

## **Содержание:**

# **Введение**

Деловое общение - это, прежде всего взаимодействие партнеров, обмен информацией, согласование позиций и точек зрения, и здесь мы сталкиваемся с конфликтами и конфликтными ситуациями. Сторонами в конфликте могут быть как конкретные лица, так и группы. Каждая из сторон будет делать все, чтобы оппонент принял именно ее точку зрения. Именно наличием большого количества мнений, точек зрения по определенным вопросам и обусловлено отсутствие согласия. Однако это несогласие далеко не всегда является конфликтом. Конфликт возникает только тогда, когда разногласия и противоречия мешают достижению тех или иных поставленных целей и задач. И тогда, чтобы преодолеть возникнувшие разногласия люди и вступают в конфликтное взаимодействие.

Формирование благоприятного бесконфликтного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда. Только в условиях такого психологического климата человек может полностью раскрыть свой потенциал и использовать все возможные личные ресурсы. Но всем известно, что полное отсутствие конфликтов недостижимо.

Многие руководители предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами, даже не догадываясь, что есть мирные и конструктивные методы выхода из конфликта. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Конфликт ассоциируется у нас, прежде всего с враждебностью, угрозами, спорами и даже агрессией. И как результат - о конфликте сложилось мнение, что это явление всегда не желательное и требующее немедленного решения. Но во многих ситуациях конфликт может оказаться полезным. Данная тема является весьма актуальной в контексте современного развития, а главное найдет практическое применение при поиске путей выхода из конфликтных ситуаций в организациях.

Тема конфликтов в организациях в нынешнее время очень актуальна, и особенно в России. Практика показывает следующее. Во-первых, российские предприятия постоянно находятся в подвешенном состоянии и как только начинают чувствовать

почву под ногами, страну вновь накрывают очередной кризис или иная беда. Во-вторых, наблюдается недостаток знаний российского руководителя в области конфликтологии.

Значимость проблемы нашего исследования определяется тем, что за последнее время мы нередко становимся свидетелями упрощенных и поэтому неудачных подходов к оценке, предупреждению и разрешению конфликтов в коллективах. Чтобы этого избежать, каждый работник организации, и особенно руководитель, должны обладать необходимыми знаниями о конфликте как явлении, постоянно сопровождающем жизнь человека и оказывающее отрицательное влияние на развитие его профессиональной деятельности, состояние психического здоровья и жизни в целом.

Конфликты в управленческих системах подробно рассмотрены в работах А.Я. Анцупова, Д.П.Зеркина, В.Н.Шаленко и др. Но эта проблема не теряет актуальности, а требует дальнейшего и более глубокого изучения.

Цель исследования: анализ конфликтов и разработка эффективной методики управления конфликтами в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания».

Задачи исследования:

1. рассмотреть понятие конфликтов и раскрыть их структуру и динамику;
2. определить этапы и методы управления конфликтами в организации;
3. проанализировать конфликтные ситуации и управление конфликтами в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания»;
4. разработать предложения по управлению конфликтами в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания».

Объект исследования: конфликт в коллективе ЗАО «Русская телекоммуникационная компания».

Предмет исследования: особенности конфликтов и управления ими в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания».

В работе для исследования конфликтов использовались: наблюдение, анализ документов, метод ранжирования, методы опроса, анкетирования, метод К.Томаса, опросник Фидлера.

При написании работы использованы такие источники как учебники, монографии, статьи в журналах, а также интернет-источник.

Наиболее достоверными из источников можно считать учебники, пособия и монографии. Они изданы в известных издательствах, ряд из них имеет гриф МО, а также издательства учебных заведений. Монографии написаны известными российскими и зарубежными специалистами по менеджменту и конфликтологии.

Менее достоверными можно назвать статьи в СМИ, однако, например издание «ЭКО» является всероссийским и издается уже 45 лет. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» - официальное издание Международного научно-исследовательского института проблем управления, издается с 1983 года. «Вестник Московского университета» — научный журнал Московского государственного университета, публикующий результаты важнейших научных исследований, проводимых в университете. Другие издания также являются известными и давно издаются.

Менее надежными являются интернет-источники. Однако нами использован только сайт с описанием методик исследования.

Выводы, полученные в ходе исследования, могут быть актуальны не только для руководства ЗАО «Русская телекоммуникационная компания», но и для менеджеров других организаций.

# **1. КОНФЛИКТ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

## **1.1. Понятие и роль конфликта**

Понятие конфликта принадлежит как обыденному сознанию, так и науке, наделяющий его своим специфическим смыслом. Общество интуитивно понимает, что такое конфликт, однако от этого определение его содержания не становится более легким. Изучение научной литературы показывает, что у понятия конфликта имеется множество толкований и определений. При этом, как считаем мы, суть всех определений одинакова - расхождение во взглядах и мнениях сторон общения.

Самое общее определение конфликта (происходит от лат. *conflictus* - столкновение) - столкновение противоречивых или несовместимых сил [20, с.7].

О.С. Виханский считает, что «сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ответное противодействие». В курсе менеджмента также дается следующее определение конфликта: «Конфликт - это открытое столкновение сторон, мнений, сил, связанное с различием представлений о целях, путях и методах их достижения, о характере задач и способах их решения и т. д.» [4, с.315].

Более полное определение, на наш взгляд, звучит следующим образом: «Конфликт - противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами» [16, с.324].

Однако при изучении конфликтов следует различать два теоретических подхода к понятию конфликта.

Во-первых, конфликт - это столкновение, противоречие, борьба, противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности, несовместимости, противостояния — с точностью до формулировки у различных авторов.

Во-вторых, конфликт - это система отношений, процесс развития взаимодействия, заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

В силу первого подхода, например, В.И. Андреев определяет конфликт как процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников. Он пишет, что «... без умения постоять за себя, выйти победителем из конфликтной ситуации, спора, без умения вести переговоры человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире» [3, с.34].

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные, при этом считают, что конструктивные - редкость, что конфликт почти всегда плох, и уж, по крайней мере, хуже бесконфликтного сосуществования. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией» [24, с.420]. Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Школа «человеческих отношений» в отношении исследования конфликтологического направления также опиралась на отрицательный характер конфликта в рамках организации [33, с.209].

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Характерен данный подход и для современной социологии конфликта (А.Г. Здравомыслов, Е.И. Степанов, Т.С. Сулимова), социальной психологии (А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, А.И. Донцов, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская), теории организационного развития и, конечно же, общей теории конфликта [7, с.36].

Данный подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма.

В связи с вышеизложенным, А. Н. Кошелев и Н. Н. Иванникова отмечают, что с точки зрения современного менеджмента, конфликты являются не только необходимым элементом организации, но и зачастую благоприятным, позитивным и необходимым. Положительное влияние конфликта заключается в том, что конфликт выявляет разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число проблем по вопросам организационной деятельности, что делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает возможность каждому члену организации выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Можно говорить о том, что конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности деятельности организации [13, с.7].

