

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)

Институт философии

Заведующий Кафедрой
конфликтологии
_____ А.И. Стребков

Председатель ГАК

Выпускная квалификационная работа на тему:

**ПРИЧИНЫ И СПОСОБЫ УРЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-
ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

Направление 37.03.02 – Конфликтология

Рецензент:
д.ф.н., профессор
Попов М.В.

_____ (_____)

Выполнил:
студент бакалавр
Рублевкина Д.К.

_____ (подпись)

Научный руководитель:
д.пол.н., профессор
Стребков А.И.

_____ (подпись)

Санкт-Петербург
2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретика-методологические основы изучения (анализа) социально-трудовых конфликтов.....	9
1.1. Понятие, сущность и виды социально-трудовых конфликтов.....	9
1.2. Причины возникновения социально-трудовых конфликтов в организации.....	24
Глава 2. Содержание и характеристика социально-трудовых конфликтов в современной России.....	33
2.1. Особенности социально-трудовых отношений в современной России.....	33
2.2. Способы урегулирования и предотвращения социально-трудовых конфликтов в современной России.....	42
Заключение.....	66
Список источников и литературы.....	68

Введение

Актуальность исследования. В современной конфликтологии изучение социально-трудовых конфликтов является одной из приоритетных тем исследования. Это определяется несколькими факторами. С одной стороны трудовая деятельность является одной из основных для каждого индивида, именно в трудовой сфере протекает максимальное число социальных контактов и концентрируются различные виды социального взаимодействия. Это определяет тот факт, что конфликты в данной среде также являются массовыми и интенсивными, многие из этих конфликтов могут иметь прямые экономические и социальные последствия. С другой стороны сфера изучения социально-трудовых конфликтов способна дать весьма многое для понимания именно практической стороны регулирования конфликтов, применения в производственной деятельности теоретических знаний о природе и сущности конфликта.

При этом в современной производственной сфере происходят глобальные изменения, которые связаны с изменением характера труда, кризисом действующей модели распределения благ, изменением целей самой производственной деятельности. Закономерно меняется и природа конфликтов, которые становятся все более интенсивными. Сегодня нельзя уже определять конфликты рамками исключительно одной отдельно взятой организации, конфликты внутри организации тесно связаны с социальными конфликтами и противоречиями. Воспринимать социальную среду независимо от организации, представлять, что она не оказывает никакого влияния на производственную среду в отдельной организации просто невозможно даже в качестве теоретического допущения.

Также нельзя забывать о том, что растет сама динамика конфликтности, конфликты в рамках трудового коллектива отличаются все большим

разнообразием и непоследовательностью. Они требуют новых методов решения и новых способов предупреждения.

Степень разработанности проблемы. Вопрос конфликтов рассматривался многими авторами на протяжении всей истории социально-гуманитарного познания. Стоит отметить ряд работ, выявляющих структурные источники конфликтов: теории К. Маркса (неравенство экономического положения), Р. Дарендорфа (неравенство позиций власти), И. Галтунга (структурное насилие); концепции позитивно-функционального конфликта Г. Зиммеля, Л. Козера, обосновавших естественность и функциональность конфликтов в общественной жизни; общую теорию конфликта К. Боулдинга; социологию конфликта Л. Крисберга и разработанную им аналитическую модель конфликта как системы структурно-динамических показателей; обобщенную модель идентификации конфликта и конфликтных ситуаций Р. Мака и Р. Снайдера; поведенческие модели фрустрации-агрессии Д. Долларда, концепцию разрешения конфликтов на основе выявления ущемляемых человеческих потребностей Дж. Бертона, а также исследования Т. Гарра, Э. Обершалла, Ч. Тилли источников мобилизации членов конфликтующих групп на достижение взаимоисключающих целей.¹

Разработке мировоззренчески-методических и концептуально-теоретических проблем исследования социального конфликта с учетом российских реалий посвящены труды А.В. Дмитриева, Е.И. Степанова, А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, А.К. Зайцева, Ю.Г. Запрудского, А.Г. Здравомыслова, Д.П. Зеркина, В.Н. Иванова и В.Г. Смолянского и других исследователей.² В

¹ Филиппов А.В. и др. Производственная социология, психология и педагогика: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2014. – 255 с.; Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - М., 2016.; Ромашов О.В. Социология труда. – М., 2016. – 233 с.; Розанова В.А. Психология управленческой деятельности. – М.: Экзамен, 2013. – 192 с.; Паркинсон С. Искусство управления. – СПб.: Питер, 2015. – 386 с

² Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Под ред. Е.И. Степанова. – М.: Эдиториал УРСС, 2016. – 343 с.; Ковалев А.Г. Коллектив и социально-

данных работах авторы на российском материале анализируют и развивают базовые категории конфликтологии – понятие, функции, типологию социальных конфликтов, рассматривают особенности детерминации социальных конфликтов в российском обществе, исследуют формы проявления конфликтов, разрабатывают методы их предупреждения и урегулирования.

Особый интерес представляют работы, в которых российская действительность изучается в разрезе конфликтологической парадигмы, делаются попытки показать причины, особенности проявления и урегулирования конфликтов в условиях системной трансформации российского общества. Это исследования А.Г. Здравомыслова, М.О. Мнацакяна, Л.И. Никовской, Л.М. Романенко, Е.И. Степанова, А.И. Стребкова и других.³

Среди отечественных работ, посвященных изучению конфликтов в производственной сфере, следует назвать исследования: В.А. Тишкова, Г.И. Козырева, М.В. Дружинина, Д.С. Конторова, Б.Н. Краснова, Ю.В. Арутюнян, А.А. Сусоколова и др.⁴

Цель работы – выявить причины и способы урегулирования социально-трудовых конфликтов в современной России.

Задачи:

- проанализировать теории конфликта, сложившиеся в современном социально-гуманитарном знании;

психологические проблемы руководства. – М.: Экономика, 2016. – 360 с.; *Жариков Е.С.* Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2015. – 512 с.; *Галкина Т.П.* Социология управления: от группы к команде. - М., 2007 – 177 с

³ *Дмитриев А.В., Кудрявцев В.* Введение в общую теорию конфликтов. – М., 2015.; *Конфликтология / Под ред., А.В. Федорова.* – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 316 с.; *Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина.* – СПб.: Лань, 2015.

⁴ *Паркинсон С.* Искусство управления. – СПб.: Питер, 2015. – 386 с.; *Федосеев В.Н., Капустин С.Н.* Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2016. – 368 с.; *Обозов Н. Н.* Психология конфликта и способы его разрешения. – СПб., 2013.

- выяснить сущность и особенности социально-трудовых конфликтов;
- определить причины возникновения социально-трудовых конфликтов;
- определить особенности социально-трудовых отношений в современной России;
- выяснить возможности предотвращения и регулирования социально-трудовых конфликтов.

Объект работы – социально-трудовые конфликты.

Предмет работы – причины и способы регулирования социально-трудовых конфликтов в современной России.

Гипотеза: современная структура социально-трудовых конфликтов довольно сложна и противоречива. Стоит полагать, что вероятнее всего основной причиной таких конфликтов может служить противоречие личных целей работников и организационных целей. Основным способ решения конфликтов в данном случае будет заключаться в социально-психологическом регулировании ситуации со стороны руководства.

Теоретико-методологическую основу дипломной работы составили *концепция социально-классового конфликта* К.Маркса и *диалектическая концепция конфликта* Р. Дарендорфа, которые позволили сформулировать авторское видение социального конфликта, а также исследования А.Г. Здравомыслова, Л.И. Дробижевой, В.И. Тишкова относительно особенностей межнационального и межэтнического конфликта в современном российском обществе.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в выявлении сути и природы именно современных социально-трудовых конфликтов, а также основной причины проявления данных конфликтов в рамках социально-трудовой сферы. Практическая значимость работы заключается в описании возможных организационных решений в отношении предотвращения и урегулирования конфликтов.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Социально-трудовые конфликты представляют собой противоречия, которые возникают в рамках трудового процесса в отдельной организации. В настоящее время социально-трудовые конфликты представляют собой один из наиболее распространенных типов конфликтов. Для любой организации данный тип конфликтов является непреходящим и атрибутивным.

2. Основная причина социально-трудовых конфликтов заключается в противоречии личных целей работников и целей организации. Причем данное противоречие реализуется как в отчуждении труда работников, так и в развитии такого феномена как неформальная организационная структура. На современном этапе работник рассматривается как инструмент для обеспечения целей организации. Это создает противоречие как основу конфликтов, которое не устранимо без изменения отношения к работнику.

3. Современная организация трудовой сферы в России с одной стороны обусловлена социально-экономическим развитием страны, начиная с конца прошлого века в результате рыночных реформ, с другой стороны влиянием традиционных трудовых отношений, которые складывались на протяжении многих веков. Важнейшей из таких традиционных черт является коллективизм труда, который во многом противоречит современной установке на индивидуальную карьеру. Можно сказать, что сама социальная среда провоцирует конфликтность в социально-трудовой сфере.

4. Традиционно трудовой конфликт рассматривается исключительно как негативное явление, которое только отрицательно влияет на существование самой организации. Однако стоит помнить о том, что конфликт может быть использован как старт для нового состояния организационной среды и разрешения старых противоречий, которые могут угрожать существованию организации даже в большей степени, чем сам конфликт. Одной из задач современного регулирования конфликтов в

социально-трудовой сфере как раз и является поиск возможности использования того положительного потенциала, который имеет конфликт.

5. Социально-трудовые конфликты неизбежны в любой трудовой отрасли. Одиноко в силу сложности протекания и развития конфликтности наиболее эффективным методом устранения конфликтности стоит признать их предупреждения, что требует постоянного контроля социально-психологического климата трудового коллектива. Основные способы регулирования конфликтов заключаются в социально-психологическом воздействии на коллектив со стороны руководителя, конкретных способов такого воздействия в настоящее время существует множество. Основной проблемой в данном случае является вопрос применимости того или иного метода к конкретной конфликтной ситуации.

Структура дипломной работы состоит из введения, двух глав по два параграфа каждая, заключения и списка литературы.

Глава 1. Теоретико-методологические основы изучения (анализа) социально-трудовых конфликтов

1.1. Понятие, сущность и виды социально-трудовых конфликтов

Проблема конфликта имеет давнюю историю, множество исследователей занимались этим вопросом. Однако конфликт является многогранным феноменом, проявляющим себя с различных сторон. На современном этапе сложилось два способа анализа конфликта на социальном уровне: функционализм и конфликт логический подход.

Первоначально конфликт рассматривался, как правило, в негативном ключе, как свидетельство того, что что-то не так. Однако такое отношение к конфликтам, довольно быстро получило свою альтернативу.

Один из классиков общественных наук К. Маркс предложил иное толкование конфликтов. По сути, его представление о социальных конфликтах является переложением на общественные явления философской концепции Г.В.Ф. Гегеля и говорит о том, что без противоречий, то есть конфликта, развитие просто невозможно.⁵

К. Маркс рассматривал общество как борьбу двух больших социальных групп, классов, которые отличаются по своему доступу к средствам производства материальных благ. Один численно малый класс является собственником, другой более массовый этой собственности не имеет. Между ними постоянно происходит антагонистическое противостояние.⁶

Отчуждение труда есть базовый и во многих отношениях первичный тип отчуждения. Отчуждение возникло на основе производственного

⁵ Скотт Д. Г. Конфликты и пути их разрешения. – Киев: Внешторгиздат, 2014., с. 54

⁶ Социальная конфликтология: Учеб. пособие для студ. вузов / Под ред. А.В. Морозова. – М.: Академия, 2013. – 331 с., с. 23

разделения труда, определило структуру ранних производственных отношений, значит, и социальную структуру в целом. Принимая во внимание высокое значение производства для общественной жизни, данный тип отчуждения долгое время являлся (и пока является) базовым. Сам этот тип довольно подробно описан Марксом, так что здесь мы ограничимся только несколькими замечаниями. Отчуждение труда – это противоречие между усвоенными индивидом социальными стандартами процесса производства и его собственными творческими представлениями об этом процессе. Большую часть своей жизни человек, в том числе и на современном этапе, посвящает работе, т.е. производственной деятельности. Эта деятельность теснейшим образом связана с таким интимным понятием человеческого существования, как творчество, в котором человек реализует глубинные пласты своего «Я».⁷

Однако развивается и другой подход, который считает конфликты отклонением от нормы развития общества, что выражено в становлении функциональной парадигмы. Общество рассматривается как гармоничная система, которая в случае четкого исполнения функций ее элементами, не должна испытывать противоречий. Конфликт в данном случае понимается как свидетельство внутренних нарушений и дисбаланса, что не может иметь никакой положительной роли.⁸

Не смотря на то, что наука о конфликтах (конфликтология) формируется только в прошлом веке, это не значит, что вопрос о природе конфликтов имеет такую небольшую историю. Многие аспекты этой проблемы изучались ещё в древности.

