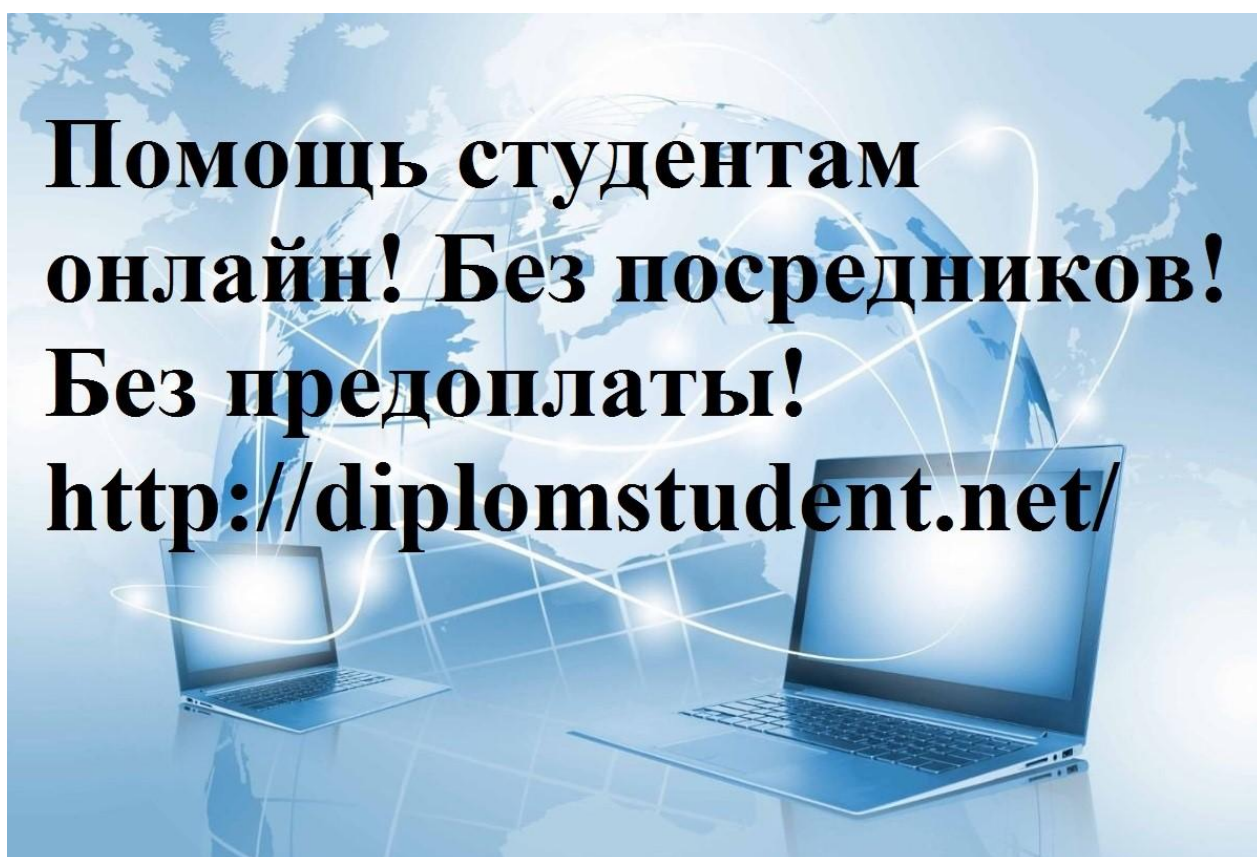




Тема: Предупреждение и разрешение конфликтов в организации

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1.Сущность и классификация организационных конфликтов	5
1.2. Причины возникновения и последствия конфликтов в организации.....	11
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	17
2.1. Способы предупреждения организационных конфликтов	17
2.2. Подходы к разрешению конфликтов в организации	21
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	27
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	30
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	32

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Любая управленческая и производственная деятельность практически всегда сопряжена с конфликтами. И хотя в каждом определенном случае причина жалобы, конфликта совершенно конкретная, своя, при анализе обнаруживается, что все они имеют общую основу: фактическое положение дел входит в противоречие с ожиданием людей, которые и становятся в ряды конфликтующих.

