

Содержание:

Введение

Актуальность исследования связана с тем, что на данном этапе Россия функционирует в условиях рыночной экономики. И в такой ситуации выживет только тот, кто самым лучшим образом будет пользоваться имеющимися ресурсами с целью получения максимальной прибыли, решая главные проблемы экономики. Но всё это представляется возможным только при правильных взаимодействиях людей в целом, а так же руководства и работников.

Важная форма по взаимодействию людей в обществе - это конфликт, связанный с противоречием разных как объективных, так и субъективных тенденций в мотиве, отношениях, действиях и поведении личностей, группы и иного объединения.

Конфликт будет существовать ровно столько, сколько существует индивид, потому что возникает он лишь при взаимодействии людей в обществе. Большинство времени люди проводят на работе, контактируя с руководителем и персоналом, строя совместный процесс с партнерами компании. При данном плотном графике общения возникает множество причин, по которым человек не совсем правильно понимает другого, что и ведет к спору и разногласию. Если ситуация является угрозой к достижению поставленной цели хотя бы для одного участника взаимодействия, то имеет место конфликтная ситуация. Конфликт связан с субъективной природой, и поэтому требуется рассмотрение всех факторов, предопределяющих его возникновение. Даже внутри организации, по мере того как она становится более специализированным и увеличивается количество отделов, почва для противоречий только растет.

Актуальность данной темы объясняется еще и тем, что современный руководитель должен хорошо представлять истинную причину разворачивающейся конфликтной ситуации в организации и анализировать его последствия. Конфликт всегда осознан, однако его мотив для субъекта не всегда ясен и понятен. Таким образом, важно умение руководства предотвратить возникновение конфликта, сгладить его последствия, разрешать спор, и умение подвести человека из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию с другим.

Целью работы является анализ методов и приемов разрешения конфликтов (на примере ООО «Сделай своими руками»).

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- изучить понятие и элементы конфликта;
- рассмотреть стили разрешения конфликтов;
- дать общую характеристику ООО «Сделай своими руками»;
- определить конфликты в ООО «Сделай своими руками» и изучить способы их разрешения;
- дать рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Сделай своими руками».

Предметом работы являются отношения, возникающие в процессе создания конфликта.

В работе использовались 15 источников издательства М.:ЮНИТИ-ДАНА, М.: Омега-Л, М.: Дашков и Ко, М.: Фонд развития конфликтологии, М.: Питер и др. Все новые и актуальные (за последние четыре года).

1. Теоретические основы конфликта

1.1 Понятие и элементы конфликта

Существует множество разнообразных характеристик понятия конфликт. Большинство из них описывают конфликт в широком смысле, социальный конфликт, другие выделяют конфликт в организации. Но все из них имеют различия в деталях, поэтому приведем несколько таких определений.

В российской литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей. Приведем для примера некоторые из определений конфликта:

На основании Т.В. Крюковой, конфликт — это важная сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений

между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями[1].

А.Я. Анцупов считал, что социальный конфликт — это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству[2].

А.А. Иванов создал следующее определение конфликта - под социальным конфликтом обычно понимается тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны[3].

Р.Г. Мельниченко понимает под социальным конфликтом открытое противоборство, столкновение двух или более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности[4].

Наиболее нейтральное определение дала О.А. Иванова. Она считает, что конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон[5].

С одной стороны, конфликты показывают существование определенной проблемы. Что уже положительно сказывается на организацию, ведь руководство, не зная о существовании проблемы, естественно, не может ее решить. Более того, сразу выделяется, как минимум, два пути решения появившейся проблемы. При правильном, успешном разрешении конфликта, компания может увеличить эффективность производства, используя подход, мнение одной из сторон. Например, это может быть инновационная идея, которую предложил работник, но которую сложившийся коллектив, обычно мыслящий консервативно, не принимал. Если рассмотреть внутриличностную составляющую конфликта, он также может помочь человеку самоутвердиться, добиться уважения со стороны коллег, со стороны начальства, что тоже благотворно скажется на эффективности работы коллектива.

С другой стороны, не всегда удается удачно и вовремя разрешить конфликтную ситуацию. Причиной этого обычно служит неопытность управляющего персонала, менеджеров. Отсутствие базовых знаний в сфере психологии, непонимание причин возникновения конфликта, незнание теории разрешения конфликтов негативно сказывается на эффективности их ликвидации, а следовательно, и на эффективности работы организации в целом. Также часто случается, что конфликт выстраивается исключительно на почве личной неприязни двух сторон. Таких конфликтов нужно избегать, следить за атмосферой в коллективе, и стараться пресекать на корню ни к чему хорошему они не приведут.

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство конфликтов несут в себе как разрушительные, так и позитивные последствия.

На рисунке 1 приведена схема, показывающая составляющие конфликта.

Оппоненты

Объект конфликта

Инцидент

Конфликт

Предметы конфликта

Рисунок 1 - Элементы конфликта[6]

Одним из элементов является объект конфликта. Другими словами, его можно назвать объективной причиной конфликта. Она назревала задолго до возникновения конфликта и является тем самым противоречием, которое побуждает противоборство между сторонами конфликта. Стороны принято называть оппонентами.

Оппоненты – это участники конфликта, которые хоть и соперничают между собой в его рамках, не обязательно являются заклятыми врагами. Обычно, они обладают разным весом, влиянием на исход спора. Часто одной стороной является начальство, другой – подчиненный. Конечно, в такой ситуации, изначально весы склонены в пользу начальства. Но, в зависимости от сущности объекта конфликта, бывает, что это преимущество нивелируется.

Инцидент – то самое действие, разжигающее конфликт, раскрывающее существование противоречий. После инцидента конфликт переходит в открытую форму. Другими словами, его можно назвать поводом. Нередко инцидент не имеет ничего общего с объектом конфликта.

Предмет конфликта – это внутренняя причина, которая толкает человека на конфронтацию. У каждого оппонента, участвующего в конфликте, помимо объективных обстоятельств, есть и личные причины заинтересованности в конфликте[7].

Приведем простой пример конфликта. Оппоненты – сотрудники какого-либо отдела компании с одной стороны и руководство этого отдела с другой. Объектом конфликта является недовольство коллектива стилем управления начальства. Эта проблема вынашивается, накапливается какое-то время. Но до инцидента вторая сторона может только подозревать о наличии такой неприязни. Инцидент же может быть абсолютно любым, простой случайностью (один из подчиненных был не в духе, а начальник, проходя мимо, случайно толкнул беднягу, который после этого не смог сдержать в себе недовольство) или же вытекающим из проблемы, закономерным действием (руководство в очередной раз перешло на высокий тон).