Методологические послы этих подходов совершенно противоположны. Функционализм считает конфликт негативным явлением во всех формах его проявления, отклонением от нормы в развитии социальной системы любого уровня и сложности. В то время как конфликт логический

⁷ Паркинсон С. Искусство управления. – СПб.: Питер, 2015. – 386 с., с. 132

⁸ Подмарков В.Г. Введение в промышленную социологию. – М., 2015. – 423 с.

подход признает конфликт нормальным и даже необходимым для развития явлением.

Первый подход наиболее полно отражен в трудах К. Дэвиса и У. Мура. Прежде всего, К. Дэвис и У. Мур заостряют внимание на функциональной необходимости стратификации.⁹

Такое распределение, согласно мнению К. Дэвиса и У. Мура, связано с мотивацией на двух уровнях: во-первых, на личностном уровне - поиск той или иной позиции должен соответствовать желанию и стремлению индивидов, и, во-вторых, на должностном уровне - получив искомую позицию, индивид должен выполнять обязанности, предусмотренные его должностью, а общество в свою очередь должно поощрять его к выполнению этих обязанностей с максимальным старанием. Если бы все должностные и профессиональные позиции были одинаково привлекательны для всех людей, имели одинаковое значение для выживания и развития общества и требовали одинаковых способностей и таланта, то не было бы никаких проблем, связанных с социальным размещением.

Однако в реальной жизни вопрос о занимаемой позиции является очень важным как для отдельного индивида, так и для общества в целом, поскольку определенные позиции требуют особых способностей и подготовки, и потому не могут быть предложены людям, не соответствующим этим требованиям. Это, прежде всего, касается наиболее значимых с общественной точки зрения позиций. Следовательно, общество должно иметь:

- 1) определенные виды стимулов и поощрений, которые можно использовать для того, чтобы заинтересовать индивидов занять определенные позиции;
- 2) соответствующие механизмы распределения этих стимулов и поощрений по позициям. Таким образом, существование стимулов и

⁹ Конфликтология / Под ред. И.А. Федорова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 316 с.

поощрений, а также их распределение по позициям становится частью социального порядка и позволяет развиваться системе стратификации.¹⁰

Какие же виды наград и поощрений может использовать общество для поддержания необходимого социального порядка? Во-первых, это награды в виде заработной платы и других видов вознаграждения за труд, т. е. тот доход, который позволяет индивидам не только выжить, но и иметь комфортную жизнь. Во-вторых, это награды в виде свободного времени и досуга, достаточного для отдыха и восстановления сил. В-третьих, это награды, связанные с самоутверждением и самоуважением. Кроме того, очень важным для человека является оценка его другими людьми. Последний вид наград и поощрений, однако, тесно связан с тремя предыдущими и является своего рода их результатом.

Поскольку награды за выполнение различных обязанностей неодинаковы, то, следовательно, общество стратифицировано. Система социального неравенства, как правило, побуждает наиболее талантливых и обученных индивидов занимать те должности, которые награждаются лучше всего.

На этом основании К.Дэвис и У.Мур делают вывод, что любое общество, независимо от того, насколько оно продвинуто, должно дифференцировать людей как по шкале престижа, так и по шкале владений и поддерживать, таким образом, систему институционального неравенства. Рассмотрев вопрос о функциональной необходимости стратификации, К.Дэвис и У.Мур переходят к анализу факторов, влияющих на развитие системы стратификации. Среди наиболее важных факторов они выделяют религию, управление, экономические факторы и технологию.

В отличие от представителей функционального подхода, сторонники конфликтного направления признают социальное напряжение и конфликт

¹⁰ Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Лань, 2015., с. 22

важнейшими факторами социального развития. Конфликтный подход к исследованию социальной стратификации всегда был ближе к европейской социологической школе, поскольку история европейских обществ имеет более длительную историю классовой борьбы, чем, скажем, американская. Этот подход берет свое начало с работ Карла Маркса, однако со временем он был сильно модифицирован последующими учеными.¹¹

Одна из наиболее влиятельных теорий классового конфликта в индустриально развитых обществах содержится в трудах немецкого социолога Р. Дарендорфа.¹² Основные вопросы, на которые ищет ответ Р. Дарендорф, заключаются в следующем:

1) принадлежат ли классы и классовые конфликты к той группе явлений, которые характеризуют капиталистический способ производства, или же их существование является следствием индустриального развития как такового;

2) являются ли классы и классовые конфликты, постоянными и неизменными атрибутами будущего индустриального общества.¹³

Р. Дарендорф дает ответы на эти вопросы на основе анализа тех изменений в структуре индустриального общества, которые произошли со времен К. Маркса. Наиболее существенными социальными изменениями, Р. Дарендорф считает, во-первых, изменения в структуре капитала (выделение наряду с функцией владения функций контроля и распоряжения) и, во-вторых, изменения в структуре труда (дифференциация рабочих на неоднородные социальные группы). Р. Дарендорф пишет, что К. Маркс был прав, когда искал корень социальных изменений капиталистического общества в сфере индустриального производства. Однако, по мнению Р.

¹¹ Книга делового человека: Справочник /Под ред. Г.А. Краюхина и Э.С. Минаева.-М.: Высшая школа, 2013. – 153 с., с. 66

¹² Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М.: Экономика, 2016. – 360 с.

¹³ Кулагин Г.А. Директорские будни. - М.: Политиздат, 2015. – 356 с.

Дарендорфа, эти изменения произошли совсем не в том направлении, какое предполагал К.Маркс. В своих последних работах К. Маркс рассматривал будущее капитализма на основе анализа акционерных компаний, появившихся повсеместно в Германии, Англии, Франции и США во второй половине XIX века.¹⁴

Л. Козер считает конфликт нормальным состоянием общества. Именно конфликт является основой всех социальных изменений. Потенциально конфликт заложен практически в любой форме социального взаимодействия. Предметом конфликта являются, как правило, социальные блага самого разного рода. Козер анализировал «перекрестные конфликты» как свойственные современному ему американскому буржуазному обществу. В нем союзники в одном вопросе могут быть противниками в другом вопросе и наоборот. Это ведет к размыванию конфликта, что предотвращает развитие опасных конфликтов по одной оси, которая разделяет общество по дихотомическому принципу. Например, собственник - наемный рабочий. В современном западном обществе происходит диффузия общества. В сложном обществе сочетаются множество интересов и конфликтов, которые представляют собой некий уравнивающий механизм, предотвращающий нестабильность.¹⁵

Козер предлагает типологию социальных систем, основанную на отношении к конфликтам. В этом отношении может быть две социальные системы: принимающие конфликты как нормы жизни и те, которые отрицают конфликт.

Конфликтологическая парадигма описывает противоречия в обществе в рамках социального целого. Конфликт является частью социальной жизни, мы не знаем мира без конфликта. Важно использовать его позитивный

¹⁴ *Обозов Н. Н.* Психология конфликта и способы его разрешения. – СПб., 2013

¹⁵ *Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Под ред. Е.И. Степанова.* – М.: Эдиториал УРСС, 2016. – 343 с.

потенциал, который позволяет развиваться социальным явлениям. В этом отношении одно из основных направлений социологии заключается в том, чтобы дать анализ социальных конфликтов и путей их решения. В этом заключается один из основных моментов востребованности социологии. Конфликты выступают неотъемлемой частью жизни, социологическое представление о конфликте помогает ориентироваться в противоречиях социального мира, которые встречаются практически повсеместно. Безусловно, что такое знание будет весьма востребовано.

Конфликтный подход к изучению социальной стратификации не исчерпывается критическим анализом теории Маркса и характеристикой тех социальных изменений, которые произошли в XX веке в индустриально развитых странах. Так, например, конфликтный подход нашел свое применение в работах Р.Коллинза, который сконцентрировал свое внимание на проблеме использования представителями некоторых социальных групп дипломов об окончании колледжей и университетов для того, чтобы получить высокооплачиваемую и престижную работу и другие преимущества.¹⁶

Другие исследователи, подобно И. Валлерстейну, распространяют конфликтную модель на международный уровень, проводя параллели между отношениями богатого и бедного класса, с одной стороны, и между индустриально продвинутыми и отсталыми странами, с другой.

И. Валлерстейн обращает внимание на роль государства как одного из влиятельнейших институтов в мировой экономике. Он пишет, что существует очень большое количество организационных механизмов, с помощью которых сильнейшие капиталистические государства могут влиять на ход мировой экономики.

Рассмотрев основные положения теории конфликта можно подвести итоги:

¹⁶ Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. – М.: Экономика, 2017. – 187 с.

1. Разделения функции владения и контроля существенное социальное изменение, отразившееся в первую очередь на социальной (классовой) структуре и конфликте. Последствия обозначенного социального изменения следующие:

- изменения в соотношении групп, участвующих в конфликте;
- изменения в причинах, вызывающих конфликт: интересы функционеров без капитала, капиталистов и рабочих не являются однородными;
- изменение характера конфликта.¹⁷

2. Несмотря на то, что социальные противоречия между различными социальными слоями присущи любому обществу, в развитых капиталистических обществах они не носят непримиримого, антагонистического характера.

3. Способ разрешения социальных конфликтов в развитых капиталистических обществах связан главным образом с рациональным их регулированием, что ведет к контролируемому эволюционному развитию. Особую важность приобретает прогнозирование возможных конфликтов и их нейтрализация на ранних стадиях.

4. Регулирование конфликтов и рост уровня жизни подавляющего большинства населения внутри индустриально развитых обществ сочетается с "неравным обменом" этих стран с менее индустриально развитыми странами, что ведет к закреплению неравенства и бедности в последних.¹⁸

Таким образом, на современном этапе есть две основных теории анализа социального конфликта: функциональный и конфликтологический подход. Нельзя не отметить и управленческую традицию анализа конфликта,

¹⁷ Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - М., 2016., с. 88

¹⁸ Устюжанин А.П., Утюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. – М.: Академия, 2014. – 356 с.

так как она оказывает существенное влияние на понимание конфликта другими научными дисциплинами и имеет прямое практическое выражение.

Представляется очевидной значимость для управления анализа конфликта, так как в данной среде они проявляют себя постоянно и имеют прямые, часто крайне негативные, управленческие последствия. Сразу стоит отметить, что конфликт для управления оценивается больше в негативном ключе. Хотя за годы развития управленческой науки сложилось представление о конфликте как явлении, которое может иметь позитивные последствия для развития организации, тем не менее, и теоретики, и практики управления рассматривают конфликт в основном в функциональном ключе.¹⁹

В современной конфликтологии понятие «конфликта» осмысливается как «форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями. С точки зрения социологии, конфликт осмысливается как процесс взаимодействия между субъектами (лицами или группами) по поводу различия их интересов».²⁰ Каждый тип конфликта анализируется в опоре на широкую систему связей. Само поле понятия «конфликт» чрезвычайно широко и не однозначно. Выделяют, например, пять способов использования термина: как «случившееся»; как средство исследователя (аналитика); как механизм, искусственно созданный для того, чтобы интенсифицировать мышление и/или деятельность; как область специализации научных предметов (межличностные конфликты в психологии, групповое взаимодействие в социологии, межэтнические конфликты в этнополитологии и пр.); как объект

¹⁹ Человек и его работа / Под ред. Здравомыслова А.Г. и др. – М., 2015. - С. 43

²⁰ Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2016. – 368 с., 86

исследования (например, конфликтные отношения рассматриваются как частный случай игры в теории игр).²¹

С социологической точки зрения, ключевой проблемой исследования конфликта является вопрос о противоречиях как первопричины конфликтной ситуации.