Однако конфликт не всегда оказывает положительное влияние, так как в большинстве случаев конфликтная ситуация препятствует удовлетворению потребностей отдельной личности, реализации целей сотрудников и организации в целом. Конфликт снижает возможность единства группового мышления, обостряет противостояние генеральной линии руководства, основывается на неформальных каналах связи и источниках информации. Это значительно снижает качество управленческих решений, способствует обострению отношений между формальным и неформальным руководителями и лидерами организации [27, с.60].

Суммируя приведенные высказывания, можно определить конфликт как динамически сбалансированное воздействие, осуществляемое двумя или более субъектами на основе несовпадения интересов, целей, методов и способов их достижения. Сущность конфликта определяется тем, что это противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов на фоне конфликтной ситуации.

## 1.2. Структура и динамика конфликта

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс [10, с.53].

Каждая конфликтная ситуация имеет объективное содержание и субъективное значение. Рассмотрим их более подробно. Начнем с объективного содержания конфликтной ситуации.

1. Субъекты конфликта — отдельные индивиды или группы индивидов, имеющие свои личные цели, которые разнятся с целями организации. В зависимости от степени участия в конфликте, выделяют следующих основных участников конфликта [13, с.21]:

- основные участники - это главные действующие лица на арене — оппоненты;
- группа поддержки - люди, которые могут коренным образом воздействовать на развитие конфликта и его исход;
- другие участники - могут лишь оказать эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта.

2. Предмет конфликта. Как мы отмечали ранее, ядром любого конфликта является противоречие. В нем отражается столкновение интересов и целей сторон. Борьба, ведущаяся в конфликте, отражает стремление сторон разрешить это противоречие, как правило, в свою пользу. В ходе конфликта борьба может затухать и обостряться. В такой же мере затухает и обостряется противоречие. Однако проблема конфликта остается неизменной до тех пор, пока противоречие не разрешится [13, с.33].

Предмет конфликта - существующая или воображаемая проблема или ситуация, посредством которой стороны вступают в противоречие [25, с.32].

3. Объект конфликта - ресурсы организации (материальные, человеческие, организационные, социальные, духовные), цели конфликтов организации, ценности, приоритеты. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Им могут быть экономические и социальные блага, материальные и духовные ценности, политические режимы, юридические институты, политические и общественные лидеры, их программы, идеологические доктрины, религиозные верования, права и свободы человека, нравственные и эстетические идеалы, разнообразные традиции и многое другое, что составляет элементы цивилизованной социальной жизни.

Материальный или духовный объект общественной жизни, в отношении которого формируется противоположная направленность активности людей, составляет предмет конфликта [2, с.58].

4. Микро- и макросреда - условия, в которых действуют участники. Микросреда - ближайшее окружение сторон. Макросреда - социальные группы, представителем которых является сторона и качества которых она унаследовала.

Помимо объективных составляющих конфликта существуют также субъективные составляющие - устремления сторон, стратегии и тактики их поведения, а также их восприятие конфликтной ситуации, т.е. те информационные модели конфликта, которые имеются у каждой из сторон и в соответствии с которыми оппоненты организуют свое поведение в конфликте.

1. Мотивы сторон - это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта. В конфликте часто сложно выявить мотивы оппонентов, так как они в большинстве случаев их скрывают, предъявляя открыто мотивировку, которая отличается от истинных мотивов.

2. Конфликтное поведение состоит из противоположно направленных действий оппонентов. Этими действиями реализуются скрытые от внешнего восприятия процессы в мыслительной, эмоциональной и волевой сферах оппонентов. Чередование взаимных реакций, направленных на реализацию интересов каждой стороны и ограничение интересов оппонента, составляет видимую социальную

реальность конфликта.

Выделяются 5 стратегий [1, с.105], которые подробнее будут рассмотрены в параграфе 1.3.

- Соперничество - заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения.
- Сотрудничество - позволяет осуществить поиск такого решения, которое удовлетворяло бы обе стороны.
- Компромисс - предполагает взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой стороны.
- Приспособление - основывается на понижении своих стремлений и принятии позиций оппонента.
- При избегании - участник находится ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению.

Соперничество - наиболее часто применяемая стратегия: оппоненты пытаются реализовать данный способ достижения своей цели в более чем 90% конфликтов, а сотрудничество - только в 2-3% ситуаций.

Стратегии в конфликте реализуются через различные тактики. Тактики бывают жесткими, нейтральными и мягкими. В конфликтах перемены тактик идут обычно от мягких к жестким [2, с.59].

3. Информационные модели конфликтной ситуации. По-другому этот компонент конфликтной ситуации называют восприятием оппонентами конфликта. Степень соответствия образа конфликтной ситуации реальности может быть различной.

Обычно конфликтная ситуация характеризуется значительной степенью искаженности и неопределенности. Поэтому именно эта «неопределенность» исхода является необходимым условием возникновения конфликта, ибо только в этом случае в конфликт могут вступать те его участники, которые с самого начала обречены на поражение [17, с.46].

В Приложении представлена модель конфликта как процесса.

Организационный конфликт - это процесс, который состоит из определенных этапов, в результате которого происходят изменения. Динамика конфликта - это и есть процесс его изменения.

Всякий конфликт может быть представлен тремя этапами: начало; развитие; завершение. К конфликту примыкают еще два периода: предконфликтный; послеконфликтный (рис.1), который можно разделить на несколько периодов [13, с.19].

**$t_1$   $t_2$   $t_3$   $t_4$   $t$**

Рис. 1. Развитие конфликта во времени [13, с.19]

Д.П. Зеркин отмечает, что напряженность с течением времени в предконфликтный период ( $t_0 - t_1$ ) постепенно (1) или лавинообразно (2) нарастает, а затем достигает наибольшего значения в момент кульминации  $t_2$  и ниспадает. Следует заметить, он выяснил, что зачастую конфликтное взаимодействие имеет продолжительность всего около 1 мин., а послеконфликтный период может быть больше его в 600 – 20000 и более раз. Причем показатели конфликтов для обеих сторон могут не содержать выигрышных показателей, то есть один ущерб [11, с.174].

Иванникова Н.Н. и Кошелев А.Н. также подчеркивают, что общая схема динамики конфликта складывается:

- 1) из предконфликтной ситуации (латентный период);
- 2) открытого конфликта (собственно конфликт):
  - а) инцидента (начало конфликта);
  - б) эскалации (развитие) конфликта;
  - в) завершения конфликта;
- 3) послеконфликтного периода [13, с.19].

Все эти периоды и этапы могут иметь различную длительность. Некоторые этапы могут опускаться или занимать настолько незначительный промежуток времени, что практически отсутствует возможность различить их [18, с.103].

