вновь пришедший сотрудник, все прочел и изучил, то все равно он что-то не поймет. Даже если все включить в обучение, то этого будет много, но пробелы будут.

Интервьюер: Хорошо. С помощью разъяснения и диалога все разрешается обычно?

Интервьюируемый: Да, до драк пока дело не доходило.

Интервьюер: Какие личностные качества помогли бы в решении конфликтов?

Интервьюируемый: Во-первых, умение отстаивать свою позицию аргументированно. Во-вторых, иногда бывает, что приводишь очень много аргументов, а оппонент не воспринимает их так, как должен.

Интервьюер: Есть ли у Вас какие-то знания в области психологии, конфликтологии, менеджмента? Не обязательно профессиональное образование. Это может быть какая-то специализированная литература, курсы, семинары, ролики на youtube?

Интервьюируемый: Признаться, в свое время, я читал книги по психологии. По конфликтологии и медиации у меня были курсы в вузе, поэтому какое-то представление я тоже имею.

Интервьюер: А книги по психологии на какую область направлены?

Интервьюируемый: Скорее, для общего развития и понимания.

Интервьюер: Поняла. Какой совет Вы могли бы дать коллеге, который оказался в подобной ситуации напряжения или зарождающегося конфликта?

Интервьюируемый: Совет какой? Подойти к вышестоящему руководству?

Интервьюер: Т.е. решать вопрос через медиатора?

Интервьюируемый: Да, потому что неизвестно, какие у кого способности. Может, человек сто раз прав, но просто не может отстоять свою позицию. Когда третья сторона видит общую картину, то ее проще разрешить.

Интервьюер: Хорошо, спасибо. Наше интервью подходит к концу. Благодарим Вас оказанную помощь за помощь и уделенное время! Есть ли еще важные аспекты, которые мы не затронули в ходе нашей беседы и которыми Вы хотели бы поделиться?

Интервьюируемый: Да. Можно узнать, зачем это проводилось?

Интервьюер: Интересно было посмотреть, какие типы личности имеют сотрудники как внутри отделов, так и внутри Департамента, как они между собой сочетаются. Может, есть трудности во взаимодействии на почве сложных типовых комбинаций. Это по тестированию. Затем с каждым сотрудником проводится беседа, еще больше узнаешь о том, что беспокоит каждого, какие способы решения он видит и т.д.

Интервьюируемый: Я понял. А можно будет узнать результаты по отделу или Департаменту?

Интервьюер: Я отправлю результаты в обобщенном виде руководителям, а они проинформируют своих сотрудников.

Интервьюируемый: Хорошо. Спасибо!

Интервьюер: И Вам спасибо! До свидания!

## Ответ респондента 9

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №9.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: Мне 25.

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Высшее.

Интервьюер: А специализация?

Интервьюируемый: Юриспруденция.

Интервьюер: Хорошо, поняла. Какую должность Вы сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Аналитик.

Интервьюер: Как долго Вы занимаете эту должность?

Интервьюируемый: С 2019 года с апреля. Получается, что около трех лет, где-то два с половиной года.

Интервьюер: До этого был схожий опыт работы?

Интервьюируемый: Да, совершенно верно. Схожая должность была

Интервьюер: А как долго?

Интервьюируемый: Полтора года.

Интервьюер: Хорошо. А какая сфера деятельности?

Интервьюируемый: Тоже аналитика.

Интервьюер: А какие факторы стали решающими при выборе данной профессии?

Интервьюируемый: Я на третьем курсе университета пошла работать, понравилось и все...

Интервьюер: И затянуло.

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Поняла. А как Вы считаете, все ли сотрудники могут занимать эту должность? Нужны ли какие-то специфические личностные качества?

Интервьюируемый: Как минимум, аналитический склад ума, усидчивость, внимание к деталям.

Интервьюер: Хорошо. А какие личностные качества, наоборот, мешают человеку на этой должности?

Интервьюируемый: Не знаю. Наверное, если это какой-то коммуникабельный человек, которому нравится активность и общение с людьми, а не копаться в цифрах и бумагах, то такая работа ему не подойдет.

Интервьюер: Хорошо, спасибо. А удовлетворены ли Вы своей работой?

Интервьюируемый: В целом, да.

Интервьюер: А что мешает быть удовлетворенным на все 100%, чтобы было четкое и уверенное «да»?

Интервьюируемый: Всегда есть что-то больше и лучше, поэтому ты не останавливаешься на достигнутом. Всегда есть к чему стремиться.

Интервьюер: Правильно ли я понимаю, что здесь речь о карьерном росте, амбициях?

Интервьюируемый: Да, можно и так сказать.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А материальным положением удовлетворены?

Интервьюируемый: Не совсем, потому что я работаю в компании с 2019 года, а уровень заработной платы такой же. Не изменился совершенно.

Интервьюер: Вам бы хотелось, чтобы со стажем росла заработная плата?

Интервьюируемый: Да. Я думаю, что это вполне естественно.

Интервьюер: Поняла. А к карьерному росту Вы стремитесь?

Интервьюируемый: В целом, да. Но сейчас я не вижу перспектив для своего развития в данной компании по этой должности.

Интервьюер: Если бы была перспектива уйти на должность выше в другую компанию прямо сейчас, то Вы бы легко решились на это?

Интервьюируемый: Можно сказать, что да, потому что по меркам компании я долго здесь работаю. Уже полностью коллектив поменялся. Да, конечно, в плане развития – почему бы и нет? Но на данный момент я не рассматриваю такой вариант.

Интервьюер: Это больше связано с личностными барьерами?

Интервьюируемый: Да, есть другие сферы жизни, которые требуют внимания. Работа сейчас не в приоритете, поэтому менять рабочее место пока не очень хочется.

Интервьюер: Поняла Вас. А в каком формате Вы работаете: офис, удаленно, комбинируете?

Интервьюируемый: Полностью удаленка.

Интервьюер: Поняла. А с какого времени Вы работаете удаленно?

Интервьюируемый: В связи с пандемией нас отправили на удаленку. Затем у нас был перерыв, я работала в офисе месяца 3-4, потом снова отправили на удаленку. Где-то с октября прошлого года я полностью в удаленном формате работаю.

Интервьюер: Поняла. А в последнее время было ли такой период, когда Вы надолго «выпадали» из рабочего процесса? Например, месяц болели?

Интервьюируемый: Нет, такого не было. Только отпуск и не более 2-х недель.

Интервьюер: Вам комфортно работать на удаленке?

Интервьюируемый: Комфортно, но на самом деле, я подумываю в последнее время о смешанном формате, потому что появились вопросы, которые можно быстрее решить, если быть в офисе. Но при этом, удаленная работа меня полностью устраивает. Мне никто не мешает и все хорошо. Но смешанный формат был бы на 100% идеален. Сейчас думаю об этом, чтобы обсудить с руководителем.

Интервьюер: А когда работали в офисе? Насколько это было комфортно?

Интервьюируемый: Знаете, когда я работала полностью в офисе до всей этой истории с удаленкой, то было нормально. А когда привык к этой тишине, к своему формату, а там у нас в офисе Open Space и немножко начинает отвлекать. Не скажу, что что-то раздражало сильно, нормально, работать можно.

Интервьюер: А как бы Вы оценили атмосферу в коллективе? Как положительную, нейтральную, негативную?

Интервьюируемый: Нейтральная.

Интервьюер: Хорошо. А какого стиля управления придерживается Ваш руководитель? Авторитарного, демократического или либерального?

Интервьюируемый: Мне кажется, что демократического.

Интервьюер: Хорошо. А в чем это проявляется?

Интервьюируемый: Он всегда спрашивает мнение сотрудников, приоритет – чтобы нам было удобно. Нет такого, что «я сказал, а вы делаете». Он всегда спрашивает мнение, обратную связь.

Интервьюер: Поняла. Этот стиль управления является наиболее эффективным из перечисленных?

Интервьюируемый: Не знаю. Сейчас подумаю. Я не вижу каких-то проблем, может руководитель иначе это видит. Меня все устраивает. Все происходит в формате диалога.

Интервьюер: Хорошо. А насколько хорошо Вы общаетесь с коллегами вашего департамента?

Интервьюируемый: Достаточно хорошо.

Интервьюер: А есть ли среди коллег те, которых Вы бы могли назвать друзьями?

Интервьюируемый: С учетом того, что я не так часто бываю в офисе, наверное, нет. Но приятельские отношения со всеми.

Интервьюер: Хорошо. Сейчас в коллективе все сотрудники из «нового набора» или остались те, кто работает также давно, как и Вы?

Интервьюируемый: Да, остались. Но я почти со всеми знакома. Из новеньких осталось пару человек, с кем я еще ни разу не общалась. А в остальном все такие, достаточно «старенькие».

Интервьюер: Хорошо, я поняла. А досуг проводите с коллегами или ограничиваетесь рабочими отношениями?

Интервьюируемый: Пару раз, но не так часто, как хотелось бы.

Интервьюер: А какой это досуг? Активный, пассивный?

Интервьюируемый: Активно-пассивный. Мы были в кафе, где общались с коллегами.