Организационный конфликт, как и конфликт в целом – один из самых разработанных концептов в современной науке. Изучением конфликтов занимается специальная отрасль научных знаний – конфликтология, образовавшаяся на стыке философии, социологии, психологии, менеджмента и других наук. В то же время, в условиях нестабильности развития современной экономики (что, в том числе, связано с объективными причинами – например, пандемией COVID-19) напряженность и конфликтогенность в различных сферах постоянно растет, и именно поэтому рассмотрение теоретико-методологических основ предупреждения, управления и разрешения конфликтов в организации остается актуальной темой исследований.

Неразрешенные конфликты могут иметь серьезные последствия как для индивидуумов, так и для организаций. Вот некоторые из основных последствий неразрешенных конфликтов:

а)снижение производительности: конфликты могут отвлекать сотрудников от выполнения своих обязанностей, что приводит к снижению производительности и результативности работы;

б)ухудшение рабочей атмосферы: неразрешенные конфликты создают напряженную и негативную атмосферу в коллективе, что может повлиять на мораль и эмоциональное состояние сотрудников;

в)потеря талантов: если конфликты остаются неразрешенными, сотрудники могут покинуть организацию в поисках более гармоничной среды работы, что приведет к потере ценных кадров;

г)ухудшение отношений: неразрешенные конфликты могут привести к нарастанию враждебности и недовольства между коллегами, что в свою очередь может усугубить ситуацию и создать барьеры для сотрудничества;

д)потери времени и ресурсов: работа по разрешению конфликтов требует времени и ресурсов организации, а неразрешенные конфликты могут привести к дополнительным затратам на урегулирование возникших проблем.

Эффективное разрешение конфликтов не только помогает предотвратить негативные последствия, связанные с неразрешенными конфликтами, но также способствует созданию благоприятной рабочей среды, где сотрудники могут эффективно работать вместе и достигать общих целей.

В связи с выше изложенной актуальностью, целью работы является: рассмотреть наиболее перспективные направления по предупреждению и разрешению конфликтов в организации.

Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи: рассмотреть теоретические основы конфликтных ситуаций в организации; изучить способы предупреждения и разрешения организационных конфликтов на примере организации; предложить перспективные пути по решению конфликтных ситуаций в организации.

Объект исследования- конфликты в организации. Предмет исследования- предупреждение и разрешение конфликтов в организации.

Структурно курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

Информационной базой исследования являются учебные пособия и статьи по изучаемой проблеме исследования, данные анализируемой организации по конфликтным ситуациям.

При написании курсовой работы применялись методы: описание, классификация, обобщение, абстрагирование, индукция, дедукция и другие.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и классификация организационных конфликтов

Конфликт (с латинского *conflictus* – столкновение) – ситуация, при которой сталкиваются противоположные по направленности, несовместимые между собой интересы и мнения, сопровождающаяся возникновением острых отрицательных эмоций и переживаний. Конфликты между различными людьми возникают довольно часто вследствие каких-либо организационных перемен, спорных вопросов, при рабочих и межличностных отношениях. И каждый человек воспринимает все это субъективно, серьезно переживая данные моменты на психологическом уровне.

Организационный конфликт в первую очередь связан с ролью человека в организации: компания предъявляет определённые требования к сотруднику в форме должностной инструкции, однако его поведение может не всегда соответствовать этим требованиям.

Организационный конфликт - это способ разрешения противоречий, сложившихся в организации. Он возникает между работниками или коллективами организации в процессе их совместной трудовой деятельности из-за несовпадения интересов, отсутствия согласия или конфронтации в процессе решения каких-либо деловых вопросов[2].