Таким образом, любой конфликт, как правило, характеризуется конфликтующими сторонами, а также предметом противоборства. Структура конфликта также включает конфликтное действие в той или иной форме и направляющее его сознание, средства и методы действия, поле конфликта. Кроме того, ни один конфликт невозможен без сложившейся до его появления конфликтной ситуации.

Всякий конфликт может быть представлен тремя этапами: начало; развитие; завершение. К конфликту примыкают еще два периода: предконфликтный; послеконфликтный. При этом, напряженность с течением времени в предконфликтный период постепенно или лавинообразно нарастает, а затем достигает наибольшего значения в момент кульминации и ниспадает. Отметим, что все эти периоды и этапы могут иметь различную длительность.

### **1.3. Стратегия профилактики и управления конфликтами**

Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя любой организации. По роду своей деятельности руководители и менеджеры нередко оказываются в числе конфликтующих субъектов. Исследования показали, что руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода инцидентов [5, с.173].

Исходя из этого, мы полагаем, что главная задача любого руководителя заключается в том, чтобы решать возникающие проблемы на ранних стадиях развития противоречий, не допускать эскалации конфликта, а задача менеджера - уметь определить и «войти» в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92 %; если на фазе подъема - на 46 %; а на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко [5, с.174].

Когда силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад. И, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

Конфликтологи продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения [22, с.277].

Профилактика конфликтов - работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении.

Конфликты можно активно предотвращать посредством тщательного планирования. И здесь уже речь идет об управлении конфликтами. На наш взгляд,

это понятие более широкое, чем разрешение конфликтов, их урегулирование или профилактика.

Изучение научной литературы позволяет нам утверждать, что управление конфликтами - это целенаправленные воздействия:

- по устранению причин, породивших конфликт;
- по коррекции поведения участников конфликта;
- по поддержанию необходимого уровня конфликтности, не выходящего за контролируемые пределы [19, с.208].

Управление конфликтами обычно идет по следующим направлениям: мониторинг среды, позитивный взгляд, оценка благоприятных и негативных факторов, переоценка их [26, с.8].

Если внимательно следить за изменениями среды, то новые конфликты не станут неприятным сюрпризом.

Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов в конфронтационной форме, требующих радикального перераспределения дефицитного ресурса, по поводу интересов в отношении которого и возникает конфликт. В основе ее - изменения в корпоративных правилах, закрепленных в инструкциях, приказах руководства организации. Эти изменения должны быть направлены на устранение деформации социальных отношений, создание новых социальных технологий (развитие системы социальной работы), просвещение, обучение, коммуникативные тренинги. Вот откуда необходимость в меценатстве, благотворительности. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры фирмы, на распространение их норм в корпоративной культуре организаций [28, с.119].

Термин «разрешение конфликтов» обычно употребляется в двух значениях:

- как прекращение конфликта самими участниками;
- как внешнее воздействие на конфликт (сами условия конфликтного взаимодействия, его участники), основанное на установлении и нейтрализации его причин и недопущении открытых столкновений сторон [31, с.8].

Урегулированием, как правило, называют недопущение насильственных действий, достижение хоть каких-то договоренностей, выполнение которых более выгодно

сторонам, чем продолжение конфликтного по форме взаимодействия. На практике урегулирование конфликтных ситуаций путем переговоров, посредничества, арбитража является более распространенным, чем их разрешение. К сожалению, не менее распространены такие примитивные и непродуктивные методы, как подавление, применение силы [29, с.84].

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать (рис. 2).

Изучение причин возникновения конфликта

Ограничение числа участников конфликта

Анализ конфликта

Разрешение конфликта

Рис. 2. Действия руководителя при разрешении конфликтов [29, с.85].

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения [12, с.93].

В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может для этого привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя [23, с.137].

Изучение специализированной литературы позволило выделить основные стратегии управления конфликтами, применимые в условиях организационного управления: игнорирования конфликта, устранения, подавления, разрешения,

регулирования, сдерживания, решения, эскалации (стимулирования). Рудный Д. В. предлагает концептуальную модель выбора стратегии управления организационными конфликтами (рисунок 3), позволяющую рассмотреть процесс управления в совокупности методов управления конфликтами в организации [11, с.10].