Несмотря на индивидуальный характер каждой конкретной конфликтной ситуации, социологи выделяют универсальную структуру конфликта, которая обязательно включает следующие компоненты:

- источник конфликта, т.е. базовое противоречие, выраженное в предпосылках и поводе конфликта;
- субъекты конфликта (участники, люди, которые являются носителями противоречия и представляют различные интересы);
- объект конфликта – блага, ресурсы, по поводу которых возникает конфликт;
- предмет конфликта (открытые нужды, т.е. материальные образования, связанные с конфликтом);
- столкновение субъектов конфликта (процесс становления и развития конфликта). В связи с последним выделяют несколько стадий конфликтов (четыре – если не выделяется отдельно латентная стадия, пять – если выделяется): латентная (формирование противоречий и их осознание); предконфликтная, или стадия обозначения конфликтной ситуации (формирование предпосылки и повода конфликта, осознание различий участниками конфликта); собственно конфликт - активная или процессуальная стадия (открытое столкновение противоречий; деятельность сторон, направленная на достижение интересов); разрешение конфликта, выход из конфликта (выбор и осуществление стратегии урегулирования

²¹ Практическое руководство для менеджеров (конфликт и переговоры). – М., 2017

конфликта); послеконфликтная (осознание и оценка «уроков конфликта», т.е. результатов конфликта).²²

Терминология и основы описания и интерпретации конфликта на основе его компонентов, а также типологии была сформирована еще представителями структурного функционализма в социологии (см. ниже). В современной отечественной социологии принята типологическая классификация конфликтов, отраженная в следующей таблице:²³

Таблица №1. Типология конфликтов

Тип участника	Вид отношений		Уровень анализа
	Внутрисистемный	Межсистемный	
Личность	<i>Внутриличностный</i>	<i>Межличностный</i>	<i>Психологический</i>
Группа	<i>Внутригрупповой</i>	<i>Межгрупповой</i>	<i>Социально-психологический</i>
Нация	<i>Внутринациональный</i>	<i>Международный</i>	<i>Социальный</i>

В последнем десятилетии XX и в начале XXI века в русле социологии политики, этносоциологии, социальной психологии подробно исследованы составляющие конфликтной ситуации, которые позволяют составить детальную метамоделю анализа стратегии конфликтного поведения, а следовательно прогнозирования развития конфликта и выбор средств его урегулирования. На основе мотивации поведения сторон, структуры мотивов и стратегий конфликтного поведения предлагаются различные варианты классификации конфликтных стратегий. В основе классификации конфликтных стратегий обычно выделяют три основания:

- характер действий (наступательное, оборонительное и нейтральное);
- степень активности осуществления действий (активные – пассивные; иницирующие – ответственные);

²² Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 2016 – 218 с.

²³ Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. – М.: МЗ Пресс, 2013. – 182 с., с. 75

- направленность действий (на оппонента, третье лицо, самого себя).²⁴

Одной из наиболее обсуждаемых в зарубежной и отечественной социологии проблем в русле теории конфликта является *идея «образов конфликтной ситуации»*, которая позволяет эксплицировать субъективную картину конфликта, а также использовать эти образы для внешнего воздействия на участников конфликта. Эти образы представляют собой своеобразные идеальные карты, включающие следующие элементы:

1. представление участников о самих себе (о своих потребностях, возможностях, целях, ценностях и п.т.);
2. представления участников о противоположной стороне (о её потребностях, возможностях и пр.);
3. представления каждого из участников относительно того, как его воспринимает оппонент;
4. представления конфликтующих сторон о среде и условиях, в которых протекает конфликт.²⁵

В современной науке под трудовым конфликтом понимается довольно широкий спектр явлений. В практике управления он рассматривается как организационный конфликт, так как трудовой конфликт сегодня возможен только в рамках некоторой организации. Однако оба понятия имеют фактически синонимичное значение.

В рамках отдельной организации социальный конфликт сохраняет свои базовые черты и особенности. Но при этом приобретает ряд уникальных черт, которые с одной стороны показывают изменившиеся свойства конфликта в рамках организационного пространства, с другой стороны организация как социальное образование имеет некоторые свойства, которые существенно влияют на протекания и развитие конфликта.

²⁴ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2014. – 360 с.

²⁵ Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Гардарики, 2016. – 320 с., с. 66

Основной особенностью организации, которая оказывает решающее влияние на протекание социального конфликта, является наличие в ее рамках формальной и неформальной структуры. Формальная структура организации представляет собой официальные, часто регламентированные документально, отношения между ее членами. Для нее характерна строгая иерархия, четкость распределения обязанностей, обязательность выполнения функций. Неформальная структура представляет собой взаимоотношения между членами организации. Основанные на межличностных симпатиях и антипатиях. Неформальная структура не содержит в себе официального контекста, не имеет четкой регламентации и иерархии.

Наличие формальной и неформальной структуры определяет два основных вида социального конфликта в рамках отдельной организации: формальный (производственный) и неформальный (межличностный).

Формальный конфликт возникает из-за противоречия по поводу формальный интересов, функций, распределения должностей и самих целей организации. Неформальный конфликт в основе своей имеет личные отношения сотрудников между собой, диалектику симпатий и антипатий на уровне личных контактов.

Конфликт в организации – это столкновение между субъектами совместной деятельности в рамках организации или межорганизационном пространстве. Основные причины конфликтов заключаются в противоречии интересов и целей сотрудников организации. Формальные конфликты могут иметь причины в противоречии относительно должностей в организации, иерархии, целей и задач деятельности. Неформальные конфликты основаны на противоречии личностных интересов. Однако стоит отметить, что на практике указанные причины обычно совпадают, и формальные и неформальные интересы пересекаются.²⁶

²⁶ Дмитриев А.В., Кудрявцев В. Введение в общую теорию конфликтов. – М., 2015

Жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по-видимому, неправомерно. Любая объективная причина играет свою роль в возникновении конкретной ситуации, в том числе по причине действия субъективных факторов. Например, если бы в организации была разработана и коллективно одобрена нормативная процедура замещения вакантных руководящих должностей, то количество конфликтов, связанных с борьбой за продвижение по службе, стало бы заметно меньше.

Но разработка такой процедуры зависит от личностных качеств руководителей организации, т.е. от субъективного фактора. Поэтому большинство объективных причин, в известной степени, субъективны. В свою очередь, субъективные причины конфликтов часто объективно детерминированы. Предположим, человек начал конфликт из-за собственной повышенной агрессивности – по чисто субъективной причине. Однако не исключено, что одной из главных причин повышенной агрессивности человека является повышенная агрессивность социально-экономической среды, в которой он родился, вырос и живет. Таким образом, в основе, казалось бы, чисто субъективной причины конфликта может, в конечном счете, лежать фактор, от человека мало зависящий, т.е. объективный фактор.²⁷

Каждый конфликт помимо субъективных причин обусловлен в той или иной степени и объективными причинами. Поэтому практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин.

Другая группа объективных причин конфликтов носит организационно-управленческий характер. Организационно-управленческие причины конфликта связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп.

²⁷ Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2015. – 512 с.

Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать и решает. Структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам практически невозможно.

Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах.

Забастовка в данном отношении соответствует основным причинам и признакам организационного конфликта. Забастовка есть механизм его реализации. Забастовка обусловлена в первую очередь объективными социально-экономическими детерминантами. Вместе с тем очевидно, с одной стороны, присутствие вторичных социально-психологических аспектов, сторон во всяком конфликте, а с другой – наличие частного класса конфликтов, порождаемых социально-психологическими факторами.²⁸

Социально-психологическими причинами забастовки являются те, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы. Одной из таких причин являются возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации. Человек в принципе не способен в процессе общения передать всю информацию, которая содержится в его психике и касается проблемы, обсуждаемой с партнером, не искажая ее, порой весьма существенно.²⁹

²⁸ Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование».-Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 301 с.

²⁹ Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 480 с.

Так же стоит отметить, что значительная часть информации содержится на уровне бессознательного и словами вообще не выражается.

Таким образом, социологическая наука накопила значительный опыт, позволяющий выявлять, описывать, интерпретировать и прогнозировать процессы, связанные с формированием и развитием конфликтов. Конфликт всегда есть результат накопления и разрешения противоречий, обусловленных историческим, социально-политическим, этнокультурным, экономическим развитием общества, а также социально-психологическими свойствами общностей и человека.

1.2. Причины возникновения социально-трудовых конфликтов в организации

Понятие социально-трудовой и производственный конфликт являются синонимами.

Производственные конфликты – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.³⁰

Выделяют следующие виды производственных конфликтов:

- конфликты внутри малых групп;
- конфликты между работниками;
- конфликты между руководителями и подчиненными;
- конфликты между малыми производственными группами.³¹

В основе межгрупповых конфликтов лежит множество причин. Это может быть борьба между группами за распределение и перераспределение различного вида ресурсов, за специфические интересы и цели, за лидерство и т. д. Межгрупповые конфликты способствуют укреплению внутригрупповых

³⁰ *Зайцев, А.К.* Управление персоналом / А.К. Зайцев. - СПб., 2016. - 154 с.

³¹ *Гаврилица О.А.* Чувство вины работающей женщины / Вопросы психологии. - №4, - 2015., с. 32

связей и отношений. Это часто используется руководителями для сохранения внутригруппового единства и укрепления своей личной власти.

Но отрицательные последствия конфликта ухудшают отношения между членами группы, могут привести к расчленению групп на новые подгруппы и даже к распаду группы.

Конфликты между производственными группами и администрацией являются следствием неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности работников. Росту напряженности в трудовых коллективах в большей степени способствует обман со стороны представителей администрации.

Конфликт между рядовыми работниками может возникать как внутри одного отдела, так и между сотрудниками различных подразделений. Основанием для конфликта может быть как несовместимость интересов сотрудников, конкуренция, расхождения во взглядах.

В основе конфликта руководителя и подчиненного чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей. Если между членами коллектива установились отношения взаимопонимания – это способствует гармоничному функционированию группы. Но между ними могут возникать и противоречия, порождаемые личностными особенностями людей и оказывающие влияние на исполнение ими своих ролей. В первую очередь это связано с проблемами подчинения. Так, работники, обладающие авторитарным типом личности, с трудом подчиняются власти другим.

Конфликты могут возникать и тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают. Так, руководитель не обеспечивает условия для успешной производственной деятельности подчиненных, нарушается ритмичность их работы, это приводит к простоям и влияет на заработную плату рабочих.

Возникает неудовлетворенность, вызванная тем, что работник не получает того, что ему полагается.

Среди наиболее распространенных факторов, вызывающих обострение между руководителем и подчиненными, можно выделить следующие: взаимная неприязнь сторон; нарушение единства общественных и личных интересов; игнорирование норм законодательства; несоблюдение моральных принципов; игнорирование требований трудовой и производственной дисциплины.³²

Таким образом, производственный конфликт представляет собой достаточно сложное явление, которое развивается на различных уровнях организации, вовлекая в свой процесс всех ее членов вплоть до руководителя. Очевидно, что такая ситуация практически не может разрешиться сама собой и требует внешнего контроля.

Любая организация в этом смысле всего лишь отображение общей социальной ситуации, поэтому к производственным конфликтам стоит относиться нормально, но не допускать их эскалации.

Условно можно обозначить следующие группы причин социально-трудовых конфликтов:

- управленческие причины. К данной категории можно отнести спорные управленческие решения, поведение руководителя, ошибки в управлении. К примеру, неправильная оценка потенциала работника, что приводит к росту социально-психологической напряженности, сложные задания.

- социальные причины. Этот комплекс причин обусловлен взаимодействием внутри коллектива, что часто прямо не связано с характером деятельности коллектива. Однако в рамках трудовой организации

³² Прикладная конфликтология: Хрестоматия. – М., Минск: АСТ: Харвест, 2013. – 621 с.