Организационный конфликт является следствием конфликтной природы организации.

Организации с самого своего зарождения строятся как системы многомерные, как системы неравенства, сотрудничества и борьбы интересов. В организации существуют постоянные линии противоречий, которые являются источником множества проблем:

-противоречие между личными и безличными факторами. Организация не может рассматриваться только как коллектив. Наряду с межличностными, групповыми отношениями в ней существует формальная структура обезли-

ченных правил и норм. Примеры проявления этого противоречия на всех уровнях: личность – должность, руководство и лидерство, коллектив и подразделение, коллектив и организация;

-противоречие между индивидуальным и общим. Главная задача организации – объединить интересы всех её членов вокруг целей организации на всех её уровнях. Но индивиды приходят в организацию за своим интересом и степень совпадения-расхождения их с должностными функциями, целями организации определяет эффективность предприятия в целом. Не даром такое большое значение придаётся собеседованиям при приёме на работу, тренингам и адаптационным мероприятиям;

-противоречие между планомерным и спонтанным в строении и развитии организаций. В каждой организации есть много предписаний, регламентов, правил, которые на практике не работают. Организация вырабатывает собственные нормы, которые блокируют предписанные стандарты. Поэтому формальная оргструктура вынуждена сосуществовать с неформальной;

-департаментализация: «рассечение» организации на подразделения. Это происходит из-за разложения общеорганизационной цели на более частные, для которых и создаются департаменты и отдельные службы. Эти подразделения в свою очередь делятся на более мелкие и т.д. Таким образом, каждое подразделение получает собственную цель и существует ради неё. В глазах его работников эта цель выглядит важнее других, начинается борьба за ресурсы, льготы, вознаграждения. Складывается своего рода подразделенческая психология.

Вторым моментом, обеспечивающим конфликтную природу организации, является её сложная целевая структура. Организация – это целевая общность, но в ней существуют разные носители организационных целей. Организация есть объединение противоречий между целями, интересами и действиями её участников и это самая проблемная точка бизнес-организаций. Противоречия бывают следующих видов:

1. Противоречия между интересами и различными целями собственников: между задачей максимизации прибыли и сохранением контроля, ориентацией на текущую или стратегическую доходность, распределение прибыли на разные цели.

2. Противоречие между личными интересами собственника и требованиями бизнеса: как распределить прибыль – на новое оборудование или на дивиденды акционерам, капитализация или развитие бизнеса.

3. Конфликт между различными направлениями бизнеса за ресурсы, клиентов и т.д. (например, оптовая торговля конкурирует с розницей). Что выбрать - рост или развитие клиентской базы. Как распределить инвестиции на разные направления бизнеса.

4. Между руководителем и собственником: собственника интересует прибыль, а руководителя – управляемость; затраты на управленческие технологии не всегда понятны собственнику; распределение ответственности: центр прибыли – собственнику, центр затрат – руководителю; разное видение путей развития бизнеса.

5. Между руководителем и самим бизнесом: руководитель хочет управляемости, а бизнес требует расширения клиентской базы; бизнесу нужна динамика, а руководителю – стабильность; бизнес нуждается в реорганизации, но для руководителя это – дополнительное напряжение; закрытие некоторых направлений ради рентабельности бизнеса в целом; руководитель отвлекает ресурсы на собственные нужды.

6. Противоречия между интересами руководителей разных служб, борьба за ресурсы, статус, полномочия. Внутрифирменная конкуренция за клиентов.

7. Между персоналом и собственником: собственника интересует прибыль, а персонал – это центр затрат - необходимо тратить деньги на дивиденды или на зарплаты, а хочется получить отличных сотрудников за малую зарплату; собственник выступает за изменения, реорганизацию, а персонал хочет стабильности.

8. Между персоналом и бизнесом: персонал хочет стабильности, а бизнесу нужно развитие; бизнес требует квалификации, дисциплины, а сотрудники сопротивляются этому; существует несовместимость личности и функции; рентабельность бизнеса предусматривает увольнения.