1.2 Стили разрешения конфликтов

Специалистами были разработаны самые разные способы решения конфликтов и рекомендаций относительно всевозможных аспектов поведения личностей в ситуациях столкновения интересов или мнений. Исходя из возможных моделей решения конфликтов, целей и интересов сторон существуют следующие стили разрешения конфликтов.

- Стиль конкуренции применяется тогда, когда личность довольно активна и намерена двигаться к разрешению конфликтной ситуации, желая удовлетворить в первую очередь свои собственные интересы, зачастую в ущерб интересам других людей. Такой человек вынуждает других принимать его способ разрешения проблемы. Данная модель поведения дает шанс реализовать сильные стороны какой-либо идеи даже в том случае, если они кому-то не по нраву. Среди всех способов разрешения конфликтов этот является одним из наиболее жестких. Выбирать данный стиль стоит лишь в той ситуации, когда человек имеет все нужные ресурсы для решения конфликта в свою пользу, а также, когда он уверен в том, что решение

правильное. Если говорить о роли руководителя, то ему периодически полезно принимать жесткие авторитарные решения, которые в будущем дают положительный результат. Из всех методов решения конфликтов именно такой стиль поведения наиболее эффективно приучает сотрудников к подчинению без излишних разглагольствований, а также помогает вернуть веру в успех в сложных для компании ситуациях.

В большинстве случаев соперничество подразумевает достаточно сильную позицию. Но бывает так, что к такой модели поведения прибегают ввиду слабости [8]. Нередко такое происходит, когда у человека тают надежды на победу в текущем конфликте, и он стремится подготовить почву для разжигания очередного. Кроме того, бывают ситуации, в которых личность вступает в конфронтацию исключительно из-за своей глупости, не давая себе отчета в том, какие последствия будет иметь тот или иной конфликт для него. Однако, скорее всего, если человек читает эту статью, он вряд ли намеренно будет попадать в столь невыгодную для себя ситуацию и станет выбирать среди всех способов разрешения конфликтов именно этот в особых ситуациях.

- Стиль уклонения ввиду слабости применяется нередко тогда, когда потенциальный проигрыш в конкретном конфликте значительно выше, чем моральные издержки, связанные с «бегством». При этом бегство не всегда может быть каким-либо физическим действием. Люди на руководящих должностях нередко увильивают от принятия спорного решения, при этом откладывая или перенося нежелательную встречу или разговор на неопределенный срок. В качестве оправданий менеджер может говорить об утере документов или давать бесполезные задания, касающиеся сбора дополнительной информации по какому-то вопросу. Зачастую проблема лишь становится сложнее, поэтому не стоит избегать конфликтов таким способом слишком уж часто. Старайтесь из всех способов разрешения конфликтов выбирать этот тогда, когда это действительно вам выгодно.

Совсем другое дело, когда к такому стилю поведения прибегают ввиду силы. Именно тогда такой метод абсолютно обоснован. Сильная личность может использовать время в свою пользу, чтобы собрать необходимые ресурсы с целью одержать победу в конфликте. Данный стиль решения конфликтов стоит использовать разумно.

- Стиль приспособления заключается в том, что человек действует, ориентируясь на поведения других людей, при этом не стремясь отстаивать

собственные интересы. В такой ситуации он признает доминирование оппонента и уступает ему победу в конфликте. Эта модель поведения может быть оправдана в том случае, когда человек понимает, что, уступая кому-либо, он не теряет много. Рекомендуются выбирать из всех путей решения конфликтов стиль приспособления тогда, когда человек стремится сохранить отношения и мир с другим человеком или группой людей, или, если он понимает, что все же был не прав[9]. Можно использовать эту модель поведения тогда, когда у человека недостаточно власти или других ресурсов для того, чтобы одержать победу в данном конкретном конфликте, или когда он осознаете, что победа намного важнее для оппонента, нежели для него. В этом случае субъект, практикующий стиль приспособления, стремится найти решение, которое удовлетворит обе конфликтующие стороны.

Использование данной стратегии ввиду слабости используется тогда, когда избежать конфликта невозможно по каким-то причинам, а сопротивления потенциально может значительно навредить личности. В качестве примера можно рассмотреть ситуацию, когда человек встречает компанию хулиганов в ночное время суток в безлюдном месте. В таком положении гораздо разумнее выбрать вышеописанный способ решения межличностных конфликтов и расстаться с телефоном, нежели вступить в драку и все равно лишиться своего имущества. Однако во втором случае здоровью может быть нанесен серьезный вред.

Рассматривая такой стиль поведения в разрезе бизнеса, можно проанализировать ситуацию, когда на рынок выходит новая компания со значительно более мощными финансовыми, техническими и административными ресурсами, нежели имеет ваша фирма. В такой ситуации, безусловно, можно пустить все силы и возможности на активную борьбу с конкурентом, однако вероятность проигрыша остается очень высокой. В данной ситуации рациональнее будет попытаться приспособиться, найдя новую рыночную нишу или, в крайнем случае, продав компанию более сильному игроку на рынке.

Стратегия приспособления ввиду силы используется тогда, когда человек знает о подводных камнях, с которыми столкнется оппонент в том случае, если настоит на своем. В такой ситуации он позволяет другому человеку «насладиться» последствиями его действий.

- Стиль сотрудничества подразумевает то, что субъект стремится разрешить конфликт в угоду своим интересам, но при этом не игнорирует интересы оппонента и пытается вместе с ним найти пути выгодного обоим исхода

сложившейся ситуации[10]. Среди типичных обстоятельств, при которых используется данный стиль, можно упомянуть следующие: обе стороны имеют одинаковые возможности и ресурсы для разрешения какой-либо проблемы; решение конфликта выгодно обеим сторонам и никто не хочет уступать от него; наличие взаимозависимых и длительных отношений между оппонентами; каждая из конфликтующих сторон способна внятно объяснить свои цели, выразить мысли и придумать альтернативные варианты выхода из ситуации. Разрешение социальных конфликтов таким способом может оказаться приемлемым.

Сотрудничество ввиду силы имеет место быть тогда, когда у каждой стороны есть достаточно времени и сил, чтобы найти более значимые общие интересы, нежели те, что стали причиной конфликта. После того, как оппоненты придут к пониманию глобальных интересов, можно приступать к поиску способа совместной реализации интересов низкого уровня. К сожалению, на практике такой способ действенен не всегда ввиду своей сложности.

Сотрудничество ввиду слабости напоминает приспособление. Однако тех, кто практикует такой стиль, нередко называют коллаборационистами или предателями. Подобная стратегия может быть эффективной в том случае, если в будущем не предвидится явных изменений в расстановке сил конфликтующих сторон.