различные социальные противоречия, например, борьба за лидерство в группе, также крайне важны.

- психологически причины. В данном случае речь идет о психической индивидуальности работников организации, что ведет к возможной индивидуальной несовместимости.³³

Конечно, нельзя исчерпать все многообразие производственных конфликтов только указанным перечнем. В данном случае слишком велик объем возможных причин конфликта в рамках определенной организации.

Стоит отметить, что в самом общем виде практически любой конфликт имеет в своей основе в рамках трудового коллектива определенный уровень социально-психологической напряженности, который никогда не равен нулю. Иными словами, определенный уровень социально-психологической напряженности будет всегда. Это обусловлено и индивидуальной несовместимостью людей, и давлением ситуации, и многими другими факторами. Это в свою очередь всегда создает определенный базис для конфликтности.

Как представляется, в рамках трудового коллектива просто невозможно избежать конфликтности в принципе. Задача руководителя в таких условиях позиционируется скорее в том, чтобы свести конфликтность к минимуму и использовать ее положительный потенциал. Стремление же вовсе избежать конфликты в организации бессмысленно и губительно с точки зрения эффективности управления.

В современных теориях управления огромное значение придается роли персонала и достижении целей организации и в первую очередь мотивации сотрудников к определенной деятельности. Не вдаваясь в подробности многочисленных теорий мотивации, скажем только, что большинство их них исследуют непосредственно сами психические структуры, обуславливающие

³³ Розанова В.А. Психология управленческой деятельности. – М.: Экзамен, 2013. – 192 с.

мотивацию. Однако стоит учитывать и тот факт, что все современные организации используют человека как инструмент для достижения своих собственных организационных целей. Все теории корпоративности, участия человека в управлении собственной деятельностью направлены, по сути, только на то, чтобы повысить производительность труда. Основное организационное качество человека – это именно его производительность труда, которая является единственным реальным методом оценки.

При этом такой инструментальный подход к анализу положения человека в организации закономерно порождает противоречие между организационными целями личностью человека, которая очевидно избыточна по отношению к организационным целям, так как всю полноту индивидуальности человека нельзя описать исключительно в рамках трудовой деятельности и трудовых отношений. В этом противоречии и есть источник постоянной конфликтности в любой организации и любых трудовых отношениях. Пока будет сохраняться это противоречие конфликты будут атрибутом труда.

На более конкретном уровне указанные противоречия выражаются в форме отчуждения труда и развития так называемой неформальной структуры организации.

Обращение к проблеме отчуждения позволяет поставить вопрос по-иному, т.е. проанализировать те объективные условия, в которых происходит мотивация, факторы формирования потребностей, интересов, целей. Отчуждение как атрибут любого производственного процесса дает возможность описать как раз объективное положение работника в организации. Безусловно, что отчужденность работника негативно влияет на его производительность труда, лояльность к организации, понимание ее целей, наконец, отрицательно сказывается на мотивации персонала, ставя некий предел, выше которого мотивировать работника нельзя. В конечном

итоге все это снижает эффективность труда работника и его ценность для организации. В рамках конкретной организации отчуждение развивается по тем же закономерностям, что и в обществе в целом. Базисом отчужденности также выступает отчуждение от работника продукта труда и, как следствие, отчужденность всей его трудовой деятельности с последующим самоотчуждением. Однако в границах организационной структуры отчуждение принимает свои специфические формы, преломляется в специфическом ракурсе, что делает необходимым ее анализ именно как компонента внутренней жизни организации. В качестве определения отчуждения в организации можно предложить следующие: отчуждение в организации – превращение личных свойств и качеств человека в не принадлежащие ему характеристики внешних объектов, посредством овеществления указанных качеств на данных объектах в процессе их производства или в ходе взаимодействия объектов с производственной деятельностью.³⁴

В основе организационного отчуждения также лежит отчуждение труда, но эта отчужденность распространяется и также на те объекты, которые непосредственно связаны с производством, т.е. на всю организационную структуру. Происходит это, прежде всего из-за того, что современные организации формируют свою особую корпоративную культуру, в которой все элементы находятся в едином комплексе. Иначе говоря, организация (ее элементы) и становится той господствующей силой, которой подчинен работник. Организация отчуждает свойства человека, одевая их в статусно-ролевую форму, через призму которой и оценивается деятельность членов организации. Основанием отчужденности здесь выступают по-прежнему отношения продукта к труду, а именно неэквивалентное

³⁴ Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. – Л., ПрофОбрИзд, 2016. – 427 с.

вознаграждение за результат труда работника, который (результат) переходит в собственность организации.

Основное отличие неформальных социальных механизмов заключается в том, что они не следуют четким социальным нормам и нивелируют понятие роли и статуса. Основная сфера проявления таких механизмов – это межличностные отношения. Причем, основной особенностью данной сферы выступает ее унифицированность независимо от реальной социальной системы, в рамках которой она реализуется. Межличностные отношения вне социального статуса и ролей развиваются в основном одинаково в организации, семье, коллективе. Сегодня это часто описывается термином коммуникация.

Коммуникация, однако, характеризует более конкретный уровень взаимодействия, подразумевающий обязательный обмен информацией между вовлеченными в коммуникацию субъектами.

Такое взаимодействие часто делят на две компоненты: вербальное и невербальное взаимодействие. Вербальное взаимодействие подразумевает обмен информацией в словесной форме. Невербальное взаимодействие основывается на любом обмене информации, кроме словесного. Часто считается, что именно невербальное взаимодействие более важно для коммуникации, чем вербальное.³⁵

В итоге коммуникация представляет собой довольно сложный феномен, который во многом зависит от того, что вообще вкладывается в само это понятие. Некоторые исследователи отождествляют его с общением, некоторые же говорят о коммуникации исключительно как о межличностном взаимодействии.

Сама форма существования неформальной организации зачастую противоречит организационным целям и провоцирует производственный

³⁵ Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // М.Вебер. Избранные произведения. М., 2014 – 243 с.

конфликт, являясь той частью личности человека, которая не вписывается исключительно в цели самой организации.

Таким образом, основная причина социально-трудовых конфликтов заключается, на наш взгляд в том, что существует устойчивое противоречие между целями существования любой организации и избыточной по отношению к ним природы личности человека. Стоит подчеркнуть, что организационная среда и не стремиться удовлетворять потребности человека, для её целей это не является необходимым условием.

Все существующие сегодня представления о мотивации персонала, развитии его участия в управлении, корпоративность и прочее, по сути, являются специфическим методом увеличения все той же производительности труда. Внутренний мир работника, его вне производственные потребности и влечения, как правило, не интересуют организацию.³⁶

Социально-трудовые конфликты на современном этапе в силу развития различных технологий управления персоналом уже не представляют критической угрозы для организации. Но при этом их значение остается важным, так как они продолжают оказывать влияние на развитие трудовой деятельности, при этом создавая угрозу самой организации. Принципиальным моментом является то, что полностью устранить влияние конфликтов в трудовой деятельности просто невозможно, так как они являются частью самой системы современной трудовой деятельности.

³⁶ *Дмитриев А.В., Кудрявцев В.* Введение в общую теорию конфликтов. – М., 2015.

Глава 2. Содержание и характеристика социально- трудовых конфликтов в современной России

2.1. Особенности социально-трудовых отношений в современной России

Социально-трудовые отношения в современной России обладают рядом специфических черт. Здесь стоит сразу подчеркнуть тот факт, что вся система трудовых отношений и порождаемые ею способы управления персоналом является итогом современного социально-политического развития России, которое началось в конце прошлого века. Конечно, определенное наследие советской эпохи сохранились, но приоритет получили как на официальном уровне, так и на уровне практического управления новые стандарты западного менеджмента.

Трудовые отношения довольно быстро были перестроены на новых началах, которые свойственны менеджменту. Можно отметить наиболее значимые черты:

- индивидуальная выгода вместо коллективной работы. Коллектив рассматривается только как часть индивидуальной роли;
- карьеризм. Именно это становится основной целью трудовой деятельности, причем, не только в отношении труда, но и в отношении жизненных ценностей;
- материальное вознаграждение как показатель успеха. Сама цель труда рассматривается как получение максимальной прибыли;
- менеджмент как основная система управления персоналом.³⁷

³⁷ Дмитриев А.В., Кудрявцев В. Введение в общую теорию конфликтов. – М., 2015.

Большое значение имеет положение рабочего, служащего в трудовом коллективе, его морально-психологическое состояние во время производственного процесса, трудовой деятельности. В последние годы происходят большие социальные перемены в обществе и на производстве, а в сознании людей значительные и радикальные психологические процессы.³⁸

Одно из важнейших направлений повышения эффективности роли и значения человеческого фактора в условиях современного производства лежит в сфере оптимизации управления морально – психологическим климатом трудового коллектива.

Морально-психологический климат (МПК) – это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности. Морально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей, ориентаций. В ценностных ориентациях заключена внутренняя основа отношений человека к различным ценностям материального, морального, политического и духовного порядка.³⁹

Вполне естественно предположить, что именно ценностные ориентации определяют состояние МПК в коллективе, так как если достигнута достаточно высокая степень единства ценностных ориентаций членов коллектива, то тем самым исключаются условия для формирования отрицательного МПК.⁴⁰

Там, где такого единства не достигнуто и преобладают скорее индивидуальные, личностные ценности, а тем более эгоистические интересы, в коллективе будет сохраняться почва для отрицательного МПК. Важнейшая

³⁸ Там же.

³⁹ Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. - М., 2007 – 177 с.

⁴⁰ Там же.

особенность морально-психологического климата в том, что он дает наиболее интегральную и динамичную характеристику психического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как аккумулирует в себе в конечном итоге взаимодействие всех факторов и компонентов внутри-коллективной жизни: самочувствия и деятельности, руководства и лидерства, и др. В первую очередь на состоянии климата отражаются все достижения или, наоборот, просчеты коллектива в целом и его руководства в частности.

На МПК сказываются любые действия руководителя и членов коллектива, действия отрицательного характера деформируют его. В то время как положительные решения и действия улучшают.

Морально-психологический климат – один не только из наиболее подвижных, но и из наиболее значимых компонентов в структуре социально-психологических условий и важнейших факторов всей жизнедеятельности трудового коллектива. МПК отражает господствующее внутреннее состояние трудового коллектива, его психологическую атмосферу. А поскольку трудовая деятельность занимает в нашей жизни важнейшее место МПК является важнейшей составляющей каждой личности.

Морально-психологический климат влияет на процесс реализации разнообразных отношений в коллективе, которые, в конечном счете, приводят к тем или иным изменениям в психологическом состоянии каждого его члена.

Но, как указывает в своих работах профессор Б.Д. Парыгин, морально-психологический климат коллектива – не простая сумма психических состояний составляющих его индивидов. Общность – мощный фактор умножения, значительного усиления психического настроения его членов.⁴¹

Через морально-психологический климат опосредуется любая деятельность коллектива. При этом преобладающий психический настрой той или иной группы людей определяет собой не только меру включенности

⁴¹ Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. – Л., ПрофОбрИзд, 2016. – 427 с.

каждого индивида в деятельность, но и в конечном итоге эффективность. Исходя из этого, МПК может быть фактором не только роста производительности труда, мобилизации внутренних резервов трудового коллектива, но и усиления трудовой дисциплины. В зависимости от характера морально-психологического климата его воздействие на личность будет различным: стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность или, наоборот, действовать угнетающе, снижать активность и энергию, приводить к производственным и нравственным потерям.⁴²

Эффект воздействия может быть положительным или отрицательным, благоприятным или неблагоприятным, здоровым или нездоровым. О состоянии климата можно узнать, прежде всего, по тем эмоциональным оценкам, которые дают различным явлениям, происходящим в коллективе, его члены. А на уровне эмоций всегда решается «нравится – не нравится», «приятно – неприятно», «доставляет удовольствие – не доставляет удовольствия». На эмоциональном уровне именно такие полярные определения значимы для человека.