9. Между персоналом и руководителем: руководитель заинтересован в управляемости и контроле, персонал – в бесконтрольности.; руководитель требует полной отдачи, персонал работает по минимуму.

10. Внутри самого персонала: межотдельческие конфликты интересов; противоречие интересов между зарабатывающими и обеспечивающими подразделениями, закупщиками и продавцами, инноваторами и консерваторами и т.д.

Однако, не всякое противоречие есть конфликт. Полезные и патологичные для организации конфликты.

Попробуем дать определение конфликта через «не» (т.е. чем конфликт не является):

- это не различия между точками зрения на пути развития организации или на критерии оценки эффективности подразделения;

- это не противоречие между разными позиционными группами (т.н. позиционный конфликт, конфликт интересов). Позиционные конфликты задаются самим положением людей в организации, некоторой противоречивостью их функций (например, между закупочным и торгующим подразделениями, владельцем бизнеса и наёмным менеджером, конструкторами и технологом). Такие конфликты можно даже использовать.

Таким образом, не всякое противоречие есть конфликт. Только когда противоречие интересов перерастает в контрдействия (нанесение ущерба другому), оно превращается в конфликт. Т.е. в конфликтах появляется межличностное содержание, сотрудничество затрудняется или становится невозможным. Тяжёлым следствием конфликта являются негативные эмоции. Конфликт становится деструктивным, когда в него вовлекается межличностное содержание.

Структура и основные компоненты конфликта:

1)Общий предмет, взаимный интерес.

2)Активные действия (агрессивного или защитного порядка) заинтересованных сторон одна против другой: аргументы в свою пользу, стремление нанести ущерб противнику, привлечь на свою сторону третью силу и т. д.

3)Эмоциональное возбуждение всегда сопровождает конфликт (гнев, обида, ненависть, раздражение, страх и т. п.).

Только совокупность всех трех составляющих - предметной, деятельностной и эмоциональной - образуют конфликт. Без какой-то одной из этих составляющих конфликты если и возникают, то не составляют для организации серьезной проблемы. Скажем, если двое работников испытывают взаимную неприязнь, но им нечего делить, то даже если они и совершают какие-то взаимно чувствительные действия (обидные оценки, упреки, сарказм и пр.), то это сравнительно нетрудно преодолеть, просто прервав контакт, так сказать, разведя стороны по разным углам организации. Или иначе: сторонам легче договориться о дележе предмета их интересов, если они не заряжаются эмоционально.

Последовательность конфликта складывается примерно в таком же порядке - сначала стороны осознают общность предмета, подлежащего дележу. Ситуация дележа сама по себе вызывает негативные эмоции. Неукротенные эмоции побуждают людей к поступкам, о которых они, возможно, сами сожалеют, но поздно. Эмоциональное насыщение конфликта приводит к его саморазвитию.

Под саморазвитием конфликта мы понимаем ситуацию, когда в ответ на агрессию одной стороны вторая сторона вынуждена отвечать тем же, чем вызывает новые действия первой. Именно эмоциональная составляющая конфликта часто оказывается главным препятствием в его разрешении. Ситуативные эмоции перерастают в стабильные чувства, которые не пропускают рациональные средства воздействия на участников конфликта. И только

если удастся понизить «градус» эмоций, то становится намного легче установить позитивные взаимодействия сторон в совместном поиске решения.

Организационные конфликты имеют различную классификацию.

По направленности конфликты делятся на вертикальные, горизонтальные, смешанные.

В вертикальных конфликтах участвуют лица, один из которых находится в подчинении у другого. В горизонтальных - участвуют лица, не находящиеся друг у друга в подчинении. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные и горизонтальные составляющие.