Интервьюер: А общение в мессенджерах вне работы есть?

Интервьюируемый: Да, есть такие чаты.

Интервьюер: Поняла. У Вас есть чувство причастности к коллективу?

Интервьюируемый: Да, да.

Интервьюер: Несмотря на смену формата работы?

Интервьюируемый: Да, потому что у нас есть общие задачи, которые предполагают работу в команде.

Интервьюер: Поняла. А можно ли Ваш коллектив назвать командой?

Интервьюируемый: Командой? Наверное, не совсем, потому что специфика работы такая. У каждого есть свои задачи, своя зона ответственности. Общих задач мало, но они есть, но не так часто.

Интервьюер: А процесс выполнения задач сотрудниками протекает ровно или есть трудности?

Интервьюируемый: Все достаточно ровно. Опять же, наша работа обособлена. Почему нам удобно работать на удаленке? Потому что нам не нужно согласовывать какие-то документы, как юристам, например. У нас есть свой ограниченный функционал. С

другими отделами не перекликаемся. Необходимости постоянно с ними взаимодействовать нет. Поэтому здесь сложно сказать.

Интервьюер: Поняла. Замечали ли Вы тенденцию, что чем больше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с сотрудниками?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Вы готовы взять «под крыло» нового сотрудника, ввести его в курс дела, «окунуть» в рабочую атмосферу?

Интервьюируемый: Да, такое уже было. Ты рассказываешь ему функционал и все.

Интервьюер: А были ли у Вас ситуации, которые можно назвать конфликтными? Например, рабочие споры или ситуации напряжения, когда Вы ощущаете, что нужно сделать паузу в обсуждении какого-то вопроса?

Интервьюируемый: Нет, я не припомню. Все достаточно ровно в эмоциональном плане.

Интервьюер: А с другими Департаментами?

Интервьюируемый: Тоже не было. Мне кажется, мы самый миролюбивый отдел. У нас, в основном, женский коллектив. Мужчин всего двое – №3 и №4. С юристами мы один Департамент, поэтому нам нечего с ними делить. Мы дружим с ними.

Интервьюер: Поняла. Опишите, пожалуйста, Ваше поведение в конфликтных ситуациях или ситуациях напряжения?

Интервьюируемый: Я не знаю. Однозначно сказать сложно, все зависит от контекста. Иногда хочется избежать и свести на «нет», а иногда хочется, если это принципиально важный момент, если мы его не преодолеем, то дальше движения нет, то лучше решить все здесь и сейчас, но конструктивно, не переходя на эмоции. Объективно оценить.

Интервьюер: А если в моменте эмоции преобладают над разумом?

Интервьюируемый: Я не сильно конфликтный и эмоциональный человек. Обычно я спокойно реагирую. Может в личных отношениях, но по работе очень ярких эмоций я не испытываю.

Интервьюер: Поняла. А что, по Вашему мнению, вызывает основные трудности в решении конфликтных ситуаций?

Интервьюируемый: Наверное, люди не слышат друг друга и не принимают точку зрения собеседника, не пытаются ее понять. Или однобоко смотрят на ситуацию, а не в целом.

Интервьюер: Хорошо. Какие личностные качества помогли бы в решении конфликтов?

Интервьюируемый: Не знаю, спокойствие и эмоциональный интеллект. Что-то такое.

Интервьюер: Есть ли у Вас какие-то знания в области психологии, конфликтологии, менеджмента? Не обязательно профессиональное образование. Это может быть какая-то специализированная литература, курсы, семинары, ролики на youtube?

Интервьюируемый: Официальных знаний нет, а в житейском плане интересуюсь, конечно. Читаю литературу и полезный контент в соц. сетях на эту тему полезный. Нравится это изучать.

Интервьюер: А с какой областью это связано?

Интервьюируемый: Межличностное общение. Как доносить правильно свой посыл до человека, чтобы он тебя слышал. В этой сфере больше.

Интервьюер: Поняла. Какой совет Вы могли бы дать коллеге, который оказался в подобной ситуации напряжения или зарождающегося конфликта?

Интервьюируемый: Не хочется говорить «забить», но нужно отпустить ситуацию. Со временем вернуться, остыв от эмоций, чтобы объективно посмотреть на эту ситуацию. Позже к ней вернуться.

Интервьюер: Хорошо, спасибо. Наше интервью подходит к концу. Благодарим Вас оказанную помощь за помощь и уделенное время! Есть ли еще важные аспекты, которые мы не затронули в ходе нашей беседы и которыми Вы хотели бы поделиться?

Интервьюируемый: Да. Есть вопросы по тестированию – для чего он и как будет влиять?

Интервьюер: Интересно было посмотреть, какие типы личности имеют сотрудники как внутри отделов, так и внутри Департамента, как они между собой сочетаются. Может, есть трудности во взаимодействии на почве сложных типовых комбинаций.

Интервьюируемый: Это очень интересно. Спасибо!

Интервьюер: Я отправлю результаты в обобщенном виде руководителям, а они проинформируют своих сотрудников.

Интервьюируемый: Хорошо. Спасибо!

Интервьюер: И Вам спасибо! До свидания!



## Ответ респондента 10

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №10.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: Мне 28.

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Высшее экономическое.

Интервьюер: Хорошо, поняла. Какую должность Вы сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Аналитик.

Интервьюер: Как долго Вы занимаете эту должность?

Интервьюируемый: С 2019 года я работаю в компании. Сразу пришла на должность аналитика, правда функционал немного менялся.

Интервьюер: До этого был схожий опыт работы?

Интервьюируемый: Нет, схожей не было. Я работала в делопроизводстве.

Интервьюер: А как долго?

Интервьюируемый: Где-то пять лет. Я сначала занимала делопроизводителя, а потом начальника отдела.

Интервьюер: Хорошо. А какие факторы стали решающими при выборе данной профессии?

Интервьюируемый: Я на тот момент закончила институт по направлению «Экономика и экономическая безопасность». Какое-то время отработала на предыдущем месте работы, а потом приняла решение, что необходимо попробовать себя в чем-то новом.

Интервьюер: Хорошо. А при выборе вуза от чего отталкивались?

Интервьюируемый: С вузом очень интересно получилось. У меня был колледж по земельно-имущественным отношениям. Потом был вуз по земельно-имущественным отношениям, но спустя год обучения в институте я поняла, что это мне не очень близко и я не хотела бы заниматься этим всю жизнь. Потом стала выбирать второй институт, куда я потом поступила. Отталкивалась от того, что мне больше нравится. А именно, проверка, т.е. у меня все работы как-то связаны с тем, что я проверяла что-то. Были не контрагенты, а документы, но все равно проверка.

Интервьюер: Поняла. А как Вы считаете, все ли сотрудники могут занимать эту должность? Нужны ли какие-то специфические личностные качества?

Интервьюируемый: Да, необходимо иметь определенный склад ума. Ответственно подходить к задачам, быть внимательным, это очень важно, т.к. мы работаем с деньгами. Поэтому очень важно быть внимательным, проверять и ответственно выполнять свою работу.

Интервьюер: Хорошо. А какие личностные качества, наоборот, мешают человеку на этой должности?

Интервьюируемый: Если честно, то затрудняюсь ответить. Наверное, человек, который не может долго сидеть над одной и той же задачей.

Интервьюер: Хорошо, спасибо. А удовлетворены ли Вы своей работой?

Интервьюируемый: В целом, да. Мне нравится, чем я занимаюсь. Есть небольшие «но», в плане того, что у нас ни в компании, ни в отделе нет обратной связи. Т.е. ты сидишь, работаешь, но как ты выполняешь задачи, никто не говорит. Даже если ты их хорошо выполняешь, то тебя не похвалят. Приятно получить какой-то такой бонус, что ты молодец. Если ты делаешь что-то неправильно, то обратная связь нужна, чтобы больше не повторять ошибок.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А материальным положением?

Интервьюируемый: Хотелось бы повышения, потому что последний раз повышали зарплату в 2020-м году. На текущий момент стало сложно с этим.

Интервьюер: А функционал как-то изменился с 2020 года?

Интервьюируемый: В 2020 году мне добавили функционал с уволенного сотрудника, также остались задачи с аналитического заключения и какая-то доп.нагрузка в отделе присутствует.

Интервьюер: А как можно решить этот вопрос? Был ли разговор с руководителем об этом?

Интервьюируемый: Нет. Скорее всего, это просто личные переживания.

Интервьюер: Поняла. А к карьерному росту Вы стремитесь?

Интервьюируемый: Руководящую должность я не хотела бы занимать. Т.е. не хотела бы развивать вертикально, а наоборот, лучше горизонтально.

Интервьюер: А по прошлому опыту руководящей должности случались какие-то неприятные моменты или просто к этому не лежит душа?

Интервьюируемый: В целом, у меня с коллективом были хорошие отношения. Мы работали вместе 5 лет. Просто я для себя поняла, что это не мое. Здесь я замещала №4 во время отпуска и тоже поняла, что это не мое.

Интервьюер: Поняла Вас. А в каком формате Вы работаете: офис, удаленно, комбинируете?