Достижение определенного уровня единства именно в этой области – это одновременно и цель на пути становления коллектива, и показатель состояния его морально-психологического климата. Ясное понимание и принятие членами коллектива его основных целей и задач, достаточная гибкость в выборе средств и способов их достижения характеризуют высокий уровень развития коллектива. Эти же показатели служат основой формирования положительного морально-психологического климата.

Основная связь между уровнем развития группы, коллектива и состоянием морально-психологического климата заключается в том, что чем выше уровень развития, тем выше, тем благоприятнее в нем морально-психологический климат. Однако эта зависимость носит односторонний

⁴² Там же.

характер. Высокий уровень развития коллектива предполагает и в высшей степени благоприятный, положительный морально-психологический климат, но и невысокий уровень развития группы не обязательно сопровождается неблагоприятным морально-психологическим климатом. Вполне благоприятный морально-психологический климат, например, в функциональной группе может сложиться за счет определенного подбора людей, симпатизирующих друг другу, людей с одинаковыми интересами, близкими устремлениями и т.д.⁴³

Но в таких группах, как правило, остаются в стороне интересы производства, коллектива, общества. Единство таких групп достигается не на деловой, не на принципиальной основе, а это четкий критерий весьма невысокого уровня развития данного подразделения (группы).

Так же на морально-психологический климат влияют мотивы деятельности, под которыми следует понимать психологические причины, определяющие целенаправленные действия человека. Так мотивами могут выступать потребности и интересы, убеждения и стремления, идеалы и установки, эмоции и влечения. Естественно, каждый человек обладает своим, индивидуальным набором мотивов, который определяет в целом направленность его личности, в том числе и в области трудовой деятельности.

Формирование единства мотивации у членов коллектива и должно стать важнейшей задачей руководства. Положительный морально-психологический климат не является продуктом спонтанного развития группы, не может быть достигнут сам собой. Это награда за упорный, целенаправленный и длительный труд всего коллектива, результат хорошо спланированной и организованной деятельности. Важнейшая роль в формировании морально-психологического климата отводится руководителю

⁴³ Дмитриев А.В., Кудрявцев В. Введение в общую теорию конфликтов. – М., 2015.

организации или подразделения. На нем всегда лежит персональная ответственность за состояние психологической атмосферы в трудовом коллективе.

Рассмотрим влияние на психологический климат в коллективе на примере трех классических стилей руководства. На современном этапе трудовые отношения в России регулируются несколькими управленческими стилями.

Авторитарный стиль (единоличный, волевой, директивный). Для «директивного» лидера подчиненные ему люди – только исполнители. Руководитель с таким стилем руководства подавляет у сотрудников стремления работать творчески и проявлять инициативу. Если она возникает, то тут же подавляется руководителем. Часто поведение такого руководителя характеризуется высокомерием по отношению к работникам, неуважением к личности подчиненного, преследованием за критику и т. д. Все эти факторы в совокупности приводят к созданию отрицательного морально-психологического климата внутри рабочих групп. Авторитаризм отрицательно сказывается на групповых отношениях. Некоторые из исполнителей стараются перенять стиль своего руководителя в отношениях с коллегами, заискивают перед начальством. Другие стараются изолироваться от контактов внутри группы, третьи впадают в депрессию. Руководитель – автократ полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования он использует наказание, угрозы, давление. Понятно, что сотрудники относятся к такому руководителю негативно. В результате в коллективе формируется неблагоприятный морально-психологический климат, люди находятся в постоянном напряжении, становятся нервными и вспыльчивыми, т.е. создается почва для конфликтов.

Изменение дисциплинарных мер вызывает в человеке страх и злость, формируется отрицательная мотивация к труду. Исполнители боятся задавать вопросы руководителю-автократу, так как боятся услышать в свой адрес нелюбезные замечания и нарекания.⁴⁴

Демократический стиль дает возможность почувствовать подчиненным свою причастность к решению производственных задач, проявить инициативу. Организации, в которых доминирует демократический стиль руководства, характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации. Свои отношения с подчиненными он строит на уважении к личности работника и на доверии, не боясь делегировать часть своих полномочий. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях.

Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно оказывают своему начальнику посильную помощь. Все это сплачивает коллектив. Руководитель-демократ старается создать внутри рабочих групп нормальный психологический климат, основанный на доверии, доброжелательности и взаимопомощи. Такой стиль руководства способствует повышению производительности, дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность трудом и своим положением.

Либеральный стиль, его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые организационные условия для работы (обеспечивает информацией, поощряет, обучает), определяет ее правила и задает границы решения, сам же при этом отходит на второй план,

⁴⁴ Гаврилица О.А. Чувство вины работающей женщины / Вопросы психологии. - №4, - 2015.

оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.⁴⁵

Подчиненные, избавленные от тотального контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут, в рамках предоставленных полномочий, пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Таким образом, принуждение уступает место убеждению, строит контроль - доверию, подчинение - сотрудничеству, кооперации. Подобное «мягкое управление», нацеленное на создание «управляемой автономии», облегчает естественное применение новых методов руководства. Мы рассмотрели, как стили руководства влияют на морально-психологический климат коллектива. Поэтому, рационально действующий руководитель будет стараться поддерживать разумный баланс власти. Используемая им власть должна быть необходимой и достаточной для достижения целей, но не вызывать у подчиненных ощущения, что ими манипулируют, и не провоцировать их на проявление непокорности.

Таким образом, переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого подхода к труду и высокого профессионализма в управлении. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, повышать его квалификационный уровень, обеспечивать высокую мотивацию к трудовому процессу.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности любой фирмы и считается основным критерием ее

⁴⁵ Гаврилица О.А. Чувство вины работающей женщины / Вопросы психологии. - №4, - 2015.

экономического успеха, по значимости даже впереди технического процесса. Сегодня именно управление является главным фактором развития социально-трудовых отношений. Управление персоналом сегодня вмешивается и пытается регулировать все аспекты труда в рамках отдельной организации. Сегодня, пожалуй, доля управленческого вмешательства в трудовые отношения является максимальной. В этом отношении просто нельзя рассматривать трудовые отношения вне рамок управленческого аспекта.⁴⁶

Можно иметь передовую, современную технологию, но неквалифицированность персонала загубит ее. Следовательно, ключевой составляющей успешного бизнеса предприятия является управление и стимулирование персонала, а также повышение квалификации кадров. При подборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные психологические характеристики кандидатов с целью повышения эффективности деятельности компании благодаря укреплению ее сплоченности, созданию команды. Ряд компаний уже привлекают для этого профессиональных психологов, которым поручается тестирование персонала.

Стоит отметить, что сами трудовые отношения в современной России во многом противоречивы. С одной стороны эта противоречивость определяется ментальностью отечественного социума, которая тяжело воспринимает для себя западные стандарты труда и управления. С другой стороны есть общие моменты противоречия, которые характерны для любых трудовых отношений вне зависимости от географии, они определяются все возрастающим управленческим воздействием на трудовые отношения.

В этом аспекте сам характер отношений в современной России носит противоречивый и, как следствие, конфликтный характер. Во многом это определяется спецификой социально-экономической ситуации в стране, которая существенно влияет на трудовые отношения. По многим параметрам

⁴⁶ Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. - М., 2007 – 177 с.

это влияние определяющие и нельзя говорить об изменении трудовых отношений вне изменения социально-экономического фона.

2.2. Способы урегулирования и предотвращения социально-трудовых конфликтов в современной России

При этом важно понимать сами условия реализации конфликта в организации. По представлениям автора, основным фактором развития конфликта в форме забастовки выступает отчуждении труда, категория, которая сегодня, к сожалению, крайне редко используется в научном анализе.

В современных теориях управления огромное значение придается роли персонала и достижении целей организации и в первую очередь мотивации сотрудников к определенной деятельности. Не вдаваясь в подробности многочисленных теорий мотивации, скажем только, что большинство их них исследуют непосредственно сами психические структуры, обуславливающие мотивацию. Обращение к проблеме отчуждения позволяет поставить вопрос по-иному, т.е. проанализировать те объективные условия, в которых происходит мотивация, факторы формирования потребностей, интересов, целей. Отчуждение как атрибут любого производственного процесса дает возможность описать как раз объективное положение работника в организации. Безусловно, что отчужденность работника негативно влияет на его производительность труда, лояльность к организации, понимание ее целей, наконец, отрицательно сказывается на мотивации персонала, ставя некий предел, выше которого мотивировать работника нельзя. В конечном итоге все это снижает эффективность труда работника и его ценность для организации.

В рамках конкретной организации отчуждение развивается по тем же закономерностям, что и в обществе в целом. Базисом отчужденности также

выступает отчуждение от работника продукта труда и, как следствие, отчужденность всей его трудовой деятельности с последующим самоотчуждением. Однако в границах организационной структуры отчуждение принимает свои специфические формы, преломляется в специфическом ракурсе, что делает необходимым ее анализ именно как компонента внутренней жизни организации.

В качестве определения отчуждения в организации можно предложить следующие: **отчуждение в организации** – превращение личных свойств и качеств человека в не принадлежащие ему характеристики внешних объектов, посредством овеществления указанных качеств на данных объектах в процессе их производства или в ходе взаимодействия объектов с производственной деятельностью. *В основе организационного отчуждения также лежит отчуждение труда, но эта отчужденность распространяется и также на те объекты, которые непосредственно связаны с производством, т.е. на всю организационную структуру. Происходит это, прежде всего из-за того, что современные организации формируют свою особую корпоративную культуру, в которой все элементы находятся в едином комплексе.* Иначе говоря, организация (ее элементы) и становится той господствующей силой, которой подчинен работник. Организация отчуждает свойства человека, одевая их в статусно-ролевую форму, через призму которой и оценивается деятельность членов организации. *Основанием отчужденности здесь выступают по-прежнему отношения продукта к труду, а именно неэквивалентное вознаграждение за результат труда работника, который (результат) переходит в собственность организации.* Как замечает Ельмеев В.Я., «заработная плата идет на потребление рабочего, на возмещение и восстановление израсходованных его физических и умственных сил, в потреблении меновая стоимость жизненных средств исчезает. В этом отношении и сам труд для

рабочего не является производящей богатство силой, средством обогащения или обогащающей деятельностью».⁴⁷

Таким образом суть отчуждения человека в организации сводится к тому, что он не получает полноценного вознаграждения за свой труд, существует неэквивалентный обмен. Производя продукт, работник прибавляет новые качества к своим свойствам, обогащается, но организация возмещает ему лишь расходы «на производство», изымая этот прибавочный продукт. Посредством этого неравного обмена и формируются все производные отношения человека с организацией. Сам неравный обмен происходит, конечно же, через систему денежных отношений. Деньги есть абстрактный эквивалент продукта, с помощью которого можно легко занижать реальную стоимость результата труда, так как выраженная количественно стоимость образуется, как правило, за счет рыночной конъюнктуры (стандарты цен, затраты на производство, цены конкурентов и т.д.), не отражающей действительной цены продукта. Если система – это механизм отчуждения на предприятии, то сама организация рассматривается как агент этого отчуждения.

Необходимо сразу оговориться, что локальное преодоление отчуждения в рамках конкретной организации также невозможно. Каждая организация несет в себе матрицу отчужденности социальных отношений, сама суть организации мешает снятию отчужденности. Член (работник) организации оценивается, прежде всего, через призму эффективности его деятельности, под которой традиционно понимается отношение итогов труда работника к его затратам, иначе говоря, эффективный работник должен производить больше чем в него вложено, производить прибавочный продукт, который не вознаграждается. В противном случае теряется сам смысл деятельности организации, в большинстве случаев это получение прибыли. С другой

⁴⁷ Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 480 с., с. 65

стороны работник не может выполнять свои функции на сто процентов, так как вследствие неравного обмена с организацией они отчуждены от него.