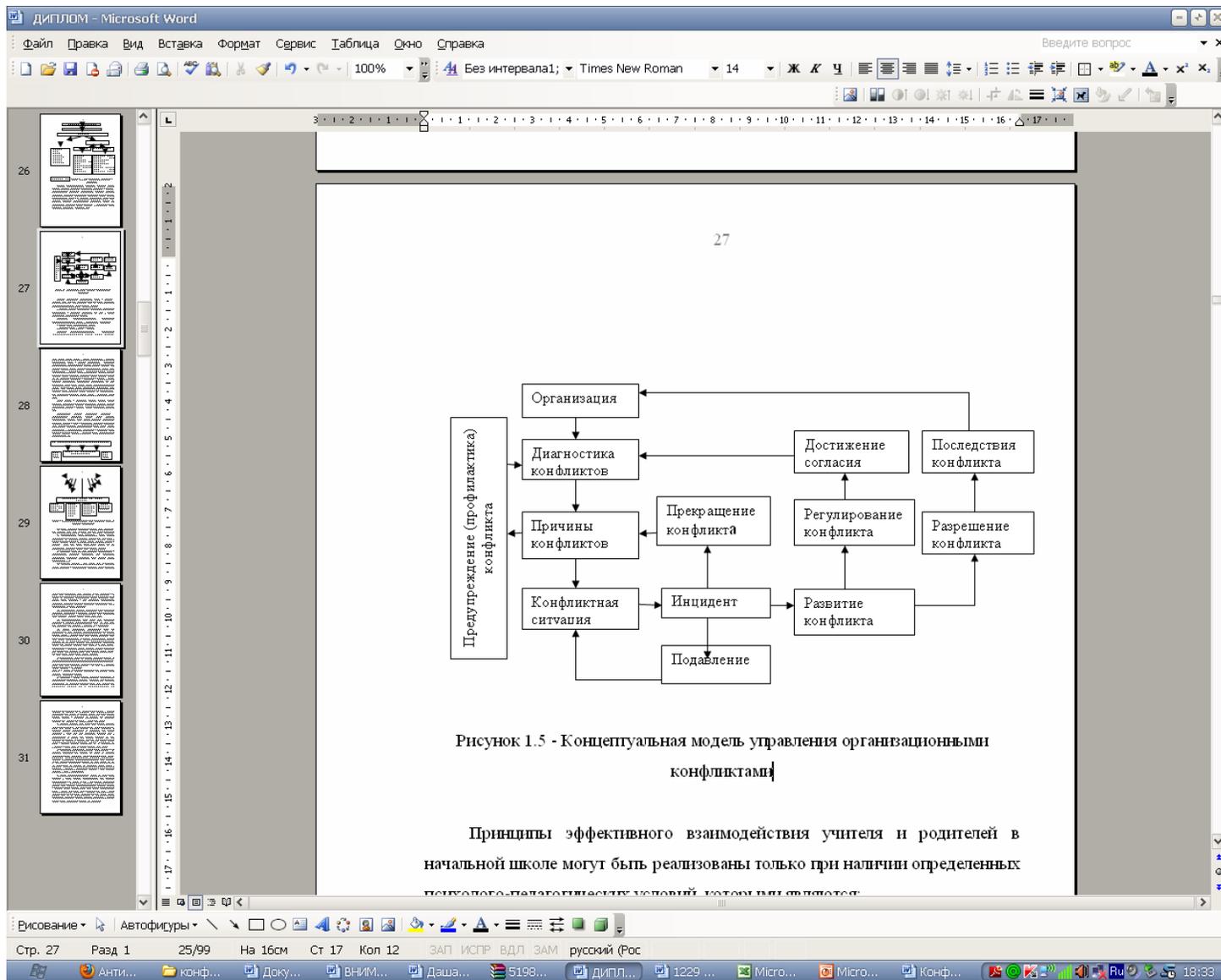


Рис. 3. Концептуальная модель управления организационными конфликтами [11, с.10]

Стратегия межличностных отношений является методом управления конфликтной ситуацией. В этом случае используемые тактические приемы направлены на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение проблемы [8, с.153].

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет следующие способы разрешения межличностных конфликтов.

1. Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему. Такая стратегия предполагает также тенденцию не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать значения разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным. Важно не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

2. Принуждение (противоборство) - высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Заставить принять свою точку зрения любой ценой [17, с.204].

3. Сглаживание (уступчивость) - слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами.

Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Девиз: «Не стоит ссориться, так как все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

4. Компромисс, сотрудничество (высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью). Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых

никто особенно не теряет, но и не выигрывает [3, с.142].

Среди большей части руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями.

По мнению Е.И. Степанова, выбор стратегии компромисса - оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты [23, с.217].

5. Решение проблемы. Предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант выхода из конфликтной ситуации [17, с.206].

Безусловно, конфликт легче предотвратить, чем разрешить, но уж если такая ситуация возникла, необходимо принять все меры для ее мирного разрешения. Разрешение конфликта заключается в поиске вариантов изменения ситуации, характера взаимоотношений между сотрудниками, которые устроят всех. При этом работа ведется по типу «воронки». Первоначально рассматривается максимально возможное число вариантов, из которых в результате критического анализа и обсуждения постепенно отбрасываются малоэффективные. Если конфликт находится в начальной стадии, то довольно часто для его прекращения или локализации бывает достаточно ознакомить конфликтующие стороны с полной информацией, отсутствие которой послужило причиной конфликта. При работе с любым конфликтом необходимо использовать объективные критерии. Старайтесь избегать принятия чьей-либо стороны, особенно на начальных стадиях разбора, не затягивайте время разбора, пользуйтесь научно обоснованными оценками ситуации и позиций, занимаемых конфликтующими сторонами, опирайтесь на общечеловеческие моральные принципы. Вместо позиционного торга попытайтесь выяснить интересы и потребности каждой стороны [21, с.307].

Когда в конфликте наслаиваются межличностные проблемы, делайте разграничения между участниками конфликта и обсуждаемыми проблемами. Изобретайте взаимовыгодные варианты их решения. В тех случаях, когда

возникает конфликт типа «индивид-группа» или «индивид-индивид», прежде всего, следует выяснить, конкуренция каких потребностей привела к его возникновению, совместимы ли конфликтующие стороны по своим социальным и психологическим типам. Если их потребности несовместимы, а типы находятся в одной из форм конфликтных взаимоотношений, таких сотрудников лучше всего развести по разным подразделениям, либо расстаться с одним из них [21, с.308].

Однако не следует рассматривать конфликт только как негативное явление. Если в коллективе нет конфликтов, то он находится в состоянии умирания или диктатуры, где любое высказывание пресекается. Любой конфликт несет в себе и какие-то положительные начала. Цель разрешения конфликта состоит не в том, чтобы предотвратить или устранить конфликт, а в том, чтобы найти способ сделать его продуктивным.

Таким образом, мы исходим из положения, что для обеспечения эффективной работы коллектива конфликтами необходимо управлять. Управление конфликтами - это целенаправленная деятельность руководителя организации и менеджеров по формированию в организации эффективного стиля управления, комфортного для персонала социально-психологического климата, способствующих обеспечению профилактики конфликтов, а при их возникновении - умелому и эффективному их разрешению, связанному с устранением их причин.

## **2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ЗАО «РУССКАЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ»**

### **2.1. Характеристика предприятия ЗАО «Русская телекоммуникационная компания»**

«Русская Телефонная Компания» — 100% дочерняя компания МТС, управляющая монобрендовой розничной сетью МТС. Количество салонов-магазинов насчитывается более 3500 (включая франчайзинговые салоны), занимает второе место по числу салонов сотовых ритейлеров России (после «Евросети»).

Начало деятельности - 2 марта 2009г. в этот день генеральным директором компании был назначен Сергей Румянцев, приглашенный вместе с 12 топ-менеджерами из «Связного» для создания и развития розничной сети МТС. Впоследствии к компании присоединились салоны сетей ООО «Салон связи Эльдorado» (480), ЗАО «Телефон.Ру» (512), ЗАО «Телефорум» (180) и ОАО «ТС-Ритейл» (первые салоны МТС и «Точка», созданные в 2007г., в дальнейшем их число возросло до 330). А также компания МТС передала все собственные офисы обслуживания дочерней компании ЗАО «Русская телекоммуникационная компания».

Сфера деятельности: Торговля: Бытовая техника, аудио-видео, мобильная связь.

Регионы работы: Москва, в Московской области, Санкт-Петербург, Алтай, Амурск, Белгород, Брянск, Волгоград, Воронеж, Екатеринбург, Иркутск, Казань, Калининград, Калуга, Камчатка, Кемерово, Киров, Коми, Кострома, Краснодар, Красноярск, Мурманск, Нижний Новгород, Новосибирск, Омск, Оренбург, Пенза, Ростов, Рязань, Самара, Саратов, Ставрополь, Сургут, Тамбов, Татарстан, Тверь, Тольятти, Тюмень, Уфа, Хабаровск, Челябинск, Ярославль.

Исследуем организационную структуру управления салона ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» (рисунок 4).

## **РЕГИОНАЛЬНЫЙ СУПЕРВАЙЗЕР**

### **Управляющий салоном**

Менеджеры торгового зала

Продавцы-консультанты

Продавцы-кассиры

Кладовщики

Рис. 4. Организационная структура управления салона ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» [составлено автором]

Организационная структура организации является очень простой, при этом имеется частичное наложение функциональных обязанностей одних лиц на обязанности других лиц.