- Стиль компромисса подразумевает, что оппоненты стремятся найти решение, которое будет основано на взаимных уступках. Такая стратегия поведения конфликтующих сторон уместна тогда, когда они хотят одного и того же, но при этом считают, что достичь этого одновременно невозможно. В качестве примера можно рассмотреть следующие ситуации: стороны имеют равные ресурсы, но существует взаимоисключающий интерес; временное решение может устроить каждую из конфликтующих сторон; оба оппонента будут удовлетворены кратковременной выгодой. Стиль компромисса нередко становится оптимальным или даже последним возможным методом решения конфликтов[11].

Все существующие методы разрешения конфликтов можно разделить на две группы: негативные методы и позитивные методы. Употребляется термин «негативные методы» в том смысле, что итогом конфликта станет разрушение отношения единства сторон, принимающих участие в конфронтации. Результатом позитивных методов должно стать сохранение единства между конфликтующими

сторонами. Сюда включаются различные виды конструктивного соперничества и переговоров.

Следует понимать, что методы разрешения конфликтов делятся на позитивные и негативные условно. На практике обе методологии могут гармонично дополнять друг друга. Более того, термин «борьба» в контексте решения конфликта довольно общий, если говорить о его содержании. Не секрет, что переговорный процесс нередко включает элементы борьбы по каким-либо вопросам. Точно так же жесткая борьба конфликтующих сторон никоим образом не исключает проведения переговоров по конкретным правилам.

Несмотря на то, что есть много видов борьбы, каждому из них присущи общие признаки, поскольку любая борьба подразумевает взаимодействие двух субъектов, при котором один препятствует другому.

Главное условие победы в случае вооруженной борьбы – достижение однозначного превосходства и концентрация сил в точке главной схватки. Аналогичный прием характеризует основную стратегию других видов борьбы, коей, к примеру, является игра в шахматы. Победителем выходит тот, кто может сосредоточить фигуры в месте, где расположено решающее направление атаки на короля оппонента.

В любой борьбе следует уметь правильно выбрать поле решающей битвы, сосредоточить силы в этом месте и подобрать момент для атаки. Любой метод борьбы подразумевает определенную комбинацию этих основных составляющих [\[12\]](#).

Главная цель борьбы – изменение конфликтной ситуации. Достичь этого можно следующими способами:

- Воздействием на оппонента, его оборону и обстановку;
- Изменением соотношения сил;
- Ложной или правдивой информацией противника о своих намерениях;
- Получением корректной оценки ситуации и возможностей противника.

Различные методы борьбы применяют все эти способы в разных сочетаниях.

Рассмотрим некоторые методы, которые используются в процессе борьбы. Один из них – достижение победы ввиду получения нужной свободы действий. Данный метод можно реализовать такими приемами: формированием свободы действий

для себя; ограничением свободы противника; приобретением более выгодных позиций в противоборстве, даже ценой потери определенных благ, и т.п.

Довольно действенным является метод использования одной конфликтующей стороной резервов оппонента для своей выгоды. Отличными приемами, демонстрирующими эффективность метода, могут стать принуждение противника к полезным для другой стороны действиям.

Немаловажный метод борьбы – это первоочередное выведение из строя основных управляющих центров конфликтующих комплексов. Ими могут быть руководящие личности или учреждения, а также основные элементы позиции оппонента. В процессе дискуссии активно практикуется дискредитация лидирующих представителей стороны противника и опровержение тезисов их позиции.

Основным принципом разрешения любого конфликта является оперативность и своевременность. Тем не менее, в процессе борьбы довольно успешно может применяться метод затягивания дела, который также называется «методом проволочек». Такой прием являет собой частный случай, когда выбирается подходящее время и место нанесения финального удара, а также создание благоприятного соотношения сил[13].

Медленный переход к решающим действиям может быть уместен при необходимости сосредоточить значительные ресурсы для завоевания победы. Афоризм «время работает на нас» четко описывает основную суть данного метода. Если говорить о дискуссии, то этот метод подразумевает стремление брать слово в последнюю очередь, когда все оппоненты выскажутся. В такой ситуации есть шанс приводить аргументы, которые не подвергались серьезным нападкам в предыдущих выступлениях.

Метод проволочек используется уже достаточно давно. Плутархом был описан случай, когда данный стиль был применен римским диктатором Суллой. Когда он понял, что окружен значительными вражескими силами, он позвал к себе на переговоры второго консула – Сципиона. После этого начались длительные совещание и встречи, на которых Сулла каждый раз откладывал принятие окончательного решения. В то же время он разлагал моральный дух солдат противника с помощью своих хитрых помощников. Воины Сципиона подкупались деньгами и другими ценностями. В результате, когда войска Суллы подошли к лагерю Сципиона, солдаты перешли на сторону диктатора, а второй консул был схвачен в своем лагере[14].

Уход от борьбы также представляет собой довольно эффективный метод, который частично связан с предыдущим. В данном случае процесс разрешения конфликта происходит в стиле уклонения. Он используется в ряде случаев: при нерешенности задачи по мобилизации ресурсов и сил для победы; для заманивания оппонента в приготовленную заранее ловушку с целью выиграть время и изменить обстановку на более выгодную.

Позитивные методы решения конфликтов первую очередь включают переговоры. Когда делается особый акцент на переговоры как составляющую конфликта, стороны стремятся вести их с позиции силы, дабы достигнуть односторонней победы. Само собой разумеется, подобный характер переговоров ведет лишь к частичному разрешению конфликта. При этом переговоры являют собой лишь дополнение на пути к победе над оппонентом. В том случае, когда переговоры рассматриваются как метод урегулирования конфликта, они принимают форму открытых дебатов, подразумевающих взаимные уступки и частичное удовлетворение интересов обеих сторон.

Метод переговоров, основанных на некоторых принципах, можно охарактеризовать четырьмя фундаментальными правилами, каждое из которых составляет элемент переговоров и является рекомендацией по их проведению.

- Отделите понятия «участник переговоров» и «предмет переговоров». Поскольку человек, который участвует в переговорах, обладает определенными чертами характера, не стоит обсуждать отдельную личность, поскольку это принесет ряд барьеров эмоционального характера.
- Ориентируйтесь на интересы, а не на позиции, поскольку вторые могут скрывать истинные цели участников переговоров.
- Продумайте выгодные для обеих сторон варианты разрешения конфликтов. Договоренность, основанная на интересах, подталкивает участников к поиску выгодного для всех решения посредством анализа вариантов, которые удовлетворят обе стороны.
- Займитесь поиском объективных критериев. Согласие должно иметь в основе нейтральные по отношению к оппонентам критерии. Исключительно в таком случае консенсус будет справедливым и длительным[15].