Интервьюируемый: Сейчас больше дома, т.е. в офис приезжаю, когда необходимо сделать какую-то работу, которая требует присутствия в офисе.

Интервьюер: Поняла. А с какого времени Вы работаете удаленно?

Интервьюируемый: С 2020 года, как началась пандемия. Был период, когда отменили удаленку, я приезжала в офис несколько недель, но потом снова отправили на удаленку.

Интервьюер: Поняла. А в последнее время было ли такой период, когда Вы надолго «выпадали» из рабочего процесса? Например, месяц болели?

Интервьюируемый: Нет, такого не было.

Интервьюер: Вам комфортно работать на удаленке?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Правильно ли я понимаю, что трудностей никаких нет?

Интервьюируемый: Нет, трудностей нет.

Интервьюер: А когда работали в офисе?

Интервьюируемый: На дорогу уходило много времени. Накапливалась усталость. В офисе есть отвлекающие факторы – шумы. А удаленная работа меня больше устраивает в этом плане.

Интервьюер: А как бы Вы оценили атмосферу в коллективе? Как положительную, нейтральную, негативную?

Интервьюируемый: Положительную.

Интервьюер: Отлично. А какого стиля управления придерживается Ваш руководитель? Авторитарного, демократического или либерального?

Интервьюируемый: Я бы выбрала демократический.

Интервьюер: А за счёт каких личностных качеств это достигается?

Интервьюируемый: №4 всегда с нами советуется. При принятии решений он всегда узнает наше мнение, мы голосуем большинством. Также и вне работы подходит с пониманием к какой-либо проблеме. Такой лояльный человек.

Интервьюер: А какого стиль управления придерживались Вы?

Интервьюируемый: Тоже демократического.

Интервьюер: Этот стиль управления является наиболее эффективным из перечисленных?

Интервьюируемый: Мне кажется, я всегда работала в таких стилях, где был демократический стиль управления. Поэтому мне трудно сравнить с чем-то.

Интервьюер: Хорошо. А насколько хорошо Вы общаетесь с коллегами вашего департамента?

Интервьюируемый: Негативных моментов у нас нет. В основном, мы общаемся по рабочим вопросам. Когда я приезжаю в офис, то тоже общаемся, все в порядке. Никакого негатива между нами нет.

Интервьюер: А есть ли среди коллег те, которых Вы бы могли назвать друзьями?

Интервьюируемый: Наверное, ввиду того, что мы дольше всего работаем с №9, она мне ближе. И по характеру мы с ней сходимся, и дольше работаем вместе

Интервьюер: Хорошо. А с остальными коллегами приятельские отношения или ограничиваетесь рабочими?

Интервьюируемый: Да, коллеги и все.

Интервьюер: А какой-нибудь досуг проводите с коллегами?

Интервьюируемый: Нет, на текущей работе нет.

Интервьюер: А хотелось бы?

Интервьюируемый: Да, было бы здорово.

Интервьюер: Как думаете, что мешает?

Интервьюируемый: В последнее время мешает ковид. Были и корпоратив, и другие встречи, организованные компанией, но я их не посещала из-за пандемии. Я пока что придерживаюсь, что лучше сидеть дома.

Интервьюер: Поняла. У Вас есть чувство причастности к коллективу?

Интервьюируемый: Но учитывая, что я работаю удаленно и не бываю на мероприятиях, которые сближают, нет.

Интервьюер: Этому поспособствовала удаленная работа?

Интервьюируемый: Работая в офисе, у нас был другой коллектив. За 2 года многое изменилось. Поэтому еще до удаленной работы у меня такого не было.

Интервьюер: Поняла. А можно ли Ваш коллектив назвать командой?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Хорошо. Замечали ли Вы тенденцию, что чем больше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с ними?

Интервьюируемый: Нет, не замечаю.

Интервьюер: А с чем это может быть связано?

Интервьюируемый: Нужна адаптация. Также это зависит от характера двух сторон. Я интроверт, мне довольно сложно быстро войти в контакт с человеком, мне нужно время.

Интервьюер: А были ли у Вас ситуации, которые можно назвать конфликтными? Например, рабочие споры или ситуации напряжения, когда Вы ощущаете, что нужно сделать паузу в обсуждении какого-то вопроса?

Интервьюируемый: Нет, я не припомню.

Интервьюер: А на прошлой работе что-то подобное было?

Интервьюируемый: У нас была в коллективе одна девочка, она очень вспыльчивая. У нее был негатив не конкретно ко мне, а ко всем. Постепенно это ушло. И я, и мой руководитель с ней разговаривали, пытались объяснить, что нужно немного сдерживать себя.

Интервьюер: Хорошо. А среди Департаментов на этой работе конфликтные ситуации были?

Интервьюируемый: Нет, тоже не было.

Интервьюер: Хорошо. Тогда опишите, пожалуйста, Ваше поведение в ситуации на прошлом месте работы.

Интервьюируемый: Мы некоторые моменты упускали из виду, т.е. не придавали им особого значения, или разговаривали. Но на негатив никогда негативом не отвечали.

Интервьюер: Поняла. А как бы Вы оценили для себя все эти ситуации? Положительные, отрицательные, нейтральные? Что-то полезное для себя удалось извлечь?

Интервьюируемый: Как отрицательные в эмоциональном плане, потому что это было просто неприятно. Я неконфликтный человек, для меня это всегда стресс. Положительное было то, что я только пришла на эту должность и посмотрела, как общается мой руководитель, взяла это на заметку.

Интервьюер: А какие способы решения конфликтных ситуаций использовал Ваш руководитель?

Интервьюируемый: Это был разговор на равных. У нас в коллективе все работали очень давно, поэтому получилась как небольшая семья. Потому что все давно друг друга знают, работаем в одной команде, авторитарного режима не было. Руководство всегда с пониманием подходило к нам, мы старались ответить тем же.

Интервьюер: Хорошо. А за счет каких личностных качеств удавалось разрешать подобные ситуации?

Интервьюируемый: Даже не знаю. Не было такого, несмотря на то, что это руководитель, у него не было авторитарного мнения. Она всегда могла встать с нами в ряд и делать такую же работу, что и обычные сотрудники. Про личностные качества – не знаю, доброта, открытость, чувство юмора обязательно.

Интервьюер: Отлично. А что, по Вашему мнению, вызывает основные трудности в решении конфликтных ситуаций?

Интервьюируемый: Наверное, поведение другой стороны, кем это все вызвано. Может человек не понимает или не хочет понять, чтобы изменить данную ситуацию.

Интервьюер: Хорошо. Есть ли у Вас какие-то знания в области психологии, конфликтологии, менеджмента? Не обязательно профессиональное образование. Это может быть какая-то специализированная литература, курсы, семинары, ролики на youtube?

Интервьюируемый: Я бы оценила это как «нет», потому что если и было чтение книг, то это не очень много и часто.

Интервьюер: А с какой областью были связаны книги, которые Вы читали?

Интервьюируемый: Про карьеру, про личностные качества.

Интервьюер: Направленные на развитие личности и лидерских качеств?

Интервьюируемый: Нет, про себя и про внутренний мир.

Интервьюер: А какой совет Вы могли бы дать коллеге, который оказался в подобной ситуации напряжения или зарождающегося конфликта?

Интервьюируемый: Первая мысль о том, что нужно взять время на осмысливание, может отпуск, чтобы прийти в себя. Возможно, человек просто устал, поэтому у него какое-то напряжение, негатив. Т.е. как-то отстраниться, а потом вернуться с новыми силами. Возможно, что-то измениться.

Интервьюер: Хорошо, спасибо. Наше интервью подходит к концу. Благодарим Вас оказанную помощь за помощь и уделенное время! Есть ли еще важные аспекты, которые мы не затронули в ходе нашей беседы и которыми Вы хотели бы поделиться?

Интервьюируемый: Нет. Мне просто интересно, для чего это проводится?

Интервьюер: Исследование проводится в целях определения атмосферы в коллективе и Департаменте и выявления трудностей, с которыми сталкиваются сотрудники. Это поможет руководителям и отделов, и Департамента сделать работу эффективнее.

Интервьюируемый: Это интересно. А мы узнаем результаты?

Интервьюер: Я отправлю результаты в обобщенном виде руководителям, а они уже проинформируют своих сотрудников.

Интервьюируемый: Хорошо. Спасибо!

Интервьюер: И Вам спасибо! До свидания!

## Ответ респондента 11

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №11.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: двадцать семь.

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Бакалавриат.

Интервьюер: А специальность?

Интервьюируемый: Юридическая.

Интервьюер: Какую должность сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Ведущий юрист.

Интервьюер: Как долго именно эту должность занимаете и занимали предыдущую?

Интервьюируемый: С февраля. А до этого работала юристом год и месяц.

Интервьюер: А до работы в этой компании где-то ещё работали?

Интервьюируемый: Да. Два года работала помощником юриста.

Интервьюер: Хорошо. А какие факторы стали решающими при выборе этой профессии? Например, когда Вы выбрали вуз, от чего Вы отталкивались?