Формируется некий парадокс отчуждения: для повышения эффективности деятельности работника необходимо преодолеть отчуждение его от организации, но это возможно лишь при условии эквивалентного обмена с ним, что противоречит уже современному понятию эффективности рабочего труда. Образуется замкнутый круг, в рамках которого отчуждение всегда будет безусловным атрибутом организационной структуры. Изменение положения дел возможно при наличии нового подхода к пониманию эффективности труда или понятию целей организации, что взаимосвязано.⁴⁸

Отчуждение в силу своей социальной природы имеет множество форм проявления и аспектов существования. *Применительно к отчуждению в организации представляется оправданным говорить о следующих формах отчуждения:* отчуждение от продукта труда – утрата работником своего продукта, выраженная в неэквивалентном обмене (что проявляется в первую очередь в малой заинтересованности работника в результатах своей деятельности), отчуждение от производства – превращение труда в необходимость (характеризуется низкой включенностью работника в сам производственный процесс, выполнением специализированных функций, и в процесс принятия решений, равнодушием к труду), отчуждение от себя – превалирование статусно-ролевых характеристик над личностными (проявляется в низкой мотивации труда, негативных психических состояниях, ориентированность на карьеру и престиж вместо самореализации), отчуждение от коллектива – опосредованность отношений материальной выгодой, восприятие коллег как конкурентов (описывается низкой интегрированностью работника в организационный коллектив, низкой сплоченностью самого коллектива). Каждая из этих форм может в сою

⁴⁸ Зайцев, А.К. Управление персоналом / А.К. Зайцев. - СПб., 2016. - 154 с.

очередь проявляться в различных аспектах. Наиболее важны из них следующие: односторонность труда (специализация); несвобода деятельности работника, порождаемая сверхорганизованностью современных организаций; несамостоятельность мышления, что ведет к конформизму; господство вещей, что явно прослеживается в культе денег; высокая занятость рабочего времени; сублимирование потребностей; индивидуализм и аморализм в межличностных отношениях.

Иными словами, устранить первопричину забастовок невозможно. Следовательно, главным в рамках их регулирования остается вопрос о сдерживании этой формы конфликта.

Стратегия окончательного разрешения конфликта нацеливает стороны на прекращение противоборства, совместный поиск и устранение его причин. Условиями ее применения являются:

- наличие общей цели;
- отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, однако, необходимо как можно скорее изжить;
- своевременный и точный диагноз проблемы;
- признание равноправия, законности интересов с точки зрения сторон.⁴⁹

Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а, следовательно, улучшает ситуацию внутри организации. Во-вторых, проблема полностью разрешается вместо того, чтобы быть загнанной вглубь. В-третьих, выгоды, которые приобретают стороны, даже при условии, что они распределены неравномерно, все равно превышают то, что стороны получили бы при применении другой стратегии.

Но чаще конфликты не саморазрешаются, и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию. Поэтому руководителю

⁴⁹ Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2015. – 512 с.

приходится брать ситуацию в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты управления ими.

Для этого могут быть использованы стратегии предупреждения и разрешения конфликта. Стратегия разрешения конфликта в зависимости от ситуации может реализовываться двумя способами – принуждением и убеждением.

Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

К подобным мероприятиям могут быть отнесены улучшение условий труда, справедливое распределение ресурсов, вознаграждения, изменение структуры организации, системы управления ею, введение дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечение строгого соблюдения правил, традиций, принятых норм поведения, служебной и деловой этики.

С помощью стратегии преодоления конфликта конфликтующие стороны можно заставить или убедить в том, чтобы они прекратили враждебные действия, начали переговоры между собой и нашли приемлемое решение, не только не исключающее чье-то поражение, но и указывающее направление мобилизации социальной энергии.

Можно привести данные исследования конфликтов в организации.⁵⁰

По результатам данного исследования, большинство респондентов согласны с тем, что мы живем в капиталистическом обществе, буржуазия продолжает эксплуатировать наёмный труд, а защитить интересы рабочего некому. По этим признакам, можно сделать промежуточный вывод, что

⁵⁰ Отчет о научно-исследовательской работе «Состояние социально-трудовых отношений на промышленных предприятиях пермской области» ПермГТУ. Лаборатория социологии. Департамент промышленности и науки Пермской области. Стр. 59.

респонденты демонстрируют свойства характерные для отчужденного общества.

Наконец, были выявлены приоритеты респондентов в трудовой деятельности. С заметным отрывом здесь лидирует стремление к высокой зарплате, на втором месте дружный коллектив, на третьем – карьерный рост. В данном случае ответы вполне выдержаны «в духе» отчужденности, хотя нельзя упустить и тот момент, что важное место в выборе приоритетов отведено рабочему коллективу, а это свидетельствует о важности для респондентов межличностных отношений в трудовой деятельности.

По важному параметру оказания помощи коллегам абсолютное большинство респондентов высказали мнение о том, что всегда помогут своим коллегам в трудной ситуации (46,7%). На втором месте (27,9%) вариант «помогу за вознаграждение». Согласуется с этим параметром и следующий, измеряющий признак отстаивания своих интересов в ущерб коллегам. Почти 40% скорее не согласны с этим утверждением, а по совокупности не согласных в той или иной степени все 52%. Но при этом также велика доля согласных – 25%, а по совокупности 42%. Также половина респондентов часто общается с коллегами, хотя только 14,3% делают это регулярно. Подавляющее большинство респондентов (84%) имеет среди коллег друзей, из них 43,2% могут похвастаться большим их количеством. 60% респондентов интересуются мнением коллег в зависимости от ситуации, и 20% это мнение важно всегда. Между тем большая часть респондентов (28,9%) скорее не согласна с тем, что нормальные человеческие отношения невозможны в процветающей фирме, 26,7% определенно не согласны с этим утверждением. Опять же 26,3% опрошенных скорее не согласны с тем, что нормальные коллеги бывают лишь там, где меньше платят, и 23,2% точно не согласны. Но между тем 21,3% респондентов полностью согласились, что количество нормальных коллег зависит от уровня зарплаты в учреждении

(чем меньше зарплата, тем лучше коллеги). Этот факт говорит о том, что по данному вопросу мнение респондентов не отличается однородностью.

На вопрос: «Лично Вам конфликт дает:» 35.4% респондентов ответили, что им конфликт ничего дает, из них 22.9% мужчин и 12.6% женщин; Возможность высказаться по данному вопросу ответили 22.9% опрошенных респондентов, из них 17.1% мужчин и 5.7% женщин; 11.4% респондентов считают, что конфликт им дает раздражение и агрессию по отношению к окружающим из них 9.1% мужчин и 2.3% женщин; Возможность понять позицию и мнение других ответили 22.3% респондентов, из них 13.7% мужчин и 8.6% женщин; Возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции ответили 7.4% опрошенных респондентов из них 4.0% мужчин и 3.4% женщин.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте до 20 лет дает возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции ответили. Респонденты в возрасте от 20 до 30 лет (9.7%) считают, что конфликт дает им возможность понять позицию и мнение других; 8.6% считают, что конфликт дает им возможность высказаться по данному вопросу; 9.7% респондентов ответили, что конфликт им ничего дает. 6.3% респондентов ответили, что конфликт дает им раздражение и агрессию по отношению к окружающим; 2.9% опрошенных считают, что конфликт дает им возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции;

Респонденты в возрасте от 30 до 50 лет (10.3.7%) считают, что конфликт дает им возможность понять позицию и мнение других; 12.6% считают, что конфликт дает им возможность высказаться по данному вопросу; 21.7% респондентов ответили, что конфликт им ничего дает 4.6% респондентов ответили, что конфликт дает им раздражение и агрессию по

отношению к окружающим; 2.3% опрошенных считают что конфликт дает им возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции;

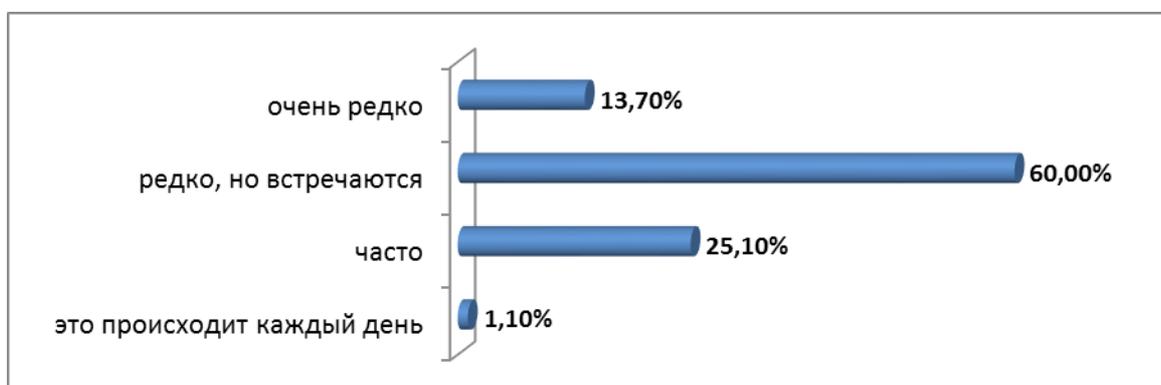
Респонденты в возрасте от 50 до 60 лет (2.3%) считают, что конфликт дает им возможность понять позицию и мнение других; 1.7% считают, что конфликт дает им возможность высказаться по данному вопросу; 4.0% респондентов ответили, что конфликт им ничего дает; 1.7% опрошенных считают что конфликт дает им возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции.

На вопрос: «Как Вы чувствуете себя после конфликта?» 15.8% ответили, что чувствуют себя удовлетворительно, из них 10.5% мужчин и 5.3% женщин; 19.9% респондентов ответили, им стыдно, из них 14.6% мужчин и 5.3% женщин; 38.0% опрошенных респондентов ответили, что им все равно из них 30.4% мужчин и 7.6% женщин; 25.1% опрошенных ответили, что им больно и плохо из них 11.1% мужчин и 14.0% женщин.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте до 20 лет ответили, что после конфликта чувствуют себя удовлетворительно; 18.7% респондентов в возрасте от 20 до 30 лет ответили, что им все равно. 4.7% ответили, что чувствуют себя после конфликта удовлетворительно; 8.2% ответили, что им стыдно; 4.7% респондентов ответили, что им плохо и больно; 16.4% респондентов в возрасте от 30 до 50 лет ответили, плохо и больно; 9.9% ответили, что чувствуют себя после конфликта удовлетворительно; 9.9% ответили, что им стыдно; 4.7% респондентов ответили, что им плохо и больно; 15.2% опрошенных респондентов ответили, что им все равно. 3.5% респондентов в возрасте от 50 до 60 лет ответили, что им все равно; 1.2% ответили, что чувствуют себя после

конфликта удовлетворительно; 1.2% ответили, что им стыдно; 4.1% респондентов ответили, что им плохо и больно.

Рисунок 1. Частота наблюдения конфликтов



На вопрос: «Как часто Вы наблюдаете конфликты?» 60.0% респондентов ответили «редко, но встречаются», из них 42.3% мужчин и 17.7% женщин. 25.1% ответили «часто», из них 14.3% мужчин и 10.9% опрошенных. 13.7% опрошенных респондентов наблюдают конфликты очень редко, из них 9.1% мужчин и 4.6% женщин. 1.1% опрошенных наблюдают конфликты каждый день, из них 1.1% мужчин.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте до 20 лет ответили, что конфликты наблюдаются редко. Большинство респондентов в возрасте от 20 до 30 лет, в возрасте от 30 до 50 лет ответили и в возрасте от 50 до 60 лет, что конфликты встречаются, но редко.

На вопрос: «Стараетесь ли вы прекратить, уладить конфликт, не дав ему разгореться в полную силу?» Стараются прекратить конфликт, не дав ему разгореться в полную силу 38.3% респондентов из них 23.4% мужчин и 14.9% женщин; Пытаются прекратить конфликт, но получается не так часто, как хотелось бы 43.4% опрошенных респондентов, из них 31.4% мужчин и 12.0% женщин; «Нет» ответили 16.6% респондентов, из них 10.9% мужчин и 5.7% женщин.

Таким образом, на основании результатов социологического исследования проведенных в рамках дипломной работы, можно говорить о том, что конфликт присущ любому трудовому коллективу. При этом причинами возникновения конфликтов в трудовых коллективах являются психологические, социальные, экономические и «профессиональные» факторы. Сами же конфликты в трудовых коллективах в большей степени происходят достаточно не редко и систематически (по опросу респондентов примерно раз в месяц). Больше всего конфликтов имеют место в женском коллективе, нежели в мужском.