Справедливость принятых решений напрямую зависит от процедур урегулирования противоречий, таких как устранение споров посредством жеребьевки, делегирование принятия решения третьей стороне и т.п. Вариаций последнего стиля разрешения конфликтов великое множество.

Необходимо помнить, что высокая эмоциональность в процессе разрешения конфликта – барьер на пути к его успешному урегулированию. Способность проводить эффективное разрешение социальных конфликтов напрямую зависит от умений, таких как:

- Спокойствие и стрессоустойчивость.
- Способность контролировать свое поведение и эмоции.
- Умение слушать и обращать внимание на слова и проявление чувств людей.
- Осознание того, что все люди по-разному справляются с той или иной ситуацией.
- Способность избегать оскорбительных поступков и слов [\[16\]](#).

Неполное решение межличностных конфликтов ведет к их возобновлению. Однако не стоит воспринимать его как ущербное действие, поскольку далеко не каждый конфликт можно разрешить с первого раза. К примеру, политические партии ведут постоянные баталии, которые не прекращаются долгие годы на протяжении всего срока их существования.

Конфликт можно рассматривать как возможность для развития. Если человек может разрешить конфликт во взаимоотношениях, то получит в виде награды доверие. У него появляется уверенность, что отношения не разрушатся от различных неурядиц.

Каждый при желании может эффективно использовать эти методы разрешения конфликтов. При этом у отдельной личности может быть один наиболее часто используемый стиль разрешения конфликтов. В зависимости от того, насколько человек напорист и активен, он выбирает ту или иную стратегию. Человек же может подобрать оптимальные стили решения конфликтов, которые подходят именно ему.

На основании первой главы можно сделать вывод о том, что конфликт представляет собой «нормальную» разновидность развития отношений двух сторон, которые имеют различные взгляды на проблему, которое, чаще всего, имеет как позитивный, так и негативный характер.

С точки зрения модели решения конфликтов, целей и интересов сторон существуют следующие стили разрешения конфликта - стиль конкуренции, стиль уклонения ввиду слабости, стиль приспособления, стиль сотрудничества, стиль компромисса.

2. Анализ разрешения конфликтов в организации (на примере ООО «Сделай своими руками»)

2.1 Общая характеристика ООО «Сделай своими руками»

За пределами Германии первый магазин ОБИ был открыт в Италии в 1994 году. На данный момент в 11 странах Центральной и Восточной Европы работают 650 гипермаркетов ОБИ. Свыше 42 000 сотрудников компании ежедневно помогают покупателям. В настоящее время ОБИ занимает лидирующие позиции в Европе в секторе DIY.

ООО «Сделай Своими Руками Северо-Запад» зарегистрирована 16 мая 2006 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №15 по Санкт-Петербургу. Руководитель организации: генеральный директор Токаж Марчин Рафал .

Юридический адрес ООО «Сделай Своими Руками Северо-Запад» - 197229, город Санкт-Петербург, Лахтинский проспект, 85. Основным видом деятельности является «Торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах», зарегистрирован 21 дополнительный вид деятельности.

Отметим количество точек ОБИ в России (рис. 2).



Рисунок 2 – География ОБИ в России[17]

В Россию компания ОБИ пришла в 2003 году и стала первой западной розничной сетью DIY в стране. На данный момент в России работают 28 гипермаркетов ОБИ: 9 — в Москве, 5 — в Санкт-Петербурге, по 2 магазина — в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге и по одному — в Казани, Омске, Волгограде, Краснодаре, Саратове, Рязани, Сургуте, Брянске, Туле и Волжском.

В просторных торговых залах гипермаркетов ОБИ можно найти 45 000 наименований товаров для ремонта, отделки и обустройства дома, дачи и загородного участка, а также садоводства и ландшафтного дизайна. Ассортимент компании представлен в Приложении.

Представим организационную структуру ООО «Сделай своими руками (ОБИ)» (рис. 3).

Директор

Зам. директора по продажам

Специалист по мерчендайзингу

Специалист по информационным технологиям

Специалист по визуальному декорированию

Инженер по эксплуатации зданий

Менеджер по персоналу

Зам.директора по садовому центру

Зам. директора по администрации

Техники

Специалист по персоналу

Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Сделай своими руками (ОБИ)»[\[18\]](#)

Таким образом, организационная структура ОБИ - линейно-функциональная. Директор определяет функциональные подсистемы организации, а в каждой подсистеме образуется линейная связь работников

В 2017 году в ОБИ стартовал масштабный проект по ремоделингу, который продлится до 2020 года включительно. Запустив проект по ремоделингу, ОБИ Россия делает большой шаг на пути к своей цели — созданию DIY-гипермаркетов нового поколения, где реализованы лучшие практики и самые решения на рынке товаров для ремонта. В основе изменений лежит концепция, основанная на понимании потребностей и ожиданий покупателей. Обновленные магазины сочетают вдохновляющую атмосферу, готовые решения для ремонта и удобство процесса покупки. Новые магазины ОБИ будут спроектированы с учетом новой концепции[\[19\]](#).

Изменения в гипермаркетах ОБИ связаны с глобальным обновлением ассортимента, вследствие чего произошла кардинальная смена презентации товаров, расположения многих отделов и категорий и оптимизация ценового предложения. Ассортимент во всех категориях был значительно увеличен, а ценовая лестница выстроена таким образом, чтобы покупатели могли найти соответствующие предложения во всех ценовых сегментах.

Наиболее значительные изменения произошли в ключевых ремонтных категориях, таких как напольные покрытия, плитка, сантехника, двери, краски, обои. В отделах, связанных с декором и отделкой, основной акцент был сделан на презентации товаров в виде готовых интерьерных решений, сочетающих в себе эстетичность, удобство и эмоциональное вовлечение. Для отделов с декоративной плиткой и сантехникой были разработаны 17 проектов шоу-румов с различным дизайном интерьера ванных комнат. В шоу-румах представлены различные варианты отделки типовых санузлов в домах популярных серий, а также нестандартные решения, демонстрирующие последние тренды в дизайне, которые

легко повторить у себя дома с товарами из ассортимента ОБИ. Шоу-румы в ОБИ — это уникальный по своему масштабу и качеству проект для формата DIY-гипермаркетов.

ОБИ предлагает покупателям не только качественные товары, но и квалифицированную помощь на этапах реализации проектов по ремонту и благоустройству дома и дачи. Подтверждение тому — более 20 сервисов, начиная от услуг ОБИ гида уже на входе в гипермаркет и профессионального консультирования в каждом отделе до услуг дизайнера, установки, ремонта и не только. Многие услуги предоставляются бесплатно.