Интервьюируемый: Я интересовалась политикой и решила стать юристом.

Интервьюер: Хорошо. А все ли сотрудники могут занимать эту должность?

Интервьюируемый: Вы имеете в виду могут ли мои коллеги занимать эту должность?

Интервьюер: Нет. Например, выпускник как Вы, имея это образование?



Интервьюируемый: Зависит от желания.

Интервьюер: А, может быть, есть какие-то специфические личностные качества, которые важны на этой должности, которую Вы занимаете?

Интервьюируемый: Вы имеете в виду юриста?

Интервьюер: Да, ведущего юриста.

Интервьюируемый: Внимательность. Необходимо иметь критическое мышление. Усидчивость.

Интервьюер: А есть ли такие личностные качества, которые наоборот, мешают при работе?

Интервьюируемый: Рассеянность, невнимательность.

Интервьюер: Хорошо. Вы удовлетворены своей работой?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: А материальным положением?

Интервьюируемый: Каждому человеку хочется большего.

Интервьюер: Вы стремитесь к карьерному росту?

Интервьюируемый: Вы имеете в виду в рамках компании?

Интервьюер: Как в рамках компании, так и за её пределами? Например, если спросить: кем Вы видите себя через год-два?

Интервьюируемый: Наверное, хочется иметь что-то своё.

Интервьюер: Вы были бы там руководителем? Или наняли бы персонал?

Интервьюируемый: Руководителем.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А в каком формате Вы работаете, только в офисе или удалённо или комбинируете?

Интервьюируемый: В основном в офисе, но если чувствую себя нехорошо, то могу поработать удалённо.

Интервьюер: За последнее время были ли такие случаи, когда Вы надолго выпадали из рабочего процесса? Например, месяц болели?

Интервьюируемый: Нет.

Интервьюер: Вам комфортно работать в коллективе?

Интервьюируемый: Да. Комфортно.

Интервьюер: А как бы Вы оценили атмосферу, как положительную, нейтральную, негативную?

Интервьюируемый: Положительная.

Интервьюер: Хорошо. А Какого стиля управления придерживается Ваш руководитель, авторитарного, демократического или либерального?

Интервьюируемый: Я бы не сказала, что какого-то одного стиля. Где-то либеральный, где-то демократичный, где-то авторитарный. В зависимости от ситуации.

Интервьюер: Хорошо. А как Вы считаете, насколько такой подход, когда стиль управления комбинированный, эффективен?

Интервьюируемый: Хорошо, положительно.

Интервьюер: Может быть, есть какие-то моменты, которые по вашему мнению можно было бы улучшить? Например, если Вы рассматриваете себя в качестве руководителя, какой бы Вы себя видели? Или, если мы говорим про образ идеального руководителя, какой он?

Интервьюируемый: Всё зависит от подчинённых. А если применительно лично ко мне, то чтобы прислушивался к сотрудникам, был внимательным.

Интервьюер: А когда Вы упомянули лично ко мне, здесь Вы что имеете в виду? То, что чем дольше Вы поработаете, тем руководитель становится более лояльным, даёт больше свободы, так как все задачи Вам понятны и он знает, что Вы исполнительны? Или здесь имелось в виду что-то другое?

Интервьюируемый: Я имела в виду, что всем нужен индивидуальный подход. Кому-то нужно уделять больше внимания, а другим меньше.

Интервьюер: А какие личные качества помогают вашему руководителю комбинировать все эти стили управления?

Интервьюируемый: Я считаю, что мой руководитель – человек внимательный, очень эмпатичный. Он пытается относиться к нам, своим подчинённым, не только как к коллегам, но и как к друзьям. Он беспокоится о нас, не только о том, что происходит в офисе, но и о том, что происходит в остальной жизни.

Интервьюер: А насколько хорошо Вы общаетесь с коллегами? Есть ли среди них те, кого бы Вы могли назвать друзьями?

Интервьюируемый: Есть.

Интервьюер: Это распространяется на каких-то конкретных сотрудников или это со всеми?

Интервьюируемый: Со всеми, но и конкретно тоже есть.

Интервьюер: Хорошо. А какой-нибудь досуг с коллегами Вы проводите, или это только рабочие отношения?

Интервьюируемый: Проводим. Иногда я бываю его организатором.

Интервьюер: Отлично. Иногда, это как часто? Раз в неделю, раз в месяц, раз в три месяца?

Интервьюируемый: Зависит от моего настроения. Когда я хочу собрать людей, я их зову. Это может быть раз в месяц, может быть два. Раньше чаще собирались.

Интервьюер: Это зависит от личных переживаний, или от загруженности?

Интервьюируемый: Это зависит от моего времени. Насколько я хочу идти сегодня, есть ли у меня время сегодня, например, пойти погулять, и чем я занята на следующий день.

Интервьюер: А если Вы не идёте, ребята могут сами организовать и куда-нибудь пойти, или Вы всегда в роли инициатора, как связующее звено?

Интервьюируемый: Нет, конечно, я могу не идти. Я не всегда являюсь организатором. Бывают ситуации, когда и другие ребята являются организаторами. И в зависимости от свободного времени я либо соглашаюсь, либо нет.

Интервьюер: Хорошо. А это обычно какой досуг? Кафе, кино, или что-то активное, например, пейнтбол?

Интервьюируемый: Бывает по-разному. Обычно мы ходим в бар или ресторан. Но бывало, что ходили на квест, просто отмечали праздник или просто собирались покушать.

Интервьюер: Хорошо. Чувство причастности к этому коллективу у Вас есть?

Интервьюируемый: Да, конечно.

Интервьюер: Могли бы Вы назвать его командой?

Интервьюируемый: Да, могла бы.

Интервьюер: А замечали ли Вы такую тенденцию, что чем дольше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с сотрудниками? При этом не важно, как долго они работают: месяц, полгода или год?

Интервьюируемый: Я человек открытый, поэтому найти общий язык с другим человеком для меня не сложно.

Интервьюер: А случались ли у Вас какие-нибудь ситуации напряжения, когда вот-вот и случится конфликт?

Интервьюируемый: Вообще я не люблю конфликты, но если я понимаю, что мы не понимаем друг друга, я спрашиваю: что ты от меня хочешь? И после того как человек мне говорит, что он хочет, то я, в зависимости от своих возможностей, ему объясняю. Т.е. я стараюсь не сразу лезть в конфликт, а дать возможность человеку высказаться, потому что конфликт – это непонимание друг друга.

Интервьюер: Эти конфликты связаны с какими-то рабочими обязанностями?

Интервьюируемый: Была ситуация, когда была какая-то неорганизованность. Пришёл клиент, чтобы подписать договор. Его подписывает, вместо генерального директора, другой сотрудник, потому что генерального директора не было. Клиент интересуется: есть ли у этого сотрудника доверенность. А доверенности нет. Мы начинаем

сами делать доверенность. Это организационные моменты, которые я не люблю. Я люблю, когда всё чётко. Т.е. клиент заключает договор на миллионные суммы, а получает, вместо подписи генерального директора, подпись какого-то сотрудника без доверенности.

Интервьюер: А процесс, когда Вы спрашиваете, что хочет человеку и объясняете, какой он по длительности? Это быстрое решение, или Вы берёте время, чтобы остыть, и через день, два решаете?

Интервьюируемый: Нет, сразу. Т.е. я стараюсь дать время себе, чтобы подумать. Если принимать решение сразу, оно может быть ошибочным. Я спрашиваю, чего он хочет, и пока он объясняет, я успокаиваюсь.

Интервьюер: Такая стратегия используется Вами постоянно? Другой модели поведения нет?

Интервьюируемый: Я считаю, что конфликты на работе, это не личностные отношения, а рабочие процессы. Их нужно разделять. У меня нет никакого негативного отношения к какому-либо человеку, как к личности. Я понимаю, что у них есть свои рабочие процессы, которые они должны выполнять и есть процессы, которые я должна выполнять. И так получается, что они не состыковались, и произошёл небольшой конфликт, недопонимание. Поэтому чтобы решить вопрос, нужно просто услышать друг друга.

Интервьюер: А как Вы оцениваете такие ситуации? Как положительные, или как отрицательные? Вам удаётся извлечь из них для себя что-нибудь полезное?

Интервьюируемый: Да, конечно. Я могу вникнуть в ситуацию. Я понимаю, что у всех есть свои рабочие процессы, которые не терпят отлагательств. И от того, как быстро решится вопрос, может зависеть прибыль нашей компании.

Интервьюер: Поняла. А как Вы считаете, какие основные трудности появляются в разрешении таких ситуаций? Из-за чего не удаётся избежать таких ситуаций?

Интервьюируемый: Я бы сказала, что такого нет. Каждый случай индивидуальный. Эти случаи зависят и от внешних факторов, на которые мы никак не можем повлиять. У меня так. Потому что в основном, все спорные ситуации на себя берёт мой руководитель, и они обходят меня стороной.

Интервьюер: А какие личностные качества помогли бы в решении таких ситуаций?

Интервьюируемый: Умение успокоиться в нужный момент, и слышать другого человека.