В случае возникновения конфликтной ситуации многие стараются вообще не участвовать в конфликте, так как не любят конфликтовать. Но если человек все-таки конфликтует, то это происходит на основе уверенности в своей правоте.

Люди, которые меньше всего конфликтуют, менее подвержены профессиональному росту, нежели чем те работники, которые наиболее конфликтны. Сами опрошенные респонденты считают, что люди от рождения добры, но все же имеют в себе определенный уровень агрессии. В ситуации обиды словом или действием, члены трудового коллектива в большей степени себя сдержат, хотя и будут помнить об обиде, но все же постараются простить ее.

Руководитель в конфликтной ситуации по мнению большинства должен вмешаться в конфликт, который возник в коллективе, даже если он возник не из-за производственных причин.

В случаи длительного конфликта может возникнуть группа лиц-конфликтеров, которым нравится находиться в конфликтной ситуации, что дает им возможность реализовать себя, не занимаясь производственной деятельностью.

Конфликты существуют в трудовых коллективах не зависимо от того, коммерческая ли эта фирма или же государственное предприятие. По мнению большинства опрошенных респондентов конфликт не является естественным явлением на производстве, но все же имеет место быть.

Во время конфликта доминирующим поведением людей являются объективная оценка обстановки и умение «держаться в руках». При этом наиболее применяемым способ примирения в конфликте являются переговоры. Существуют и такие способы примирения как найти «козла отпущения» и не обращать внимание.

Непосредственно в процессе конфликта относятся равнодушно к мимике, жестам и интонациям друг друга.

На ряду с неконфликтными людьми, существуют и люди, которые склонны к конфликтам. Сами же опрошенные респонденты в трудовых коллективах себя конфликтными личностями не считают. Но если же конфликт возникает, то членам трудового коллектива он фактически мало, что дает. После конфликта чувства которые испытывают участники конфликта это: чувство удовлетворенности, стыда или же просто плохое состояние.

В случаи конфликта преобладает позиция стремления прекратить конфликт, не дав ему разгореться в полную силу, но это получается не так часто, как хотелось бы.

В самих трудовых коллективах существует высокий уровень удовлетворенности отношений с руководством, с коллегами и своей работой на предприятии, не смотря на конфликтные ситуации.

В заключении, следует отметить, что само развитие производства может протекать и без конфликтных ситуаций.

Производственный конфликт представляет собой форму конфликта, которая наиболее часто встречается в современном обществе. При этом в силу той социальной природы, которая имеет место быть, избежать или как-

то полностью устранить данный феномен просто невозможно. Также приходится отметить, что универсального метода решения конфликтной ситуации просто не существует.

В таких условиях огромное значение приобретает роль руководителя, его личных и профессиональных качеств. Именно руководитель должен брать под контроль все аспекты конфликтов в рамках своей организации. Важно помнить, что даже самый на первый взгляд незначительный конфликт имеет потенциал без соответствующего решения вырасти в противоречие, которое может привести к развалу всей организационной структуры.

Важнейший фактор со стороны руководителя в отношении конфликтов – это его личные и профессиональные качества, которые служат краеугольным камнем его эффективности при решении спорных вопросов. Данный набор качеств руководителю следует целенаправленно вырабатывать в ходе своей практике, большинство из них приобретаемые.

Сама роль руководителя в конфликте может быть различной. Единственное обязательное условие заключается в том, чтобы это была активная позиция. Неактивной позиции у руководителя быть не должно, это может привести к потере руководящего контроля. Однако стоит подчеркнуть, что как не существует универсальных рецептов для решения конфликтов, так их нет и для руководителя в отношении его роли в конфликтах. В этом смысле для любого руководителя важна управленческая и конфликтологическая практика, которая может дать ему материал и основу для совершенствования своей деятельности.

В настоящее время на отечественных предприятиях роль менеджера по управлению персоналом как руководителя определяется набором таких поведенческих правил, которые соответствуют конкретной должности в функционирующей конкурентной организации. Роли менеджера можно классифицировать по трем основным категориям:

- межличностные — главный руководитель, лидер соответствующего предприятия или организации;
- информационные — получатель и распределитель экономической информации;
- управленческие — предприниматель, распорядитель ресурсов, стратегический лидер.

Данные роли менеджера тесно связаны одна с другой, вместе взятые, они определяют объем и содержание работы по управлению персоналом и производством независимо от особенностей деятельности организации. Менеджеры вырабатывают стратегию развития предприятия, направляют его деятельность с учетом рыночных требований, выполняют самые разнообразные управленческие и функциональные обязанности. По уровню управления выделяют менеджеров низового, среднего и высшего звена:

Менеджеры низового звена — это руководители производственных подразделений и служб предприятий, которые выполняют управленческие действия на организационном уровне, находящемся непосредственно над рабочими и другими работниками (неуправляющими). В обязанности младших управленцев входят выдача производственных заданий и осуществление контроля за их выполнением, предоставление информации о правильности выполнения этих заданий. Менеджеры низового звена также могут отвечать за непосредственное использование выделенных ресурсов (сырья, оборудования).⁵¹

Руководители низового звена составляют большую часть руководителей в организации, причем большинство менеджеров начинают свою управленческую карьеру именно с этого уровня. Работа руководителя низового звена характеризуется напряженностью и наполненностью

⁵¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 368 с.

разнообразными действиями, переходами от решения одной задачи к другой. Задачи в основном краткие, их выполнение порой исчисляется минутами. Временной период для реализации решений непродолжительный (до двух недель). Около половины своего рабочего времени руководители низового звена проводят в основном в общении с подчиненными. Работа менеджеров низового звена координируется и контролируется руководителями среднего звена. В зависимости от организационной необходимости средний уровень управления может быть подразделен на верхний (начальник цеха) и низший (старший мастер).

Характер работы руководителя среднего звена различен в разных организациях. Некоторые фирмы предоставляют руководителям среднего звена больше полномочий, тогда их работа становится похожей на работу руководителей высшего уровня управления.

Менеджеры среднего звена обычно возглавляют крупное подразделение в организации — отдел, цех. Особенность их работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Руководители среднего звена готовят информацию для принятия решений высшими управляющими и передают принятые решения в виде конкретных заданий низовым руководителям. Работа менеджеров среднего уровня управления подвержена сильному влиянию различных изменений экономического и технологического характера, например из-за дробления или слияния фирм, компьютеризации процессов сбора информации и т.п.

Количество руководителей высшего звена, высшего уровня управления в организации гораздо меньше других. Типичные представители должностей высших руководителей, например для открытого акционерного общества, — председатель совета директоров, президент или генеральный директор, вице-президенты. Руководители

высшего звена отвечают за принятие решений, важнейших для организации в целом. Работа высшего руководителя характеризуется напряженностью и большим объемом и не имеет четкого завершения, поскольку организация продолжает действовать.

Пределы, которые ограничивают деятельность менеджеров в организации, определяются функциональными группами процессов: производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, учет и анализ хозяйственной деятельности.

В область профессиональной деятельности менеджеров по управлению производством входят подготовка производства, обеспечение снабжения производства необходимыми для эффективного функционирования ресурсами, и многое другое.

Профессиональная деятельность менеджеров в области маркетинга заключается в исследовании рынка, организации рекламы да пропаганды, ценообразовании и реализации продукции.

Деятельность финансового менеджера охватывает вопросы организации финансовой работы предприятия, фирмы, разработки прогнозов, проектов и планов вложения капитала, перспективных и текущих финансовых планов, участия в разработке бизнес-плана предприятия, фирмы, финансовых нормативов, организации коммерческого расчета, проведения кредитной политики, анализа финансового состояния компании.

Профессиональная деятельность менеджера в области управления персоналом связана с набором и отбором кадров, профессиональной подготовкой и повышением квалификации, профессиональной ориентацией и адаптацией, оценкой трудовой деятельности персонала, управлением продвижения сотрудников по службе.

В качестве практического примера рассмотрим конфликт в торговой организации по сбыту товаров хозяйственного назначения. Общий состав персонала – 123 человека.

В учреждении произошел конфликт между руководителем организации (директором) и некоторыми сотрудниками коллектива. Конфликт инициировали сотрудники, которые считают, что директор целенаправленно угнетает их в виде лишения премии, постоянных поручений и заданий, при этом не получая никакой благодарности. Такая позиция объединяет всех сотрудников с конфликтующей стороны. Их характерной чертой является тот факт, что все эти сотрудники с большим стажем работы, в возрасте, имеющие высшую категорию.

Первой стороной конфликта, которая его инициировала. Составляют коллектив имеющий общие претензии к директору.

Вторая сторона - коллектив, который объединен общими претензиями к директору, что, очевидно, служит интегративным фактором для данной группы.

Объект конфликта – позиция директора и его поведения в отношении указанной группы сотрудников.

Внешние позиции сторон в отношении конфликта определяются тем, что обе стороны не считают себя виноватыми. С позиции директора четко прослеживается позиция, что его вины нет, конфликт спровоцирован из-за личной неприязни к нему со стороны определенных сотрудников, а сам конфликт он оценивает как непродуктивный и бессмысленный.

Позиция второй стороны диаметрально противоположна. Хотя конфликт спровоцирован ими, что открыто признается, они считают это совершенно необходимым и справедливым. Настаивают на точке зрения, что конфликт стал последней мерой в ситуации, когда все остальные возможности были просто исчерпаны. Обвиняется директор в нежелании

идти навстречу, хотя, по мнению данной стороны, его простого решения и ответных действий было бы достаточно, чтобы данный конфликт был исчерпан в самые короткие сроки.

Относительно внутренних позиций сторон можно отметить несколько имеющих подтверждение фактов.

Относительно директора можно сказать, что он прежде все не желает терять лицо как управленец и начальник. По его мнению, если он уступит сразу, то создаст себе имидж мягкого руководителя, который не способен контролировать подчиненных в сложной ситуации, что может спровоцировать и новые конфликты, и множество других проблем. Не стоит забывать и о личных амбициях руководителя, который может просто не уступать.

Со стороны сотрудников можно сказать, что есть внутреннее чувство обиды, нежелания мириться с тем, что они считают несправедливым. Подчеркнем, что это только их позиция. Возможно, требования к ним были обоснованы и справедливы, но восприняты они были именно как обида.

2. Данный конфликт относится к типу конфликтов между личностью группой, что в данном случае представляется очевидным. С одной стороны выступает директор, который реализует свои личные предпочтения, с другой стороны группа сотрудников. Они выступают именно как группа на основе общего интереса, хотя вне конфликта они вряд ли были сплоченным коллективом. Но в ситуации конфликта основным интегрирующим фактором стал совместный групповой интерес.

Их стоит воспринимать именно как группу. Во-первых, они инициировали конфликт как группа, а не в индивидуальном порядке, это произошло еще до перехода конфликта в открытую стадию. Во-вторых, у них есть общий конкретный интерес, основа их единства. Наконец, они выдвигают именно групповые требования, которые должны применяться ко

всем, а не к избранным личностям. Это в данном случае принципиально, так как скорее всего они никогда бы не стали провоцировать конфликт в индивидуальном порядке.

Относительно своих функций конфликт можно считать продуктивным. Его цель заключается в том, что разрешился конфликт интересов между руководителем и его подчиненными. При этом группа, которая инициировала конфликт, ставит перед собой вполне конкретные цели морального удовлетворения и поощрения, считая на этом конфликт исчерпанным.

Не смотря на жесткую позицию, руководитель также стремится к тому, что данный конфликт покажет его роль именно как руководителя. Тем более по причине своего руководящего положения он не хочет, чтобы данный конфликт принес вред организации.

3. Причиной конфликта послужило халатное отношение руководителя к своим подчиненным, игнорирование их интересов. Возможно, что обвинения, которые выдвигают против него сотрудники в некотором смысле надуманны и иллюзорны. Вероятно, что многое подано в свете, который выгоден самим сотрудникам. Но, если бы директор изначально учитывал их интересы, то для конфликта просто не было бы даже повода.