Следуя последним трендам в ритейле, ОБИ развивает онлайн-сервисы. Покупатели могут заказать товары в интернет-магазине obi.ru с доставкой на дом во всех городах присутствия сети. Помимо этого, можно зарезервировать товар и забрать его в магазине, используя услугу «Закажи и забери»[\[20\]](#).

Сотрудники ОБИ — главная ценность компании. Большое внимание уделяется обучению и совершенствованию профессиональных навыков специалистов. В ОБИ создана «Школа сервиса», где профессиональные наставники ежегодно проводят сотни тренингов для персонала.

2.2 Конфликты в ООО «Сделай своими руками» и способы их разрешения

Рассматриваемые далее конфликты будут подвергаться анализу через «Методику оценки глубины конфликта». Методика предназначена с целью конфликтной ситуации и характера поведения руководства, которое улаживает конфликт.

В методике представлены 8 главных позиций, которые имеют непосредственное отношение к конфликту. Задача связана с тем, чтобы оценивать выраженность каждого фактора по пятибалльной шкале. Сильную выраженность факторов левой стороны методики оценивают — в 1 балл, а правой — в 5 баллов.

Шкала глубины конфликта:

- 1. Стороны осознали причину конфликтов. — 12345 — Стороны не осознали причину конфликтов.

2. Причина конфликтов связана с эмоциональным характером. — 12345 — Причина конфликта связана с материальным (служебным) характером.
3. Цель конфликтующего - устремленность к социальной справедливости. — 12345 — Цель конфликтующего - получить привилегию.
4. Существует общая цель, к которой стремится каждый. — 12345 — Общая цель отсутствует.
5. Сферы сближения выражены. — 12345 — Сферы сближения не выражены.
6. Сферы сближения связаны с эмоциональными проблемами. — 12345 — Сферы сближения связаны с материальными (служебными) проблемами.
7. Лидеры противоположных мнений не выделены. — 12345 — Замечается влияние лидеров противоположных мнений.
8. При общении оппоненты придерживаются норм поведения. — 12345 — При общении оппоненты не придерживаются поведенческих норм.

После оценки всех позиций требуется подсчитывать общую сумму баллов, которая будет говорить о глубине конфликтной ситуации. Сумма в 35–40 баллов говорит о том, что конфликтующие находятся в жесткой конфронтации друг к другу. Руководство в представленном случае должно принимать на себя роль обвинителя и прибегать к административной мере воздействия.

Сумма в пределах 25–34 баллов указывает на колебание в отношениях конфликтующих сторон. Руководство может выступить в качестве консультанта и прибегнуть, в основном, к психологической мере разрешения конфликтной ситуации.

Сумма меньше, чем 25 баллов, говорит о случайности возникшей конфликтной ситуации. Руководству целесообразно выполнять функции воспитателя, оказывая педагогическое воздействие на конфликтующие стороны[21].

Теперь рассмотрим конфликты в ООО «Сделай своими руками». Существующие конфликты представлены ниже:

Первый конфликт. Недавно в организацию пришел новый человек. Это женщина с высшим образованием по специальности «специалист по информационным технологиям». Она была приглашена на место ушедшей работницы. Ее рабочее место – это контора организации. В конторе кроме ее кабинета находятся кабинеты: бухгалтеров, секретаря и директора. С самого первого дня пребывания новой работницы на рабочем месте можно было наблюдать, что существует назревающая конфликтная ситуация между ней и главным бухгалтером. Возникла

некоторая психологическая борьба между двумя женщинами. Описывая обе личности можно сказать, что они обе хороши собой, у них есть вкус, и они хорошо одеваются, имеют высшее образование, и у каждой высокое мнение о себе.

Изначально эта была конфликтная ситуация межличностного характера, но затем она трансформировалась в конфликтную ситуацию между личностью и группой. Личность — это новая работница, а группа — это бухгалтерия, которая включает два человека[22].

Главная причина – это низкая корпоративная культура (которая будет рассматриваться далее) в ООО «Сделай своими руками». Все началось с того, что новому работнику не понравилось, что к ней обращались не по имени отчеству, как это должно быть принято в организации, а по имени. Работница указала на этот недостаток главному бухгалтеру на то, что в организации принято все же обращаться друг к другу на официальном основании. Новая работница быстро наладила хорошие отношения с остальными работниками в конторе. Вторая женщина почувствовала конкуренцию со стороны нового члена организации, ведь теперь в конторе кроме нее появилась еще одна умная и приятная женщина.

Кроме того, стороны делали друг другу какие-либо замечания или проявляли легкие усмешки в противоположный адрес. Вскоре новый работник решил применить тактику состоятельной женщины. Она часто стала менять наряды, в которых приходила на работу. Конфликтная ситуация нарастала.

На одном из корпоративных вечеров конфликт достиг своего предела. Главный бухгалтер вел себя ненадлежащим образом, цепляясь к словам и поступкам нового работника. Ее даже не понравился салат, который приготовила новая работница. Одному из работников, мужчине, все это не понравилось, и он сделал главному бухгалтеру замечания. Она обиделась и покинула мероприятия. Легкие конфликтные ситуации продолжаются между ними и на данном этапе.

Способ решения: проанализировать конфликт по методике, которая была описана ранее (табл. 1).

Таблица 1

Оценка глубины первого конфликта[23]

№ позиции в шкале 1 2 3 4 5 6 7 8

Оценка

3 3 4 5 5 3 4 3

Суммируем выставленные оценки и получим 30. По методике руководитель может выступить в качестве консультанта и прибегнуть, в основном, к психологической мере разрешения конфликтной ситуации. Здесь имеем дело с межличностным конфликтом. Можно отметить, что это чувственный конфликт, потому что у его участников различные чувства и эмоции. Можно также предложить менеджеру тактику сглаживания конфликтной ситуации, с целью создания благоприятных отношений между конфликтующими сторонами. Если же конфликтная ситуация пойдет слишком далеко, руководству придется уволить наименее важного работника с той целью, чтобы сохранить здоровый климат в коллективе[24].

Рассмотрим следующий конфликт. В конце 2017 года на работу приняли женщина на должность секретаря. Она должна была отвечать на звонки, и печатать какую-либо документацию, но также она занимается кадрами и по совместительству должна была работать уборщицей небольшого конторского помещения.

С течением времени новый работник прижился в коллективе. Она хорошо выполняла собственные обязанности секретаря, кадрового работника, но с обязанностями уборщицы дела обстояли не совсем хорошо. Через некоторое время она пожаловалась руководителю, что ей мало платят. Эта ситуация называется – надевание маски «жертвы». Заметим, что заработная плата этого работника равняется 49.000 рублей. Анализируя то, что работой она не так уж и загружена, мы можем сказать, что по меркам Рязани это высокая заработная плата. Жалобы продолжаются и на данном этапе, а работа уборщицы выполняется не часто. Здесь можно наблюдать конфликтную ситуацию, когда работник думает, что заслуживает большего, а руководитель думает, что нет. А также руководителю несколько надоело невыполнение подчиненным обязанностей в полной мере. Проанализируем конфликт по методике, описанной выше (табл. 2).