Все сотрудники, принимаемые на работу в компанию, приступают к работе после прохождения устного тестирования на знание должностных инструкций и допуска непосредственным руководителем сотрудника к работе, а также написание письменного заявления с просьбой о трудоустройстве.

Данный тип корпоративной структуры можно охарактеризовать как линейный. Такой тип структуры помогает компании установить четкие взаимосвязи между отдельными ее подразделениями, распределение между ними прав и ответственности.

## **2.2. Оценка конфликтных ситуаций в коллективе ЗАО «Русская телекоммуникационная компания»**

В ходе данного исследования было опрошено 20 продавцов, 6 человек руководителей, 7 человек рабочих.

В работе для исследования конфликтов использовались: методы ранжирования, методы опроса, анкетирования, метод К.Томаса, опросник Фидлера.

1. Для выявления причин возникновения конфликтов в коллективе ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» были использованы: метод опроса, метод ранжирования [34], результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные причины конфликта в коллективе ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» [составлено автором]

Причина конфликта	Выбор
Неудовлетворенность материальным вознаграждением	11
Неудовлетворенность организацией рабочего процесса	9
Большое количество общественной, не оплачиваемой работы	12

Неуважительное отношение к сотрудникам со стороны администрации	15
Большое количество «неформальных лидеров», диктующих свои условия	11
Перекалывание чужих обязанностей	4
Неудобное расписание работы	13
Неэффективное использование ресурсов, рабочего времени	6
Разногласия между старшим и младшим поколениями в организации рабочего процесса	2
Эмоциональная неуравновешенность, нетактичное отношение друг к другу	8
Неравномерное распределение нагрузки	18
Административные и финансовые злоупотребления, несправедливое распределение	15

Из таблицы 1 видно, что наибольшим поводом для конфликта выступает неуважительное отношение руководства (авторитарный стиль). Наибольшее число конфликтов вызывает проблема нагрузки. 87% сотрудников считают ее главной причиной внутриорганизационных конфликтов. Напряженную обстановку и конфликты в коллективе также создают необоснованные, по мнению значительной части опрошенных (65,3%), льготы и привилегии, которыми пользуются определенные сотрудники-любимчики.

2. Исследование отношений и общения в системе «сотрудник-коллеги» осуществлялось с помощью методики Фидлера [34]. В ходе данного исследования была создана карточка обобщенных показателей, т.е. выбор наибольшего количества ответов респондентов по определенному пункту. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2

Профиль отношений в коллективе [составлено автором]

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

Все сотрудники, принимавшие участие в исследовании были отнесены к двум уровням оценки социально-психологического климата. Сотрудники первого уровня (меньшее число респондентов) оценивают психологический климат в коллективе как благоприятный (итоговый показатель находится в диапазоне от 10 до 35 баллов), а сотрудники, отнесенные ко второму уровню, как неблагоприятный (диапазон от 36 до 80 баллов) - большинство опрошенных.

В ходе проведенного исследования выявлено, что уровень конфликтности внутри коллектива ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» довольно высокий, что негативно отражается на психологической обстановке в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания».

## 2.3. Исследование процесса управления конфликтами

Стратегия преодоления конфликтов, используемая сотрудниками организации была проанализирована с помощью опросника «Стратегии поведения в конфликте К.Томаса» [34]. Данные об используемых методах разрешения конфликта представлены в таблице 3.

Таблица 3

Стратегии поведения сотрудников ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» в конфликтных ситуациях в процентах [составлено автором]

Контингент работников	Стратегии				
	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Уступчивость
Торговый персонал	1	24	45	14	16
Администрация	33	33	-	33	-
Технический персонал	3	26	35	8	28
Итого	37	83	80	55	44

Было выявлено, что большинство продавцов-консультантов придерживаются тактики сотрудничества и компромисса, что является благоприятным результатом в разрешении конфликта, однако ответы со стороны администрации являются не столь положительными: к соперничеству прибегают 33% опрошенных, к избеганию так же 33%, к компромиссу не готов ни один из опрошенных, что выявляет авторитарный стиль руководства. Наглядно результаты таблицы представим на рисунке 5.

Исходя из полученных данных, необходимо отметить, что сотрудникам низкого уровня конфликтности характерны такие особенности, как использование стиля сотрудничества в разрешении конфликта, стиля компромисса, в меньшей степени – стиля уклонения, в то время как испытуемые среднего уровня конфликтности, наоборот, чаще используют стиль уклонения, реже компромисс и сотрудничество. Достаточно высокий показатель характеризует сотрудников низкого уровня конфликтности как скромных, робких, застенчивых, более эмоционально сдержанных.