Интервьюер: Хорошо. А есть ли у Вас знания в области психологии, конфликтологии, менеджмента? Это не обязательно профессиональное образование, может быть какие-нибудь курсы, семинары, литература, ролики на youtube?

Интервьюируемый: Я интересуюсь психологией, но, наверное, больше про отношение к семье, психологией разных убийц, психопатов, маньяков. И ещё мне интересна психология мотивации и т.д. А менеджмент – это Вы что имеете ввиду?

Интервьюер: Здесь речь о взаимодействии друг с другом, о выстраивании рабочего процесса.

Интервьюируемый: Нет, я этим не занималась.

Интервьюер: А откуда Вы черпаете информацию? Это какая-то литература или ролики на youtube?

Интервьюируемый: Это ролики на youtube.

Интервьюер: Это какие-то определённые известные спикеры или рекомендации сайта?

Интервьюируемый: Я смотрю определённых психологов, которые говорят, как мне кажется, адекватные вещи. Т.е. я пытаюсь фильтровать информацию.

Интервьюер: Хорошо. А какой совет Вы могли бы дать коллеге, который оказался в такой ситуации напряжения, конфликтной ситуации?

Интервьюируемый: Я понимаю, что если говорить человеку: «успокойся», то он не успокаивается, поэтому можно отойти вместе и поговорить на какие-нибудь отвлечённые темы. И в процессе общения на другие темы, он успокаивается. А потом уже он готов обсуждать почему произошла такая ситуация.

Интервьюер: Хорошо. Наше интервью подошло к концу. Спасибо большое за помощь и за уделённое время. Может быть у Вас есть какие-то вопросы ко мне или мнение, которым Вы бы хотели поделиться или комментарии?

Интервьюируемый: Нет. Было интересно, спасибо!

Интервьюер: И Вам спасибо большое. Хорошего дня!

Интервьюируемый: Взаимно. До свидания!

Интервьюер: До свидания!

## Ответ респондента 12

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №12.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: двадцать семь полных лет

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Высшее юридическое.

Интервьюер: Какую должность сейчас занимаете?

Интервьюируемый: По трудовому договору юрист, а фактически я занимаю должность юриста-аналитика.

Интервьюер: Как долго?

Интервьюируемый: Я трудоустроился одиннадцатого февраля, недавно совсем, но пришёл в организацию раньше, испытательный срок проходил.

Интервьюер: Хорошо. А был ли схожий опыт работы в такой должности?

Интервьюируемый: Нет. Схожей именно по функционалу – не был. Я был раньше юристом-судебником, т.е. ходил на судебные заседания, взыскивал, защищал права организации, законные интересы. Осуществлял судебную работу на должности юриста. Работал также юристом, юрист-консультантом и ведущим юрист-консультантом. Здесь я юрист-аналитик, не судебник и эта работа меня устраивает.

Интервьюер: А как долго Вы были на предыдущем месте работы? Как долго занимали эту должность?

Интервьюируемый: (небольшая пауза в 3 сек) На предыдущей должности ведущего юрист-консульта я проработал два с половиной года. До этого я был юристом и ещё помощником юриста, когда только начинал свою профессиональную деятельность.

Интервьюер: Хорошо. А какие факторы стали решающими при выборе этой профессии?

Интервьюируемый: Скорее всего – гуманитарный склад ума и тяга к правовым наукам. Это началось давно. Ещё в пятом классе я начал увлекаться гуманитарными науками: обществознание, история, а также мы изучали историю государства и право зарубежных стран и отечественную. От этого и отталкивался. К техническим предметам меня не тянуло. Физику и химию я не любил и математику с геометрией точно также.

Интервьюер: Ага, поняла. А как Вы считаете, все ли сотрудники в коллективе могут занимать такую должность юриста-аналитика?

Интервьюируемый: Нет. Без соответствующих знаний и соответствующей квалификации, подходящей для данной должности, я думаю, осуществлять деятельность невозможно. Потому что есть определённые нюансы, в том числе по знаниям практики судебной, знаниям теоретической части законодательства. Это всё необходимо, чтобы осуществлять деятельность на данной должности.

Интервьюер: Поняла. Есть ли какие-то специфические личностные качества, которые необходимы, чтобы занимать эту должность? И, наоборот, личностные качества, которые мешают при работе?

Интервьюируемый: специфические личные качества?

Интервьюер: Мы не говорим о стрессоустойчивости и внимательности, эти качества важны для всех профессий. Но что нужно для юриста-аналитика, какие качества являются «фундаментом» для этой профессии?

Интервьюируемый: Согласен, то, что Вы назвали, относится ко всем профессиям. Но, если говорить конкретно об аналитике, то, я бы сказал, не внимательность, а большой контроль, который необходимо уделять по своей работе. Потому что юридический анализ имеет определённые тонкости. Здесь необходима даже не внимательность, а определённые знания. А из личных качеств, наверное, нужна терпеливость, усидчивость. Потому что наша работа связана с компьютером. Если, будучи судебником, ты разбирал какие-то документы, в том числе связанные с какими-либо правоотношениями в бумажном варианте, мог куда-нибудь поехать, чтобы получить эти документы. А теперь эти документы у нас в компьютере, нам их присылают клиенты или наши коллеги, и мы их разбираем уже в электронном виде, что довольно удобно. Это мне на этой должности понравилось. Не нужно перебирать кипы бумаг, поднимать огромные папки по судебным делам с полок.

Интервьюер: Хорошо, а личные качества, которые мешают?

Интервьюируемый: конфликтность, непонимание процесса, некомпетентность.

Интервьюер: Хорошо. Вы удовлетворены своей работой?

Интервьюируемый: Да, вполне.

Интервьюер: А материальным положением?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Вы стремитесь к карьерному росту?

Интервьюируемый: Безусловно. Это один из двигателей личного прогресса, не только финансового благополучия, но и личного развития. Поэтому, я считаю, что нужно постоянно двигаться вперёд, не стоять на месте. Стагнация – это тоже регресс.

Интервьюер: Отлично. А кем Вы видите себя через год-два?

Интервьюируемый: Я, обычно, не загадываю вперёд, не строю каких-то глобальных планов. Потому что если их строить, то они могут быть не реализованы. Но, тем не менее, вижу более опытного, более квалифицированного специалиста, с достойной оплатой труда.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А в каком формате Вы работаете, в офисе или удалённо или комбинируете?

Интервьюируемый: В офисе, только в офисе.

Интервьюер: А Вам комфортно работать в коллективе?

Интервьюируемый: Да. Замечаний нет.

Интервьюер: А как бы Вы оценили атмосферу, как положительную, нейтральную, негативную?

Интервьюируемый: Положительная.

Интервьюер: Какого стиля управления придерживается Ваш руководитель, авторитарного, демократического или либерального?

Интервьюируемый: Скорее всего - демократического.

Интервьюер: Хорошо. На Ваш взгляд этот стиль эффективен? Или можно было бы что-нибудь добавить?

Интервьюируемый: Я думаю, что тот стиль управления, который сейчас есть, довольно эффективен. Что-то добавлять или менять я не считаю нужным.

Интервьюер: За счёт каких личных качеств осуществляется этот стиль? Какими качествами обладает Ваш руководитель?

Интервьюируемый: Доброжелательность. Он понимает каждого сотрудника, который находится в его подчинении и всегда может подсказать и направить в нужное русло, когда ты даже не понимаешь или не знаешь чего-то в нужной области.



Интервьюер: Как хорошо Вы общаетесь с коллегами? С кем-то завязались приятельские отношения?

Интервьюируемый: Скорее да, чем нет. Есть разговоры, помимо работы, но и рабочие процессы также затрагиваем. Темы для разговоров бывают разнообразные.

Интервьюер: Хорошо. А какой-нибудь досуг с коллегами уже удалось провести вне работы?

Интервьюируемый: Нет. Если только обеденные перерывы.

Интервьюер: Хорошо. Чувство причастности к этому коллективу уже появилось, или ещё нет?

Интервьюируемый: Появилось. Уже есть. Даже на таком сроке уже есть определённое чувство причастности.

Интервьюер: Отлично. А коллектив можно назвать командой?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: Хорошо. Учитывая, что Вы работаете в этом коллективе довольно непродолжительное время, сейчас будет интересный вопрос. Замечали ли Вы такую тенденцию, что чем дольше Вы работаете в этом коллективе, тем легче Вам становится взаимодействовать с сотрудниками?

Интервьюируемый: Да, Вы правы. Пока я действительно не могу это оценить в полной мере. Но скорее да, чем нет. Если сравнивать то, как сейчас, с тем как было, то стало полегче, поспокойнее, уютнее, стало комфортно.

Интервьюер: А случались ли у Вас какие-нибудь ситуации напряжения, когда вот-вот и случится конфликт?

Интервьюируемый: Нет. Таких моментов не было.

Интервьюер: А может быть Вы были не как участник конфликта, а как третья сторона, которая урегулировала какой-то момент, какой-то спор?

Интервьюируемый: На данный момент такого видеть мне не доводилось. Тем более участвовать.