Таблица 2

Оценка глубины второго конфликта [25]

№ позиции в шкале 1 2 3 4 5 6 7 8

Суммируем выставленные оценки и получим 27. По методике руководство может выступить в качестве консультанта и прибегнуть, в основном, к психологической мере разрешения конфликтной ситуации[26].

А психологическая мера может заключаться в следующем. В начале при помощи структурного метода разрешения конфликтной ситуации руководитель в проводимой беседе с секретарем напоминает ему все обязанности, по которым ее приняли на работу. После этого он, ставит секретаря перед выбором: «Если вы не хотите выполнять такую-то обязанность, я урезаю вам заработную плату на 8.000 рублей и вы продолжаете работу, а на освободившееся денежные средства найму нового сотрудника на место уборщицы». Здесь секретарь либо соглашается выполнять собственные обязанности и начинает работать лучше или отказывается от одной из обязанностей и теряет часть заработной платы. Скорее всего, сотрудница не станет идти на конфликт с руководителем, да и потеря части заработной платы для нее нежелательна на данном этапе.

Стоит отметить причины, которые могут развить конфликтную ситуацию в ООО «Сделай своими руками». В ООО низкая организация корпоративной культуре. Все это также дополнено преобладанием здесь неформальных отношений. Почему так сложилось? Во-первых, некоторые работники знают друг друга не первый год. Некоторые из них работают друг с другом уже не одно десятилетие. Между ними сложились дружеские отношения. В представленных дружеских отношениях должности отходят на второй план, но отношения вне работы вклиниваются затем в организацию[27]. Некоторые работники не обращаются к своему коллеге официально. Если общение идет на одном структурном уровне, то оно может выбираться свободно. Но когда в рабочее время подчиненные обращаются к руководителям по имени, это является не допустимым.

Во-вторых, манера общения между членами организации оставляет желать лучшего. Причем жесткие слова присутствуют, как у руководства, так и у простых работников. Ненормативная лексика частенько возникает при разъяснении подчиненным их задач. Данное положение вещей требуется искоренить.

Вышеприведенные может явиться причиной конфликта между членами ООО «Сделай своими руками». Однако если люди, работающие в организации, привыкают к действующему положению вещей, то возможному новому работнику

это может не понравиться и ему будет сложно прижиться в коллективе, потому что его взгляды по поводу отношений в организации могут разойтись с принятым положением вещей. Конфликт взглядов в представленном положении является неизбежным.

Стоит предложить и способы решения. Руководство ООО «Сделай своими руками» должно активно действовать в направлении по совершенствованию корпоративной культуры. Оно должно задействовать весь спектр структурных методов разрешения конфликтной ситуации с целью недопущения конфликта. Конфликт, который может возникать на основании неприемлемой корпоративной культуры может довольно сильно ударить по имиджу организации, а также может сильно повлиять на климат в организации.

Руководителю организации требуется предложить следующее. С целью усиления корпоративной культуры директор должен придумать некоторый письменный «свод законов», где бы было написано о поведении сотрудника на рабочем месте, не только его право на заработную плату, отпуск и т. д., но и обязанности, касающиеся культурного общения с другим работником. Этот приказ по общению должен размещаться в офисе организации, и все сотрудники должны быть с ним ознакомлены. Вид этого устава представлен ниже:

Приказ № ... «Общение сотрудников внутри организации»

.... На рабочем месте работники не должны употреблять ненормативную лексику. Они должны проявлять выдержку и стойкость в общении даже с самым непонятливым работником.

...В общении между сотрудниками должны присутствовать официальные обращения, при использовании имени и отчества, независимости от пола или возраста члена организации[28].

Также с целью лучшего эффекта можно разработать систему штрафов и вычетов для нарушающего приказ сотрудника. Конечно, по условно второму пункту представленного условного приказа будет достаточно замечаний или легких выговоров. А для условно первого нужна система. Например, первое нарушение первое замечание, второе нарушение еще замечание, ну а если третье нарушение, то определенная сумма денежных средств из зарплаты[29]. Люди, следящие за выполнением приказа должны пользоваться авторитетом у работников и как минимум они должны сами следовать «букве закона».

Для большей эффективности представленного приказа, руководство должно подавать пример нижестоящим членам организации.

На основании второй главы можно сделать вывод о том, что в ООО «Сделай своими руками» руководитель запускают управление конфликтными ситуациями, давая им разрастаться до пикового размера. Руководитель должен подходить к этой проблеме более тщательно и активно. Руководителю просто необходимо создать единственно верную чисто рабочую обстановку в организации, и чем скорее он это сделает тем скорее ООО «Сделай своими руками» начнет работать еще эффективнее.

Представленные конфликты в некоторой степени являются следствием описанных причин. Не структурированные отношения часто приводят к недопониманию, что может привести к нестандартным ситуациям и стать причиной конфликтной ситуации. Руководитель выбрал мягкий тип руководства, а должен выбрать более жесткий, несколько авторитарный, потому что некоторые конфликты, которые происходят в организации можно отнести к дисфункциональным, а такие конфликты могут приводить к нежелательным последствиям.

2.3 Предложения по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Сделай своими руками»

В ходе проведенных исследований в ООО «Сделай своими руками» выявили, что основная проблема для возникновения конфликтной ситуации - это нездоровый организационный климат, недостаточная мотивация работников, а также неумение управлять конфликтом, на основании чего усиливается напряженность среди работников, которая отражается на результате работы организации.

Стоит отметить ряд рекомендаций для успешной разработки, реализации управленческого решения:

- признать необходимость управленческих решений. Здесь отражается восприятие и признание проблем, интерпретация и формулирование проблем, определение критериев успешных решений;
- выработать решения (разработать альтернативы и оценить их);

- выполнить решения (организовать выполнение решений, провести анализ и контроль выполнения решений, при необходимости осуществить корректировку).