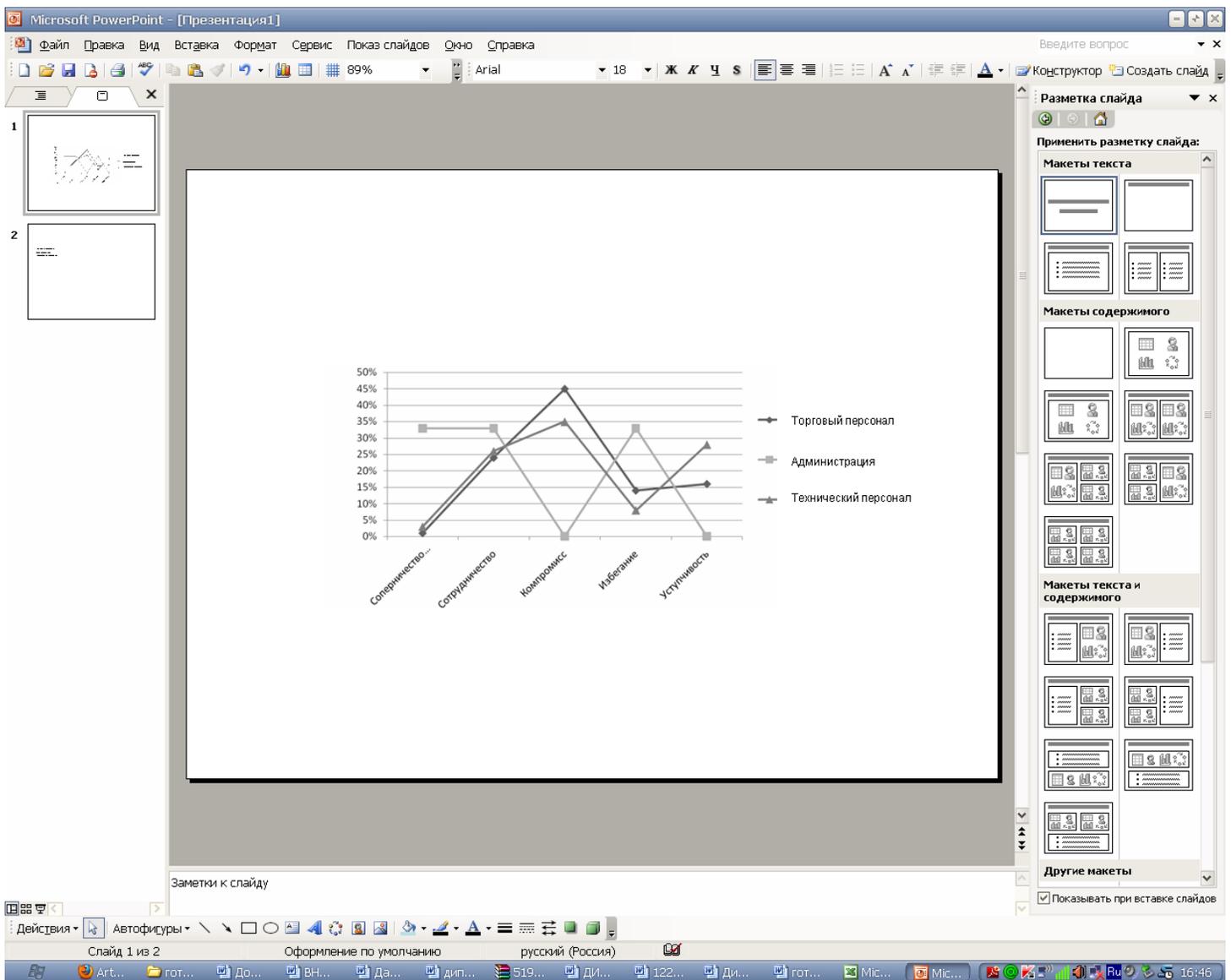


Рис. 5. Сложившаяся тактика преодоления конфликтов в коллективе [составлено автором]

В то же время, сотрудники низкого уровня конфликтности хуже работают в стрессовых ситуациях, в которых испытывают напряжение. У них, как правило, занижена самооценка, они обидчивы и в неудачах, в первую очередь, обвиняют себя, в то время как испытуемые среднего уровня конфликтности лучше осознают требования действительности, не скрывают от себя собственных недостатков, чувствуют себя хорошо приспособленными к жизни.

Один из руководителей подразделения при общении со своими подчиненными использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники – это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не

учитывал это.

В данном случае наложение заданий, неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, вносит отрицательный климат в отдел, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники долгое время не решались высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не могла, и в какой-то момент претензии были частично высказаны.

Ненормальная, накаленная обстановка в подразделении, как и следовало ожидать, в итоге привлекла внимание высшего руководства. Здесь надо также отметить, что сам этот руководитель является хорошим работником и отлично выполняет свою работу, и просто увольнять его не было смысла, – хорошего специалиста не так-то просто найти.

## ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

### **3. Трудовой коллектив**

Потребности: нормальная работа, сохранение благоприятного климата в коллективе

Опасения: расширение, втягивание в конфликт, ухудшение климата, потеря работы

#### **1. Руководитель подразделения**

Самоутверждение, четкая организация работы, авторитет

Опасения: потеря работы и авторитета, утрата карьерного роста

#### **2. Руководитель организации**

Сохранение работоспособности коллектива, сохранение власти и авторитета

Опасения: потеря высококвалифицированных специалистов, потеря управляемости, снижение производительности

Рис. 3. Карта конфликта в коллективе [составлено автором]

В этой ситуации была сделана попытка организовать откровенный разговор-беседу руководителя и его сотрудников, но, к сожалению, она должного результата не имела. Конечно, определенные улучшения появились, но в полной мере устранить конфликтную ситуацию не удалось. Поэтому для полной нормализации обстановки в подразделении сейчас проводятся индивидуальные доверительные беседы с руководителем и с каждым из сотрудников.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что одной из главных причин повышенной конфликтности является существующая авторитарная структура управления рабочим процессом.

Кроме того, отмечен недостаток квалифицированных кадров, а вследствие этого – внеурочная работа. Серьезной проблемой является неблагоприятный социально-психологический климат на предприятии.

Рассмотрим рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания»

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ЗАО «РУССКАЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ»**

Бюрократический стиль руководства, применяемый в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания», основан на неоспоримых и четких указаниях, выдаваемых в виде приказов, распоряжений, указаний. Данный стиль управления рекомендовано применять исключительно в кризисные моменты и только тогда, когда директор считает свои приказы абсолютно верными, а рабочие дезориентированы при выполнении своих обязанностей, постоянно нарушают регламент и инструкции.

Одним из основных преобразований в работе ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» должно стать изменение стиля управления коллективом.

Безусловно, генеральному директору ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» будет непросто определиться со стилем управления, который бы находил поддержку у каждого сотрудника предприятия. Стиль управления

формируется не сразу, поступательно, до того момента, пока не выявится система приемов и методов взаимодействия с работниками и влияния на них, решающая вопросы эффективного руководства. Для этого необходимо осознание этого руководством ЗАО «Русская телекоммуникационная компания».

В практике невозможно найти отдельных четко выраженных стилей управления. В работе генерального директора ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» можно выделить признаки не одного стиля, а различных, но преобладает один - авторитарный.

Приведенный анализ практики руководства коллективом в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» свидетельствует о том, что необходимо переходить от авторитарного к демократическому стилю руководства. Этот стиль обращается к высшим уровням потребностей. Истинный демократический руководитель старается, чтобы работа для сотрудников предприятия была приятной и привлекательной, он не старается навязывать свое мнение. Руководитель привлекает сотрудников к управлению, дает возможность строить свою систему целей на основе миссии организации, сильнее мотивируя рабочих к выполнению должностных обязанностей, однако это не означает полного отсутствия контроля при данном стиле.

Итак, демократическое управление имеет в своей основе делегирование полномочий, обратную связь, коллегиальность решений.

При этом управленческие решения становятся для рабочих легитимными, изменения проходят легче, уровень доверия к руководству повышается, также повышается самостоятельность всех сотрудников предприятия.

Исследования свидетельствуют: при использовании авторитарного стиля управления объемы выполняемых работ выше в два раза, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие творческого элемента будут настолько же ниже. Поэтому авторитарный стиль может применяться для тех предприятий, где результатами работы являются количественные показатели, работа с людьми не осуществляется, а демократический стиль характерен для более сложных предприятий, где на первом месте выступает качество.

В своей работе эффективный руководитель должен сочетать различные стили управления, применять все методы влияния в зависимости от ситуации [20, с.223].

Целесообразным решением в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» будет внедрение активного участия всех членов коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления. Это связано с тем, что неформальное общение - мощный инструмент, которым руководитель данного предприятия совсем не пользуется. При умелом подходе оно дает ценную информацию, повышает уровень доверия, создает хорошую рабочую атмосферу, укрепляя связи по всей корпоративной структуре.