При этом стоит помнить, что группа конфликтующих объединилась в группу именно на основе общего интереса, что довольно ярко иллюстрирует тот факт, что отношение руководителя к подчиненным было прохладным.

Данная причина, несомненно, относится к категории личных конфликтов, так как в ее основе не организационные противоречия, а личные отношения на основе неприязни. Конечно, форма конфликта апеллирует к организационной структуре, но это только официальное содержание. В основе обида на руководство, которое с точки зрения формальных административных требований ничего не нарушало, и даже строго им

следовало, но претензия как раз и состоит в отсутствии «человеческих отношений с подчиненными».

Действия руководителя также можно оценивать, как конфликтогенные. С одной стороны он не провоцировал конфликт прямо, но с другой стороны его игнорирование интересов подчиненных и, вероятно, пренебрежение ими привело к конфликтной ситуации. Стоит сказать, что для формирования коллектива с общим интересом среди людей, которые до этого момента не были сплоченной группой, требует определенного времени. В этом смысле директор просто запустил конфликт и реагировать на проблемы надо было гораздо раньше.

4. Можно предложить следующие направления решения конфликта:

- попытаться не дать ему выйти на уровень всей организации в целом, чего пока не произошло, а точнее, не дать к группе присоединиться другим сотрудникам, которые прямо не заинтересованы в итогах конфликта, но могут встать на сторону своих коллег из солидарности. Причем, чем больше будет группа, тем больше к ней будут присоединяться;

- руководителю следует взять полный контроль над ситуацией. Во-первых, дать понять подчиненным, что конфликт имеет сугубо личную плоскость и никак не касается организации в целом и других сотрудников. Во-вторых, публично на собрании извиниться перед группой, что не учел всех их интересов. В-третьих, сказать, что ситуация будет подробно разбираться и во внимание будут приниматься только обоснованные претензии.

Это позволит не дать конфликту эскалировать, покажет, что руководитель контролирует ситуацию, но вместе с тем не собирается вот просто так идти на уступки, иначе это может спровоцировать новые конфликты, так как руководитель податлив.

- можно попробовать разбить группу, поговорив с каждым отдельно, под предлогом решения конфликта. Выяснив личные причины каждого, принять действия для удовлетворения специфических желаний каждого из них, что снизит мотив конфликту;

- нельзя удовлетворять все требования группы, так как это приведет к падению статуса руководителя и покажет его управленческую слабость. Однако впоследствии после того, как конфликт разрешится также необходимо избегать травли подчиненных, но и не возвышать их.

Для решения конфликта руководителю необходим некоторый комплекс навыков и черт, чтобы реализовывать превентивные меры, так как во многом конфликт разгорелся по вине руководства.

Чтобы эффективно решать производственные конфликты руководитель должен обладать рядом особенностей. Структура личности руководителя включает в себя следующие группы характеристик: направленность личности, ее подготовленность, общие качества, специфические свойства и индивидуально – психологические особенности.

Направленность определяет мотивацию и устремленность человека к определенному виду деятельности. Для руководителя направленность личности играет особую роль, так как он должен формировать коллектив, поддерживать дисциплину труда, выполнять производственную программу, обладать высокими деловыми качествами и организаторскими способностями.

Другую группу черт личности руководителя составляет подготовленность к деятельности - специальные знания, умения и навыки, высокая квалификация. Для того чтобы стать хорошим руководителем, нужно иметь хорошее образование и практический опыт работы.

Следующая группа черт личности включает такие общие качества, как общительность, интеллект, практический ум, наблюдательность, активность, настойчивость, организованность, самообладание.

Общительность руководителя проявляется в его умении найти общие интересы с собеседниками, контактировать с ними не только на производстве, но и в быту. Общение с подчиненными помогает узнать их мысли, требования, неудовлетворенность теми или иными условиями труда, быта. Замкнутость никогда не была лучшей чертой талантливых руководителей. Современные условия предполагают высокий уровень интеллекта и широкий кругозор руководителя. Важно, чтобы его интересы не замыкались лишь на производстве, а распространялись на научные открытия в смежных направлениях, культуру, социальные проблемы. Опыт работы талантливых руководителей, что организаторы с широким кругозором, разносторонне развитые принимают более объективные, учитывая как экономические, так и социальные и экологические последствия.

Практический ум – важное условие эффективной деятельности руководителя. Задача руководителя, заключается в том, чтобы отобрать именно то, что можно применить, использовать в своей области, что даст наибольший эффект. Руководитель должен уметь наблюдать за деятельностью, поведением людей. Это позволяет оперативно реагировать на ход производственных процессов, взаимоотношения между членами коллектива. Другая сторона наблюдения - обобщение опыта, передовых приемов труда и их широкое распространение.

Труд руководителя имеет свои особенности, которые связаны с большой продолжительностью дня, нервным напряжением. Следовательно, чтобы выдержать эти нагрузки, руководитель должен обладать высокой работоспособностью, т.е. умением длительное время плодотворно работать, а иногда переносить и перегрузки.

Эффективность управления определяется также таким качеством руководителя, как организованность. Она проявляется в личной организации труда, умении правильно построить рабочий день, распределить время.

Если руководитель сам организован, организованы и его члены коллектива. Когда же это качество у него отсутствует, в коллективе низкая дисциплина труда и, как правило, невысокие результаты работы.

Самостоятельность – неотъемлемое качество руководителя. Когда руководитель ждет указаний сверху, боится взять решение на вопросы на себя, снижаются оперативность управления, ответственность за порученное дело. Задача руководителя - в безвыходных положениях не теряться, сохранять самообладание. Это позволяет в сложнейших условиях часто принимать наилучшие решения.

Четвертую группу в структуре личности организатора составляют специфические свойства. Здесь в первую очередь следует отметить склонность к организаторской работе и любовь к ответственности. Для того чтобы стать хорошим руководителем, специалисту необходимо обладать организаторскими способностями или организаторским талантом. Наука, практика указывают на тесную зависимость результатов работы от личных организаторских способностей руководителей.

В группу специфических качеств личности входит организаторское чутье. Владея данным качеством, руководитель может лучше разбираться в людях, накапливать опыт познания подчиненных, решать все вопросы коллективно, т.е. он обладает психологической избирательностью. Если руководитель сможет найти место каждому в общественном производстве, определить склонности, интересы подчиненных, то у него уже есть практика психолога. Не менее важно выбрать правильный подход к людям, поскольку каждый из них требует определенных взаимоотношений и взаимодействий.

Для этого руководителю необходимо обладать таким качеством, как психологический такт.

Заключение

Проблема изучения социально-трудовых конфликтов во многом является типичной для целого ряда наук. Однако в данном случае мы не можем сказать, что исследования в данной области топчутся на месте. Конфликт не только представляет собой довольно сложный феномен для изучения, но и крайне изменчивое явление, которое постоянно находится под влиянием множества факторов и трансформируется в соответствии с этим влиянием.

В настоящее время социально-трудовые конфликты стали основным видом конфликтов в современном мире, что во многом объясняется тем колоссальным значением, которое приобретает трудовая сфера в индустриальном обществе. Социально-трудовые конфликты представляют собой любой вид конфликта в рамках трудовой сферы жизни общества. Данные конфликты на современном этапе являются атрибутом деятельности любой организации, так как в трудовой сфере современного мира человек выступает всего лишь инструментом для целей организации, который довольно часто бывает даже менее ценным, чем другие организационные ресурсы.

В рамках организации существует устойчивое противоречие между ее целями и личными целями работников. Это и порождает открытое противоречие, которое в свою очередь выступает источником конфликтов, которые проявляются как в отчуждении труда работников, так и в существовании такого феномена как неформальная структура организации. Устранить конфликты в трудовой сфере невозможно без устранения данного противоречия.

Современная конфликтология сформулировала условия регуляции конфликтных ситуаций: прежде всего, - своевременный и точный диагноз его причин. Разрешить конфликт – значит изменить конфликтную ситуацию. Имеется множество техник регулирования конфликтов: переговоры, формирование условий и пр. Для накопления социального опыта необходимо сделать правильные выводы на послеконфликтной стадии, так как именно на этой фазе конфликта закрепляется «переоценка ценностей».

Сфера социально-трудовых конфликтов динамично изменяется, что делает необходимость изучения ее постоянной. Нельзя четко утверждать, что методы регулирования конфликтов, актуальные сегодня, останутся таковыми и в ближайшем будущем.

Список источников и литературы

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М., 2016 – 218 с.
2. *Большаков А.Г., Несмелова М.Ю.* Конфликтология организаций. – М.: МЗ Пресс, 2013. – 182 с.
3. *Вебер М.* Протестантская этика и дух капитализма // *М.Вебер.* Избранные произведения. М., 2014 – 243 с.
4. *Волков И.П.* Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. – Л., ПрофОбрИзд, 2016. – 427 с.
5. *Гаврилица О.А.* Чувство вины работающей женщины / Вопросы психологии. - №4, - 2015.
6. *Галкина Т.П.* Социология управления: от группы к команде. - М., 2007 – 177 с.
7. *Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И.* Управление персоналом. Серия «Высшее образование».-Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 301 с.
8. *Дмитриев А.В.* Конфликтология. – М.: Гардарики, 2016. – 320 с.
9. *Дмитриев А.В., Кудрявцев В.* Введение в общую теорию конфликтов. – М., 2015.
10. *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2014. – 360 с.
11. *Жариков Е.С.* Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2015. – 512 с.
12. *Зайцев, А.К.* Управление персоналом / *А.К. Зайцев.* - СПб., 2016. - 154 с.
13. *Зеркин Д.П.* Основы конфликтологии: Курс лекций – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 480 с.
14. Книга делового человека: Справочник /Под ред. *Г.А. Краюхина и Э.С.Минаева.*-М.: Высшая школа, 2013. – 153 с.

15. *Ковалев А.Г.* Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М.: Экономика, 2016. – 360 с.
16. Конфликтология / Под ред. *А. С. Кармина.* – СПб.: Лань, 2015.
17. Конфликтология / Под ред. *А.В. Федорова.* – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 316 с.
18. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Под ред. *Е.И. Степанова.* – М.: Эдиториал УРСС, 2016. – 343 с.
19. *Кулагин Г.А.* Директорские будни. - М.: Политиздат, 2015. – 356 с.
20. *Обозов Н. Н.* Психология конфликта и способы его разрешения. – СПб., 2013.
21. *Омаров А.М.* Руководитель: Размышления о стиле управления. – М.: Экономика, 2017. – 187 с.
22. *Паркинсон С.* Искусство управления. – СПб.: Питер, 2015. – 386 с.
23. *Подмарков В.Г.* Введение в промышленную социологию. – М., 2015. – 423 с.
24. Практическое руководство для менеджеров (конфликт и переговоры). – М., 2017.
25. Прикладная конфликтология: Хрестоматия. – М., Минск: АСТ: Харвест, 2013. – 621 с.
26. *Розанова В.А.* Психология управленческой деятельности. – М.: Экзамен, 2013. – 192 с.
27. *Скотт Д. Г.* Конфликты и пути их разрешения. – Киев: Внешторгиздат, 2014.
28. Социальная конфликтология: Учеб. пособие для студ. вузов / Под ред. *А.В. Морозова.* – М.: Академия, 2013. – 331 с.
29. *Старобинский Э.Е.* Как управлять персоналом? - М., 2016.
30. Управление персоналом. Учебник. / Под ред. *А.Я. Кибанова.* – М.: Гардарики, 2015. – 276 с.

31. *Устюжанин А.П., Утюмов Ю.А.* Социально-психологические аспекты управления коллективом. – М.: Академия, 2014. – 356 с.
32. *Федосеев В.Н., Капустин С.Н.* Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2016. – 368 с.
33. *Филиппов А.В.* и др. Производственная социология, психология и педагогика: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2014. – 255 с.
34. Человек и его работа / Под ред. *Здравомыслова А.Г.* и др. – М., 2015. - С. 43
35. *Шекина С.В.* Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2015. – 368 с.