Недостаточно мотивировать работника только при помощи зарплаты, и поэтому требуется введение в ООО «Сделай своими руками» системы нематериальной мотивации персонала, ориентированной на удовлетворение психологической и внеэкономической, но значимой потребности[30]. В частности для руководства улучшение механизма управления конфликтом будет заключаться в нижеприведенном:

- умение отличить основное от второстепенного. Если регулярно анализировать конфликтные ситуации и мотив поведения конфликтующих сторон, то можно отыскать правильный выход из ситуации;
- готовность к любой неожиданности, отсутствие предвзятой линии поведения позволят быстрее перестраиваться, своевременно и адекватно реагировать на изменение ситуации;
- умение подойти к проблеме с разных точек зрения, это обуславливается тем, что одну и ту же ситуацию можно оценивать по-разному, на основании занятой позиции. Так, руководство должно оценивать ситуацию объективным образом, правильно сопоставлять позиции различных людей;
- наблюдательность, необходимая с целью оценки подчиненного и его поступка, а также собственного. Некоторые ненужные реакции, эмоции и действия будут неактуальными, если научиться беспристрастно, наблюдать не только за подчиненным, но и за собой. Человеку, умеющему объективно оценивать не только свои желания, но и желания подчиненного, проще осуществлять управление и своим поведением и поведением сотрудника, в особенности, в критической ситуации;
- дальновидность, помогающая руководству не только понимать внутреннюю логику событий, но и рассматривать перспективу их развития. Знания «что к чему приведет» предохраняют от неверной поведенческой линии, предотвращают формирование конфликта[31];
- умение вовремя и правильно определять источник конфликта, его цель и возможное последствие. Своевременно устранять его, предотвращая назревания неблагоприятной ситуации;

- формирование правила поведения коллектива в конфликте, который будет иметь общее представление о необходимых реакциях на конкретные позиции;
- нахождение компромисса, являющегося оптимальным выходом из сложившейся ситуации для каждой стороны;
- умение управлять конфликтом таким образом, чтобы его последствия стали функциональными и принесли некоторый позитивный результат в деятельность организации;
- создание нормативного документа по этическим нормам, который сформирует основание поведения всего персонала. При нарушении условий представленного документа ввести наказание.

Все решения, выбранные из совокупности существующих средств, способов, моделей, методов, непосредственно влияют на уровень интереса со стороны работников организации.

Выделим иные мероприятия, способствующие улучшению механизма управления конфликтом в ООО «Сделай своими руками»:

1) Нормализовать психологическое состояние персонала. Здесь требуется присутствие психолога, на которого будут возлагаться задачи по выявлению, предотвращению и профилактике конфликта. Психолог проведет фиксацию конфликтной ситуации в коллективе, а также примет участие в подборе работников и в формировании группы по типу темперамента, по складу ума, личным характеристикам и т.д.; разработает систему мониторинга по конфликтной ситуации [\[32\]](#).

2) Так как для организационного климата важны отношения между руководителем и сотрудником, а также между начальником и подчиненным, то для его улучшения уделим особое значение следующему:

- интеграция цели организации и личной цели сотрудника;
- демократическое функционирование организации и возможность максимального участия сотрудника в ее деятельности;
- равноправие и проведение справедливой политики и практики в отношении сотрудника;

- взаимное доверие, внимание и поддержка на разных уровнях;
- открытое обсуждение конфликта и стремления избегать конфронтации;
- признание потребности и ожидания сотрудника;
- чувство приверженности и лояльности по отношению к организации, все сотрудники должны ощущать себя значимыми и важными.

3) «Обезоруживание» выявленного неформального лидера. С этой целью требуется отметить старание и работу неформального лидера при помощи награждения его грамотой и денежной премией или ценным подарком на общем собрании работников.

4) С целью снижения численности конфликтов и улучшения их процесса следует уделять внимание таким чертам организации как характер властной структуры, организация работы, модели коммуникации, официальным правилам и положениям.

5) Для урегулирования конфликтов большую значимость могут иметь надлежащий стиль лидерства и метод управления, который основывается на участии и поддержке, что проявляется как демонстрация чувства уважения и доверия, стимулирования самосовершенствования подчиненного, создание сотрудничества.

6) Уделять большое внимание стимулированию труда и мотивации сотрудника. Проводить награждение, приуроченное к определенной дате с вручением денежной премии и ценного приза.

На основании третьей главы отметим, что внедрение представленных направлений позволит улучшить механизм управления конфликтом в ООО «Сделай своими руками», а так же найти путь решения имеющихся конфликтов. Основные направления по совершенствованию управления конфликтами представлены ниже: разработать стратегию управления конфликтами в организации, использовать самые популярные средства с целью предотвращения конфликта, разработать более эффективную систему стимулирования работников.

Заключение

Под конфликтом понимают противостояние, где стороны стремятся устремлены территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группе, их собственности или культуре так, что борьба принимает форму атаки или обороны.

Конфликт имеет как разрушительное, так и позитивное последствие. Он может показать наличие определенных проблем. Однако не всегда удается удачно и вовремя разрешить конфликт. Причиной является неопытность управляющих, менеджеров.

С точки зрения возможных моделей решения конфликтной ситуации существует стиль конкуренции, стиль уклонения ввиду слабости, стиль приспособления, стиль сотрудничества и стиль компромисса.

В качестве методов были определены такие, как достижение победы ввиду получения нужной свободы действий; метод использования одной конфликтующей стороной резервов оппонента для собственной выгоды; выведение из строя главного управляющего центра конфликтующего комплекса, метод проволочек, переговоры и др.

Любой может эффективным образом пользоваться представленными методами разрешения конфликтов. На основании того, насколько индивид напорист и активен, он выбирает некоторую стратегию. Человек может подобрать оптимальный стиль решения конфликта, который подходит именно ему.

В качестве объекта работы было выбрано ООО «Сделай своими руками» и проанализированы его конфликты при помощи «Методики оценки глубины конфликта».

В результате были выявлены следующие проблемы. Это - низкая организация корпоративной культуре, преобладание неформальных отношений, нерабочая манера общения между членами организации.

В качестве предложений отметим следующее:

- 1) Нормализовать психологическое состояние персонала.
- 2) Так как для организационного климата важны отношения между руководителем и сотрудником, а также между начальником и подчиненным, то для его улучшения уделим особое значение следующему:
 - интеграция цели организации и личной цели сотрудника;

- демократическое функционирование организации и возможность максимального участия сотрудника в ее деятельности;
- равноправие и проведение справедливой политики и практики в отношении сотрудника;
- взаимное доверие, внимание и поддержка на разных уровнях;
- открытое обсуждение конфликта и стремления избегать конфронтации;
- признание потребности и ожидания сотрудника;
- проявление внимания к условиям труда сотрудника;
- обеспечение возможностей с целью личного развития и карьерного роста;
- чувство приверженности и лояльности по отношению к организации, все сотрудники должны ощущать себя значимыми и важными.

3) «Обезоруживание» выявленного неформального лидера.

4) С целью снижения численности конфликтов и улучшения их процесса следует уделять внимание таким чертам организации как характер властной структуры, организация работы, модели коммуникации, официальным правилам и положениям.