Интервьюер: Всё, поняла. А на предыдущих местах работы что-то подобное случалось?

Интервьюируемый: Конкретным участником я не выступал, но являлся одним из субъектов, которые пытались урегулировать тот или иной конфликт. Чаще это бывало в словесной перепалке у коллег. В этом случае приходилось вмешиваться. Я пытался занимать нейтральную сторону, даже учитывая, что один из участников был не прав.

Интервьюер: Хорошо. А обычно в таких ситуациях у Вас какое поведение? Наверное, в жизни Вы бывали участником конфликта.

Интервьюируемый: Да, был. И не один раз, даже вне работы. Приходилось быть очевидцем. Всегда пытался урегулировать конфликт мирным путём. Бывали ситуации, когда это сделать невозможно. Такие случаи редки. Это связано с лицами, которые не могут дипломатическим путём уладить ситуацию, т.е. переходят на агрессию, агрессивно себя ведут. Агрессивное поведение – это их основная черта.

Интервьюер: Поняла. Т.е. в любой такой ситуации Вы идёте на переговоры. Либо, если урегулировать пытаетесь, то занимаете нейтральную позицию. А случаев избегания таких ситуаций не было?

Интервьюируемый: Были такие ситуации, пытался избегать. Если не получалось, то приходилось защищаться. Я имею ввиду не физически, а защищаться словесно. Себя необходимо защищать прежде всего, даже в такой ситуации, когда конфликт урегулировать невозможно. Не стоит давать себя в обиду.

Интервьюер: А какой вариант для Вас более приоритетный, избегание или переговоры?

Интервьюируемый: Приоритетный вариант - избегать. Сначала можно провести переговоры. Приоритетное – это переговоры, затем – избегание конфликтных ситуаций, и третье – это уже в последнюю очередь – защищать себя в диалоге, если уже не получается реализовать первые два пункта.

Интервьюер: А как Вы оцениваете такие ситуации? Как положительные, или как отрицательные? Вам удаётся извлечь из них для себя что-нибудь полезное?

Интервьюируемый: Конечно. Скорее положительные. Сам процесс конфликтных ситуаций, который возникает – это негативная сторона. А вот то, что ты пытаешься уладить ту или иную ситуацию, привести к нормальному руслу, это скорее положительно для тебя, потому что ты оттачиваешь навык взаимоотношений между теми или иными субъектами. Это очень важно! На любой работе это важно. Если это не какая-то автоматизированная работа, где вообще нет никаких соприкосновений с людьми.

Интервьюер: Поняла. А что вызывает основные трудности в разрешении таких ситуаций?

Интервьюируемый: Всё зависит от человека. Трудностей здесь нет. Если перед тобой человек адекватный, может соображать, что такое белое, что такое чёрное, то с ним вполне возможно договориться или уладить конфликт. Если человек не понимает этого, то в этом и проблема. Всё зависит от субъекта. Тут я не исключаю субъектный состав, а других сложностей я здесь не вижу. Потому что нет такой проблемы, которая не решается. Любая проблема решается. Как говорила моя мама: «единственная проблема, которая не решается

в жизни, это когда ты умираешь, либо в процессе окончания своей жизни». Вот эта проблема не решается, а всё остальное – решается.

Интервьюер: А какие личностные качества помогли бы в решении конфликтов?

Интервьюируемый: Дипломатичность и не импульсивность. Импульсивность здесь добавляет немного «дёгтя в бочку мёда», потому что это всё переходит на повышенные тона, если человек импульсивный. Тембр и спокойствие - это очень немаловажный фактор, необходимо быть неимпульсивным.

Интервьюер: Хорошо. А есть ли у Вас знания в области психологии, конфликтологии, менеджмента, управления персоналом? Здесь не обязательно речь идёт об образовании, может быть какие-нибудь курсы, семинары, литература, ролики на youtube?

Интервьюируемый: Много раз мне предлагали друзья, знакомые и коллеги изучать психологическую литературу, но меня это особо не затягивает. Я знаю элементарную психологию людей и мне этого достаточно. Углубляться в это русло я даже не пытался. Максимум – в университете мы проходили базовую психологию по взаимоотношениям в своей же профессиональной области. В том числе курсы по профессиональной этике, как себя вести с коллегами. Это всё, конечно, я проходил, знаю. Больше - ничего.

Интервьюер: Хорошо. А какой совет Вы могли бы дать коллеге, который оказался в такой ситуации напряжения, конфликтной ситуации?

Интервьюируемый: В любом случае нужно попытаться успокоить. Не банальными фразами: успокойся, всё нормально, всё хорошо. А нужно создать почву, какую-то тему, для того, чтобы он переключил своё внимание с этого конфликта на что-то другое. Это я имею ввиду постконфликтную ситуацию. Если именно во время конфликта, то нужно оградить одного от другого для того, чтобы остановить конфликт. Когда они прекратят, то действовать уже легче.

Интервьюер: Хорошо. Наше интервью подошло к концу. Спасибо большое за помощь и за уделённое время. Может быть у Вас есть какие-то вопросы ко мне или мнение, которым Вы бы хотели поделиться или комментарии?

Интервьюируемый: Нет. Очень благодарен Вам за проведение этого интервью. Вопросы были отличные. Мне понравилось.

Интервьюер: Спасибо.

Интервьюируемый: Были конечно вопросы, которые я оценить на данном этапе не могу, не могу ответить на них в полном объёме, потому что опыт работы на этом месте у меня ещё небольшой. А в целом было интересно.

Интервьюер: Но тем не менее Ваше мнение очень важно, так как интересно проследить как меняется или, наоборот, какое впечатление формируется на первых ступенях работы на этой должности.

Интервьюируемый: Да. Психология атмосферы, которую Вы изучаете, это интересно, потому что от этого зависит рабочий процесс и выполнение тех задач и достижение тех целей, которые нам ставит руководство. Потому что благоприятная психологическая среда между коллегами очень сильно влияет на работу.

Интервьюер: Да, это верно.

Интервьюируемый: Поэтому, да, это очень важно!

Интервьюер: Спасибо большое. Хорошего Вам дня!

Интервьюируемый: Спасибо. Взаимно. До свидания!

Интервьюер: До свидания!

## Ответ респондента 13

Интервьюер: Добрый день! Я являюсь студенткой Санкт-Петербургского государственного университета и провожу исследование на тему: «Управление организационными конфликтами в инвестиционной компании». Приглашаю Вас принять участие в интервью, посвященном данной теме. Интервью является анонимным. Ваши ответы останутся строго конфиденциальными и будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас!

Для начала давайте познакомимся. Меня зовут Ксения. Представьтесь, пожалуйста.

Интервьюируемый: Здравствуйте! Меня зовут №13.

Интервьюер: Очень приятно! Сегодня мы с Вами поговорим о Вашей работе в инвестиционной компании, занимаемой должности и коллективе, в котором Вы работаете.

Продолжительность интервью составит около 40 минут. Должна Вас предупредить о том, что будет вестись запись нашей беседы через Zoom, необходимая для фиксации Ваших ответов. Полученный материал будет использован исключительно в исследовательских целях.

Итак, мы можем начинать. Для начала, расскажите, пожалуйста, немного о себе. Сколько Вам лет?

Интервьюируемый: 23 года. В этом году уже 24.

Интервьюер: Какое образование Вы имеете?

Интервьюируемый: Высшее. Сейчас пошла на второе, пока не знаю, чем это закончится, но пока так. Высшее экономическое.

Интервьюер: Второе образование – это магистратура или бакалавриат?

Интервьюируемый: Специалитет даже.

Интервьюер: Поняла. А какая специализация второго образования?

Интервьюируемый: У меня есть экономическое, теперь попытаюсь получить юридическое.

Интервьюер: Хорошо, поняла. Какую должность Вы сейчас занимаете?

Интервьюируемый: Аналитик в отделе аналитики.

Интервьюер: Как долго Вы занимаете эту должность?

Интервьюируемый: Уже, наверное, полтора года.

Интервьюер: Получается, что у Вас это первое место работы? Или Вы где-то еще до этого работали?

Интервьюируемый: Нет, только на этой.

Интервьюер: Хорошо. А чем Вас привлекает эта профессия? Какие факторы стали решающими при её выборе?

Интервьюируемый: У меня закончено направление «экономическая безопасность». При выборе направления я знала, что выберу экономическое, но точно куда – не знала. Я сначала выбрала университет, а потом уже определилась с направлением. Я смотрела направления, куда я могу потенциально пройти и которые мне интересны. «Экономическая безопасность» показалась достаточно интересной, расписывали это направление как перспективное.

Интервьюер: Поняла Вас. Отталкивались ли Вы от своих личностных качеств при выборе этого направления или смотрели на перспективу трудоустройства и востребованности профессии?

Интервьюируемый: Да, конечно. Потому что я понимаю, что не хочу работать ... Вернее, предпочитаю работать с документами и подобным, больше покопаться в цифрах, нежели с людьми взаимодействовать. Поэтому выбирала что-то такое. Потом учитывала склад ума. Я люблю задачи порешать, например. Всё, что связано с математикой.