Таким образом, руководителю ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» важно придерживаться следующих установок в общении с коллективом:

- необходимо чаще общаться с сотрудниками, двери руководителя должны быть открыты для подчиненных.
- важно разъяснять сотрудникам свои действия и решения: работник должен быть в курсе, какие наиболее важные для него решения приняты, какова политика руководителя.
- работник должен ощущать, что его мнение ценно.
- нужно прислушиваться к мнениям и предложениям подчиненных, отыскивать в них рациональное зерно, быть объективным.
- за рациональные и эффективные предложения работник должен быть награжден.

На данный момент в организации ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» плохо развит механизм обратной связи подчиненных с руководством.

Организация рассмотрения жалоб должна обеспечить: удовлетворение справедливых жалоб, устранение выявленных причин или поводов для возникновения жалоб. Процедура рассмотрения жалоб и предложений должна быть так сформулирована и должна применяться таким образом, чтобы существовала реальная возможность достижения на каждой предусмотренной ею стадии урегулирования вопроса.

Таким образом, руководителю исследуемого предприятия, необходимо изменить стиль управления с бюрократического на демократический. А осуществить это можно, в первую очередь, путем формирования механизма обратной связи руководителя и коллектива.

Руководство ЗАО «Русская телекоммуникационная компания», в будущем, должно разработать меры по регуляции социально-психологического климата в коллективе. В данной области можно порекомендовать следующее.

В литературе по психологии выделяют пять факторов развития социально-психологического климата:

- межличностные отношения, в том числе с руководителем;
- стиль управления;
- санитарно-гигиенические условия, средства технической эстетики;
- организация труда;
- система стимулирования [17, с.311].

Руководитель, в наибольшей степени должен заботиться об межличностных отношениях и эмоциональном самочувствии (удовлетворённости) людей.

Для создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе не хватит работы только одного руководителя - это дело рук всего коллектива ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» в целом. Поэтому очень важно, чтобы в коллективе ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» не только один директор упорно отстаивал стабильное положение и созидательное, конструктивное начало во всех делах. Опытные, квалифицированные работники могут оказать огромную помощь в устранении волнений, пессимизма, упадничества и даже паники в коллективах. Следовательно, коллектив нужно воспитывать.

Любой личности в коллективе, прежде всего, необходимо осознать степень причастности к ЗАО «Русская телекоммуникационная компания», социальную значимость оказываемой услуги и личную выгоду от выполняемой деятельности.

Необходимо сформировать поведенческие навыки скоординированной деятельности, обеспечивающие трудовой процесс в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания». Эти навыки, выражающиеся в конкретном стиле поведения, предполагают определенные групповые нормы, статусную иерархию и социальные установки.

Руководитель ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» должен проанализировать особенности личности и деятельности рабочей группы и так сформировать статусную структуру, чтобы она максимально соответствовала целям и задачам организации, с одной стороны, и свела бы рабочую группу в единый комплекс с четко закрепленными социальными ролями и статусными позициями.

Руководителю ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» необходимо учитывать, что статус личности необходимо поддерживать: строгий окрик вышестоящего руководителя на менеджера среднего звена в присутствии подчиненных сводит «на нет» все усилия по формированию благоприятного социально-психологического климата. Установка как готовность к действию строго определенным образом приобретает в основном посредством следующих социально-психологических механизмов: подражания, заражения, убеждения. В повседневной жизни эти механизмы в чистом виде никогда не встречаются, а представляют собой специфический конгломерат, дополненный и искаженный личностными представлениями, целями, ценностями и условиями трудовой деятельности.

Руководство социально-психологическим климатом более эффективно, если объекты, действия и информация в кооперации людей координируются в одну общую силу.

Поскольку выявлены серьезные проблемы в области регулирования конфликтов, а также недостаток специалистов, то необходимо изменение и дополнение внутренних нормативных актов ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» рядом положений.

В целом, ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» стремится поддерживать высокий профессиональный уровень персонала. В 2016 г. прошли переподготовку и повысили свою квалификацию руководители, а также значительная часть сотрудников. Инвестиции в профессиональную переподготовку кадров в прошлом году выросли.

Однако, целью обучения персонала, в основном, является повышение уровня знаний правил безопасности и охраны труда в соответствии с требованиями, предъявленными к рабочим и специалистам организации, приобретение необходимого опыта в конкретных условиях работы и предупреждение риска возникновения аварийных ситуаций, а так же способность обеспечить эффективную, безопасную и надежную эксплуатацию линий связи.

Поэтому, Положение «Об организации профессиональной подготовки, переподготовки, обучения смежным профессиям и повышения квалификации персонала ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» необходимо дополнить следующими моментами.

Для обучения персонала лучше использовать несколько методов (или форм) обучения, каждый из которых служит для достижения определенной цели обучения и больше подходит при изучении того или иного раздела материала. Большинство же современных программ обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала – лекций, семинаров, деловых игр, моделирования ситуаций, видеоматериалов. Универсального метода обучения не существует, каждый имеет свои преимущества и недостатки.

Для руководителей и специалистов, следует особо выделить тренинг как форму обучения действием, направленную на: развитие знаний; повышение мастерства; улучшение взаимоотношений. На рынке в настоящее время предлагается большое количество тренинговых программ.

Таким образом, исходя из выявленных потребностей в знаниях и целей корпоративного развития, руководство ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» должно сформировать определенные типы учебных программ и соответствующие методы внутрифирменной подготовки для сотрудников и внести их в Положение о программах подготовки.

Кроме того, на предприятии, необходимо доработать комплекс документов по поведенческим и этическим вопросам, то есть по корпоративным ценностям. Социальная или моральная мотивация основана на ценностях человека, осознании работником своего труда как определенного долга перед организацией, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Однако кроме создания самих правил и требовательности руководства, необходимо сформировать условия для их выполнения, а также механизм проверки – работают правила, или же являются, на самом деле, обычной декларацией требований и пожеланий руководителей компании к персоналу.

В целом, описанная система характерна для компаний, ориентированных на результат. В результате действия перечисленных факторов персонал должен проникнуться корпоративной культурой.

Таким образом, в результате внедрения данных мероприятий существенно снизится уровень конфликтности в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания», а соответственно и эффективность деятельности предприятия. Предложенные мероприятия, кроме этого, позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой, заинтересуют молодые кадры и позволят увеличить численность персонала, снизят текучесть имеющегося состава коллектива.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Конфликт в организации - это открытое столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

В целом, несмотря на различие подходов к определению конфликта в них можно выделить единые сущностные свойства: наличие противоречия, во всяком случае, различия между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов; противодействие, противоборство субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту; негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу как фоновые характеристики конфликтного взаимодействия.

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс. Каждая конфликтная ситуация имеет объективное содержание и субъективное значение.