Список использованных источников

- 1. Анатомия трудового конфликта. Практическое пособие / В.А. Москвин. — М.: КУРС : ИНФРА-М, 2017. — 150 с.
- 2. Анцупов А. Я. Конфликтология. Учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: Питер, 2015. - 528 с.
- 3. Бахур В. Т. Эмоции. Плюсы и минусы / В.Т. Бахур. - М.: Знание, **2014**. - **294** с.
- 4. Иванов А.А. Негативистская конфликтология: Учебное пособие / А.А. Иванов. - М.: Флинта, 2015. - 304 с.
- 5. Иванова О.А. Конфликтология в социальной работе: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.А. Иванова, Н.Н. Суртаева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 282 с.

6. Конфликтология для XXI века: наука-образование-практика. Материалы Санкт-Петербургского международного форума. - М.: Философский факультет СПбГУ, 2015. - **772** с.
7. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / Решетникова К.В. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 175 с.
8. Крюкова Т. В. Основы теории принятия решений в конфликте. Учебное пособие / Т.В. Крюкова. - М.: Фонд развития конфликтологии, 2016. - 148 с.
9. Мельниченко Р. Г. Медиация. Учебное пособие / Р.Г. Мельниченко. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 192 с.
10. Психология конфликта. От теории к практике: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Юриспруденция" / Цветков В.Л. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 183 с.
11. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э.А. Уткин. - М.: Ассоциация авторов и писателей "ТАНДЕМ", ЭКСМОС, **2016**. - 272 с.
12. Философия конфликта: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по гуманитарно-социальным специальностям / Краянский А.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 55 с.
13. Хесль Г. Посредничество в разрешении конфликтов: Теория и технология (пер. с нем. Яковлевой Е.) / Г. Хесль. - Москва: **Машиностроение, 2015**. - 144 с.
14. Шейнов В.Н. Управление конфликтами / Виктор Шейнов. - М.: Питер, 2014. - 576 с.
15. Эберхард, Г. Фелау Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Эберхард Г. Фелау. - М.: Омега-Л, 2014. - 128 с.

1. Крюкова Т. В. Основы теории принятия решений в конфликте. Учебное пособие / Т.В. Крюкова. - М.: Фонд развития конфликтологии, 2016. - С. 31. [↑](#)
2. Анцупов А. Я. Конфликтология. Учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: Питер, 2015. - С. 51. [↑](#)
3. Иванов А.А. Негативистская конфликтология: Учебное пособие / А.А. Иванов. - М.: Флинта, 2015. - С. 24. [↑](#)

4. Мельниченко Р. Г. Медиация. Учебное пособие / Р.Г. Мельниченко. - М.: Дашков и Ко, 2014. - С. 14. [↑](#)
5. Иванова О.А. Конфликтология в социальной работе: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.А. Иванова, Н.Н. Суртаева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - С. 11. [↑](#)
6. Иванова О.А. Конфликтология в социальной работе: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.А. Иванова, Н.Н. Суртаева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - С. 41. [↑](#)
7. Шейнов В.Н. Управление конфликтами / Виктор Шейнов. - М.: Питер, 2014. - С.121. [↑](#)
8. Философия конфликта: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по гуманитарно-социальным специальностям / Краянский А.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - С. 30. [↑](#)
9. Философия конфликта: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по гуманитарно-социальным специальностям / Краянский А.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - С. 31. [↑](#)
10. Философия конфликта: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по гуманитарно-социальным специальностям / Краянский А.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - С. 33. [↑](#)
11. Бахур В. Т. Эмоции. Плюсы и минусы / В.Т. Бахур. - М.: Знание, **2014**. -С. 201. [↑](#)
12. Бахур В. Т. Эмоции. Плюсы и минусы / В.Т. Бахур. - М.: Знание, **2014**. - **С. 204**. [↑](#)
13. Психология конфликта. От теории к практике: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Юриспруденция" / Цветков В.Л. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - С. 102. [↑](#)

14. Психология конфликта. От теории к практике: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Юриспруденция" / Цветков В.Л. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - С. 106. [↑](#)
15. Эберхард, Г. Фелау Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Эберхард Г. Фелау. - М.: Омега-Л, 2014. - С. 93. [↑](#)
16. Эберхард, Г. Фелау Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Эберхард Г. Фелау. - М.: Омега-Л, 2014. - С. 97. [↑](#)
17. ООО «Сделай своими руками». [Электронный ресурс] URL: <https://www.obir.ru> (дата обращения: 09.11.2018). [↑](#)
18. ООО «Сделай своими руками». [Электронный ресурс] URL: <https://www.obir.ru> (дата обращения: 09.11.2018). [↑](#)
19. ООО «Сделай своими руками». [Электронный ресурс] URL: <https://www.obir.ru> (дата обращения: 09.11.2018). [↑](#)
20. ООО «Сделай своими руками». [Электронный ресурс] URL: <https://www.obir.ru> (дата обращения: 09.11.2018). [↑](#)
21. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э.А. Уткин. - М.: Ассоциация авторов и писателей "ТАНДЕМ", ЭКСМОС, **2016**. - С. 122. [↑](#)
22. ООО «Сделай своими руками». [Электронный ресурс] URL: <https://www.obir.ru> (дата обращения: 09.11.2018). [↑](#)
23. Составлено автором. [↑](#)
24. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э.А. Уткин. - М.: Ассоциация авторов и писателей "ТАНДЕМ", ЭКСМОС, **2016**. - С. 123. [↑](#)

25. Составлено автором. [↑](#)
26. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э.А. Уткин. - М.: Ассоциация авторов и писателей "ТАНДЕМ", ЭКСМОС, **2016**. - С. 123. [↑](#)
27. Анатомия трудового конфликта. Практическое пособие / В.А. Москвин. — М.: КУРС : ИНФРА-М, 2017. — С. 88. [↑](#)
28. Анатомия трудового конфликта. Практическое пособие / В.А. Москвин. — М.: КУРС : ИНФРА-М, 2017. — С. 90. [↑](#)
29. Анатомия трудового конфликта. Практическое пособие / В.А. Москвин. — М.: КУРС : ИНФРА-М, 2017. — С. 89. [↑](#)
30. Иванов А.А. Негативистская конфликтология: Учебное пособие / А.А. Иванов. - М.: Флинта, 2015. - С. 298. [↑](#)
31. Иванов А.А. Негативистская конфликтология: Учебное пособие / А.А. Иванов. - М.: Флинта, 2015. - С. 295. [↑](#)
32. Эберхард, Г. Фелау Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Эберхард Г. Фелау. - М.: Омега-Л, 2014. - С. 103. [↑](#)