Интервьюер: Поняла. А как Вы считаете, все ли сотрудники могут занимать эту должность?

Интервьюируемый: Все, наверное, не могут, исходя из своих личных ... Тут необходим определенный склад ума – аналитический, чтобы собрать всю информацию. Конечно, собрать в интернете информацию могут все, но чтобы ее консолидировать, систематизировать должны быть определенные навыки. Обучение, которое у нас проходило, возможно, построило какое-то аналитическое мышление, потому что мы этим занимались: смотрели компании, исследовали их с разных сторон, смотрели, как разные факторы влияют, как внутренние события влияют на то, что происходит. У нас это было, поэтому мой склад ума аналитический. Смогут ли все? Не знаю. Но могут попытаться.

Интервьюер: Хорошо. А какие личностные качества, наоборот, мешают человеку на этой должности?

Интервьюируемый: Неумение, не любовь к монотонной работе, неусидчивость, т.к. не все могут сидеть целый день и изучать новости, чтобы найти то, что тебе нужно. Не у всех хватает на это терпения. Возможно, какая-то порывистость, когда ты нашел и зацепился за одну какую-то значимую вещь и на ней концентрируешься, несмотря на картину в целом.

Интервьюер: Хорошо, спасибо. А удовлетворены ли Вы своей работой?

Интервьюируемый: В общем? И целом?

Интервьюер: Да. Например, по 100-процентной шкале, насколько удовлетворены?

Интервьюируемый: На 70 .... Да, на 70 процентов.

Интервьюер: Хорошо. А что мешает в полной степени быть удовлетворенной своей работой?

Интервьюируемый: Ой, ну я Вам сейчас пожалуюсь. Что мне не нравится? Мне не нравится отсутствие обратной связи, потому что у нас такой отдел, через который проходит куча компаний. И по идее, прошли они и прошли. Мы узнаем о каком-то результате, что произошло с этими компаниями или о взыскании средств с должника, последними и через каких-то третьих лиц. Это происходит неофициально. У меня есть знакомый мальчик из инвестиционного отдела, я у него могу спросить. Т.е. это вот так узнается, а не через какое-то официальное оповещение. Это по проектам. А есть еще отсутствие обратной связи по результатам работы со стороны руководства. Мне, как начинающему, ну уже не начинающему, а молодому специалисту было бы интересно, что я делаю так/не так. Конечно, если ничего не говорят, значит все нормально, но все равно хотелось бы услышать это. Также каких-то рекомендаций по развитию от руководителей, у нас это №4 и проектный директор. Хотелось бы, чтобы они, если есть слабые места, указали на них, дали какие-то рекомендации. Если хорошо, то похвалили бы, потому что этого тоже не хватает. Потом не нравится, как организована в компании корпоративная культура, потому что какие-то новости узнаются в кулуарах, т.е. нужны знакомства, где-то нужно походить, чтобы узнать, что происходит у тебя в отделе или что происходит в компании в глобальном плане. Что еще не нравится? Еще не нравится отсутствие профессионального развития. Как молодому специалисту хотелось бы какого-то развития.

Интервьюер: Профессиональное развитие – это что для Вас? Развитие в области аналитики или каких-то смежных направлениях, которые есть в компании?

Интервьюируемый: Хотелось бы развития как аналитика, т.е. мы работаем по определенному алгоритму, который не включает 100% количество ресурсов и навыков. Можно еще что-то применить, чтобы было 100%. У нас есть определенный алгоритм, от которого мы не отходим, т.е. я как начала 2 года назад делать эти АЗ, так я их и делаю, спустя год. Никаких изменений в развитии нет. Только наработка какого-то опыта и понимания, на что обратить внимание. Никаких конференций по экономической безопасности нет, потому что есть такие, где презентуют разные системы и т.д., идет обсуждение с коллегами, что они делают, как исследуют контрагентов. А также и в смежных областях было бы интересно, конечно. Просто наш отдел очень закрытый, и смежные области до него трудно доходят.

Интервьюер: Хорошо, поняла. А материальным положением?

Интервьюируемый: В целом, да. Всегда хочется больше. Жизнь тяжелая, дорогая.

Интервьюер: Поняла. А к карьерному росту Вы стремитесь?

Интервьюируемый: Я на самом деле думала, что я не амбициозный человек, еще что-то, но все равно карьерного роста какого-то, развития хочется. Но, в нашем отделе, не знаю. Может и есть какой-то карьерный рост, но он мимо проходит. Да, хотелось бы, но меня он не касается.

Интервьюер: Как думаете, с чем связано отсутствие карьерного роста? Компанией не предусмотрено или есть какие-то внутренние барьеры в Вашем отделе?

Интервьюируемый: Нет, я открыта к росту, просто нет предложений. Я ведь не могу сказать: «все, я теперь старший аналитик или глава департамента, давайте, учитывайте мое мнение». Должно быть какое-то расширение функционала со стороны руководства, но такого предложения не поступает. Возможно, они чего-то во мне не видят, а если чего-то не видят, то могли бы дать обратную связь, чего не хватает для развития. Получается какой-то замкнутый круг.

Интервьюер: Поняла Вас. А в каком формате Вы работаете: офис, удаленно, комбинируете?

Интервьюируемый: По большей части в офисе, но иногда заканчиваются силы ездить два часа, потому что живу далеко. Поэтому могу на непродолжительное время, например, на два дня, на удаленку пойти.

Интервьюер: Поняла. А в последнее время было ли, что Вы «выпадали» из рабочего процесса? Например, месяц болели?

Интервьюируемый: Нет, такого не было.

Интервьюер: А Вам комфортно работать в коллективе?

Интервьюируемый: Да.

Интервьюер: А как бы Вы оценили атмосферу? Как положительную, нейтральную, негативную?

Интервьюируемый: А в каком коллективе? В нашем маленьком?

Интервьюер: Да, в отделе экономического анализа.

Интервьюируемый: В нашем маленьком отделе одни девочки и №4, поэтому у нас полное взаимопонимание.

Интервьюер: Хорошо. А если рассматриваем Департамент анализа и управления рисками?

Интервьюируемый: Если рассматривать Департамент, то тоже все хорошо. Мы общаемся с коллегами из юридического анализа.

Интервьюер: Отлично. А какого стиля управления придерживается Ваш руководитель? Авторитарного, демократического или либерального?



Интервьюируемый: Что-то между либеральным и демократическим. Да, он наш руководитель, все поступает от него, но все-таки он к нам прислушивается. Но у него есть такая черта, что он в какие-то моменты все на тебя оставляет. При принятии решения, например, у нас есть какое-то обсуждение, а потом он говорит: «делай, как ты думаешь». Да, мы обсудили, но последнее, итоговое решение остается за тобой. Но, а мне, например, не совсем иногда комфортно принимать решение в силу нехватки опыта, еще чего-то. Он дает слишком много этой свободы.

Интервьюер: Т.е. Вам хотелось бы большего участия руководителя в жизни отдела?

Интервьюируемый: Да, возможно.

Интервьюер: А такой стиль управления можно назвать эффективным?

Интервьюируемый: Со стороны руководителя как сотрудника или ...?

Интервьюер: Как лидера вашего отдела.

Интервьюируемый: Даже не знаю. Хотелось бы усилить его вовлеченность, хотя нельзя сказать, что он не вовлечен. Просто есть чувство, что в последнее время он устал от работы или от отношений. Сейчас ему менее интересно, чем раньше. Он более расслаблен. Возможно, что не хватает БОльшей вовлеченности. Когда есть вовлеченность, то он более активно принимает участие во всех процессах. У него больше активности, заинтересованности.

Интервьюер: Поняла. А вот эта фраза «чем раньше», что означает? Раньше был иной стиль управления?

Интервьюируемый: Нет, раньше был все тот же промежуточный стиль управления. №4 придерживается мнения, что все мы специалисты и способны принимать решение, поэтому он предоставляет нам свободу для нашего развития. Возможно, что я такой человек, которому такой стиль не очень подходит. Мне хотелось бы не свободного хаотичного развития или его отсутствие, а что-то кто-то меня направлял. Этого не хватает.

Интервьюер: Поняла. А период меньшей вовлеченности с чем связан и когда начался?

Интервьюируемый: Тут сложно сказать, т.к. это «внутренняя кухня» человека. Наверное, последние пару месяцев или больше.

Интервьюер: Хорошо. А насколько хорошо Вы общаетесь с коллегами вашего департамента?

Интервьюируемый: Достаточно хорошо.

Интервьюер: А есть ли среди коллег те, которых Вы бы могли назвать друзьями, товарищами?

Интервьюируемый: Да, я пришла на работу вслед за своей подругой №6, с которой мы общаемся с университета. Но и с другими девочками, №9 и №10, мы общаемся не только на рабочие темы. Хорошо общаемся, да.

Интервьюер: Хорошо. А досуг проводите с коллегами? Или только рабочие отношения?

Интервьюируемый: По большей части рабочие, но собраться вечером после работы тоже может.

Интервьюер: А какой это досуг? Активный или пассивный?