В современной организации нельзя пассивно подходить к работе по разрешению конфликтов, чему способствует управление ими. Управление конфликтами - это целенаправленные воздействия: по устранению причин, породивших конфликт; по коррекции поведения участников конфликта; по поддержанию необходимого уровня конфликтности, не выходящего за контролируемые пределы. Управление конфликтами обычно идет по следующим направлениям: мониторинг среды, позитивный взгляд, оценка благоприятных и негативных факторов, переоценка их.

С точки зрения использования методов разрешения конфликта стратегические подходы можно разделить на две основные категории: структурные и межличностные.

«Русская Телефонная Компания» — 100% дочерняя компания МТС, управляющая монобрендовой розничной сетью МТС. Количество салонов-магазинов насчитывается более 3500 (включая франчайзинговые салоны), занимает второе место по числу салонов сотовых ритейлеров России (после «Евросети»).

В ходе анкетирования выявлено, что наибольшим поводом для конфликта в компании выступает неуважительное отношение руководства (авторитарный стиль). Наибольшее число конфликтов вызывает проблема нагрузки. Большинство сотрудников считают ее главной причиной внутриорганизационных конфликтов. Напряженную обстановку и конфликты в коллективе также создают необоснованные, по мнению значительной части опрошенных, льготы и привилегии, которыми пользуются определенные сотрудники-любимчики. При диагностике социально-психологического климата также выявлены проблемы.

С помощью опросника «Стратегии поведения в конфликте К.Томаса» выявлено, что большинство продавцов-консультантов придерживаются тактики сотрудничества и компромисса, что является благоприятным результатом в разрешении конфликта, однако ответы со стороны администрации являются не столь положительными: к соперничеству прибегают 33% опрошенных, к избеганию так же 33%, к компромиссу не готов ни один из опрошенных, что выявляет авторитарный стиль руководства.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что одной из главных причин повышенной конфликтности является существующая авторитарная структура управления рабочим процессом. Кроме того, отмечен недостаток квалифицированных кадров, а вследствие этого – внеурочная работа. Серьезной проблемой является неблагоприятный социально-психологический климат на предприятии.

Во многом противоположен бюрократическому предлагаемый нами в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» инновационный (демократический) стиль руководства, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Инновационное руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений, реализовать данное направление мы предлагаем путем формирования механизма обратной связи руководителя и коллектива.

Для совершенствования социально-психологического климата в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» необходимо воздействие руководства предприятия на экономические, социальные, производственно-гигиенические, социально-психологические и личностные стороны жизни трудового коллектива предприятия.

Наиболее эффективным методом, среди методов обучения для повышения квалификационного уровня (а эта область является проблемной в организации, так как наблюдается недостаток работников по ряду специальностей) сотрудников является тренинг. Поэтому, необходимо доработать Положение «Об организации профессиональной подготовки, переподготовки, обучения смежным профессиям и повышения квалификации персонала ЗАО «Русская телекоммуникационная компания» данными статьями.

Кроме того, на предприятии, недостаточно разработан комплекс документов по поведенческим и этическим вопросам, то есть по корпоративным ценностям. Требуется внедрение данных документов.

В результате внедрения данных мероприятий существенно снизится уровень конфликтности в ЗАО «Русская телекоммуникационная компания», а соответственно и эффективность деятельности предприятия.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. — СПб.: Питер, 2014. — 304 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – СПб: Питер, 2013. – 496 с.
3. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. - М.: МЗ Пресс, 2016.- 182 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент – М.: Экономистъ. 2012. – 627 с.
5. Волгин В.В. Управление персоналом малого предприятия. - М: Маркетинг, 2013. – 362 с.
6. Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.-Пб.: «Спецлитература», 2014. – 438 с.
7. Громова О. Н. Конфликтология. Курс лекций. - М.: Экмос, 2015. – 395 с.
8. Дмитриев А. В. Конфликтология. Учебное пособие. - М.: Гардарики, 2015. - 293 с.
9. Доскова Л. С. Управление персоналом. - М. Эксмо, 2016. - 32 с.
10. Замедлина Е.А. Теория управления. – М.: РИОР, 2015. – 159 с.

11. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. - Ростов-на-Дону, «Феникс», 2012. - 437 с.
12. Зиперт В. Руководитель без конфликтов. - М., 2010. - 227 с.
13. Иванникова Н., Кошелев А. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. - М.: Альфа-Пресс, 2012. - 483 с.
14. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Мн.: Новое знание, 2012. - 499 с.
15. Кибанова А. Я. Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 726 с.
16. Лебедев О.Т. Менеджмент. - СПб.: СПбГПУ, 2016. - 317 с.
17. Лукин Ю. Ф. Конфликтология. Управление конфликтами. - М.: Академический проект, Трикста, 2017. - 411 с.
18. Нуайе Д. Управление конфликтными ситуациями: от противостояния к сотрудничеству. - М.: Претекст, 2017. - 477 с.
19. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С. Х. Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. - М: Прайм-Еврознак, 2012. - 329 с.
20. Скотт Г.Джинни. Способы разрешения конфликтов./ пер. с англ. - Киев: издат. об-во Верзилин и К ЛТД, 2014. - 412 с.
21. Скотт Дж. Г. Конфликты. Пути их преодоления. - Киев, «Внешторгиздат», 2012. - 428 с.
22. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров / В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2012. - 376 с.
23. Степанов Е. И. Современная конфликтология. Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. - М.: ЛКИ, 2013. - 543 с.
24. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2012. - 653 с.
25. Шаленко В.Н., Конфликты в трудовых коллективах. - М.: изд-во МГУ, 2015. - 328 с.
26. Рудый Д. В. Организационные методы управления проектными конфликтами. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - Москва, 2009. - 17 с.
27. Бирман Л.А. Конфликт - хорошо это или плохо? // Энергия: экономика, техника, экология. - 2012. - N 7. - С.59-62.
28. Захарова Л. Ценностный конфликт как ресурс развития предприятия // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 11-12. - С.147-157.
29. Колрисер Дж. Основные способы решения конфликтов // Маркетинг. - 2014. - N 1. - С.82-86.
30. Окунев Д.В. Организационные конфликты на промышленных предприятиях // ЭКО. - 2013. - N 5. - С.144-150.

31. Плигин В. Способы борьбы с корпоративными конфликтами: интервью // Закон. - 2014. - N 3. - С.5-10.
32. Попова А. Корпоративные конфликты и перспективы развития корпоративного законодательства: интервью // Закон. - 2013. - N 3. - С.11-17.
33. Соломатина Е.Н. Становление и развитие социологии конфликта в России // Вестн. Моск. ун-та. Сер.18. Социология и политология. - 2011. - N 2. - С.207-221.
34. Тесты [Электронный ресурс]. - URL: [www.testoteka.narod.ru](http://www.testoteka.narod.ru). (Дата обращения: 04.10.2017).