Интервьюируемый: Активно-пассивный.

Интервьюер: А как часто он происходит?

Интервьюируемый: Раз в год. Или чуть чаще. Просто у меня не всегда есть желание и ресурсы идти куда-то. Коллеги могут и чаще собираться.

Интервьюер: Хорошо. А были ли у Вас ситуации, которые можно назвать конфликтными? Например, рабочие споры или ситуации напряжения, когда ощущаешь, что нужно сделать паузу в обсуждении какого-то вопроса?

Интервьюируемый: Скорее нет, если судить по-нашему коллективу. Мы все такие тихие, спокойные, уравновешенные. Если есть какая-то ситуация напряженная, даже не напряженная, а недовольства, то мы всегда можем его высказать №4, пожаловаться. А если судить по Департаменту, тоже серьезных моментов не было.

Интервьюер: Хорошо. А чем обычно вызваны случаи недовольства?

Интервьюируемый: Например, у нас в отделе новый шаблон. Изменения разные, которые не очень удобны для нас. Т.е. его ввели, и преследуется большая цель – автоматизация, продажа АЗ. Все делается в определенном формате, визуально он плохо выглядит, а его делают под потребителя, который будет просто сторонний человек, т.е. он прочтет и должен будет понять. Но нам, как людям, которые его заполняют, не совсем удобно. Поэтому мы все свои недовольства высказываем №4, он тоже против и пытается решить эту ситуацию.

Интервьюер: Хорошо. А какими способами №4 пытается решить эту ситуацию?

Интервьюируемый: Сначала на этапе обсуждений он приводил аргументы, почему не стоит эту форму вводить или вводить под конкретный случай? Т.е. не под каждую компанию, а в особых случаях, чтобы в наших обычных процессах этого шаблона нового не было. Потому что он массивнее, больше времени занимает. Сначала ему это было интересно, причем у него есть опыт работы, когда еще была web-платформа какая-то для заполнения шаблона. Т.е. он уже работал с этим, знаком и знает, что там плохо, поэтому приводил четкие аргументы, почему нам не нужно вводить этот шаблон. И мы еще

добавляли свои аргументы, почему стоит отказаться от этой формы. Но нам отказали, потому что впереди большая благая цель. Поэтому №4 стало не интересно, и мы остались одни с этим шаблоном. Т.е. мы с девочками работаем с этим шаблоном, тестируем, идем напрямую к №1 и комментируем, что нравится, что не нравится. Он идет на уступки, помогает всячески. А №4 сейчас отошел в сторону, потому что к его мнению не прислушиваются.

Интервьюер: Хорошо. А как долго длится эта ситуация с этой благой целью и тестированием шаблона?

Интервьюируемый: Нам презентовали шаблон в конце декабря, может раньше, но тестирование началось с конца декабря. Конечно, был еще какой-то период, когда все только обсуждалось, там №4 еще участвовал. А на тестирование он отстранился уже. Поэтому с конца декабря мы что-то пытаемся делать, обсуждаем что-то.

Интервьюер: Поняла. А в компании какая ситуация с конфликтами? Взаимодействие с другими отделами происходит доброжелательно или есть напряженность?

Интервьюируемый: В целом, можно сказать, что доброжелательно, но при этом есть напряженность между Департаментом продаж и нашими отделами анализа. Понятно, что у всех разные цели. У нас – это делать заключения получше, т.е. всю информацию учесть. У юристов тоже исследовать всевозможные риски. У менеджеров своя определенная цель – продать долг и получить комиссию. Они готовы пропускать всякую ерунду, давить на нас по срокам и т.д. Иногда прислушиваются к тому, что говорит клиент, а он говорит, что «все хорошо». И они с этим «все хорошо» идут к юристам, которые говорят: «мы видим по документам, что все плохо». И также у нас – к нам приходит менеджер и говорит: «а мне сказали, что у нас все хорошо, это временные трудности, давайте пропустайте», т.е. они в какой-то степени продавливают свое мнение. Есть моменты, когда они даже немножко махинируют, т.е. какой-то аналитик не пропустил компанию, а они потом идут с этой же компанией к другому аналитику, чтобы тот на форме 2 им другую категорию поставил, чтобы у компании был шанс. Т.е. потратили зря время. А так, все нормально.

Интервьюер: Хитрые менеджеры у нас работают. А такие случаи возникают с теми, кто давно в компании или с новенькими сотрудниками?

Интервьюируемый: Затрудняюсь ответить. Они очень часто меняются, за ними не уследишь.

Интервьюер: Да, есть такое. А такое отношение между Департаментами всегда было?

Интервьюируемый: В целом, когда у них заинтересованность в одном – это понятно. Просто цели разные у Департаментов, поэтому такая ситуация всегда сохраняется.

Интервьюер: Поняла. У нас недавно проходили презентации по знакомству с сотрудниками компании, которые готовили каждые отделы. Это помогло хоть немного решить сложившуюся ситуацию?

Интервьюируемый: С человеческой точки зрения, было интересно послушать, кто у нас в компании работает. Но с профессиональной никак не повлияло.

Интервьюер: Хорошо. А как бы Вы оценили для себя все эти ситуации?

Интервьюируемый: У меня была ситуация, когда я замещала №4. Он до отпуска «зарубил» одну компанию, а ко мне в понедельник приходят и просят еще раз проверить эту компанию. Я понимаю, что можно еще покопаться, посмотреть. Более мягче смотришь. А потом выяснилось, что там №4 «зарубил», еще кто-то, т.е. через меня они просто ее пропустили. Конечно, я потом пожаловалась №4, рассказав эту ситуацию. Больше ничего.

Интервьюер: Хорошо. А эту ситуацию оценили бы как положительную или как отрицательную? Что-то удалось из нее для себя извлечь?

Интервьюируемый: Не знаю, это больше про человеческое отношение. Тут ничего такого критического, просто было неприятно в моменте.

Интервьюер: А насколько Вы конфликтный человек?

Интервьюируемый: Неконфликтный, может даже какой-то пацифист. Просто нежелание участвовать в каких-то конфликтах. Даже если ты знаешь, что прав в какой-то ситуации, но человеку это не интересно или это ни к чему не приведет, то нет сил спорить.

Интервьюер: Хорошо. А что, по Вашему мнению, вызывает основные трудности в решении конфликтных ситуаций?

Интервьюируемый: Когда не видишь смысла, т.е. в результате разговора никакого изменения не будет. Вот как с этим шаблоном. Нам уже презентовали и сказали, что это будет. Т.е. нас не спрашивали, будет или нет, а сказали «готовьтесь». А тут неожиданно, опять пожалуюсь, №4 решает вступить в игру и начинает у нас собирать какие-то комментарии. А я уже не вижу смысла что-то говорить, потому что мы уже все передали №1, где №4 не участвовал. А во-вторых, на этом этапе его мнение уже ни на что не влияло. Нам уже сказали, что эта форма утверждена на вышестоящем уровне. Поэтому сейчас собирать какие-то недовольства и аргументы бессмысленно.

Интервьюер: Хорошо, я поняла. А что способствует преодолению подобных ситуаций?

Интервьюируемый: Открытость со стороны человека, у которого проблема, чтобы ее разрешить. Желание или возможность выслушать и обратная связь или решение этой проблемы. Просто чтобы было обсуждение, через которое можно узнать мнение другой

стороны. С тобой или согласны, и ты молодец, что что-то предложил, или не согласны, но идут на уступки. Т.е. один человек сказал о проблеме, а другой услышал ее и отреагировал.

Интервьюер: Хорошо. А какие-то личностные качества важны при решении конфликтов?

Интервьюируемый: Открытость, эмпатия, умение аргументировать.

Интервьюер: Хорошо. Есть ли у Вас какие-то знания в области психологии, конфликтологии, менеджмента? Не обязательно профессиональное образование. Это может быть какая-то специализированная литература, курсы, семинары, ролики на youtube?

Интервьюируемый: У нас был менеджмент в университете, деловые коммуникации. На втором образовании были пары по психологии, но я их пропустила. Иногда читаю про межличностные отношения, как избежать трудных моментов в общении с коллегами.

Интервьюер: Хорошо. А какой совет Вы могли бы дать коллеге, который оказался в подобной ситуации напряжения или зарождающегося конфликта?

Интервьюируемый: Оставаться хладнокровным, не переходить на личности, придерживаться предмета спора, высказывать свою точку зрения аргументированно и прислушиваться к чужой точке зрения. И если хочешь сохранить хорошие взаимоотношения, то нужно прийти к мирному соглашению, консенсусу.

Интервьюер: Хорошо, спасибо. У меня по вопросам - всё. Я благодарю Вас за оказанную мне помощь и за уделённое время. Может быть есть у Вас остались какие-то вопросы или комментарии, мнения?

Интервьюируемый: Нет, я просто хотела бы Вас поблагодарить, что выслушали меня, и я смогла пожаловаться немного.

Интервьюер: Я рада, что это Вам помогло! Еще раз спасибо. И хорошего дня!

Интервьюируемый: Взаимно! До свидания!