На конфликты, имеющие вертикальную составляющую (т. е. вертикальные и смешанные конфликты), приходится в среднем от 70 до 80% общего их числа. Такие конфликты наиболее нежелательны для руководителя: участвуя в них, он «связан по рукам и ногам». Ибо каждое действие и распоряжение в этом случае рассматривается всеми сотрудниками (а особенно участниками конфликта) через призму конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя они будут в любом его шаге видеть происки по отношению к оппонентам. А поскольку информированности подчиненным нередко недостает, чтобы правильно оценить действия руководства, то недопонимание с лихвой компенсируется домыслами, преимущественно негативного свойства.

Естественно, в таких условиях, когда каждое распоряжение может вести к углублению конфликта, чрезвычайно трудно работать.

Уже из этого предварительного рассмотрения понятны некоторые установки руководителя: наибольшую осторожность проявлять по отношению к вертикальным конфликтам (стараться погасить их в зародыше).

По значению для организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные). Первые приносят пользу делу, вторые - вред. От первых уходить нельзя, от вторых - необходимо.

По сфере разрешения конфликтов их можно подразделять на те, что разрешаются в деловой сфере, и те, что разрешаются в личностно-эмоциональной сфере.

По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые (как следует из названия) порождены объективными причинами, вторые - субъективными[14].

Итак, выше было дано понятие и классификация организационных конфликтов. Для того, чтобы описать причины возникновения и последствия конфликтов в организации, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

1.2. Причины возникновения и последствия конфликтов в организации

Основными причинами конфликтов в организации являются следующие:

1. Ограниченность и распределение ресурсов. В самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить финансовые, человеческие ресурсы, сырье и материалы между различными группами, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликтов.

2. Взаимозависимость задач. Где один человек или группа зависят в выполнении задания от другого человека или группы, всегда существует возможность конфликта. Все организации являются системами, состоящими из взаимосвязанных элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

3. Различия в целях. Конфликт увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Специализированные подразделения, в свою очередь, сами формулируют

ют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

4. Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации может быть у людей совершенно разным в зависимости от их целей. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях людей - также весьма распространенная причина конфликта.

5. Различия в манере поведения, жизненном опыте и уровне образования. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к чужому мнению, скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, уровне ценностей, образовании, стаже работы, возрасте, манере одеваться и социальном уровне уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между людьми в организации.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Плохие коммуникации могут действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе адекватно оценить ситуацию и понять ее с точки зрения других работников. Также конфликты могут возникать и усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей[12].

При этом, существует четыре типа организации конфликта.

Внутриличностный тип конфликта может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Он может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования по-

казывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Организационные конфликты имеют как негативные, так и позитивные последствия. Негативными последствиями конфликтов в организации являются следующие:

- ухудшение микроклимата в коллективе (рост социальной напряженности, высокий уровень стресса, дискомфорт при взаимодействии коллег);
- нарушение в коммуникациях, рост непонимания и недоверия в коллективе;

-дезорганизация коллектива, разрушение сплочённости, падение командного духа;

-снижение у сотрудников мотивации к труду, снижение инициативы, ухудшение трудовой дисциплины;

-ресурсы сотрудников (временные, интеллектуальные и пр.) направляются на участие в конфликте, непосредственно на конфронтацию, а не на решение важных рабочих задач;

-снижается производительность труда, общая продуктивность коллектива или эффективность деятельности организации падает;

-ухудшаются или разрушаются деловые и организационные связи;

-проблемы, связанные с принятием и реализацией управленческих решений.

Позитивными последствиями конфликтов в организации являются:

-конфликт позволяет обнаружить накопившиеся противоречия и создаёт потенциальную возможность для оперативного разрешения конфликтной ситуации;

-конструктивно разрешённый конфликт снимает социальное напряжение, субъективные переживания и нивелирует состояние стресса в коллективе, что благоприятно сказывается на росте производительности и эффективности труда работников;

-разрешение конфликта способствует стабилизации межличностных и деловых отношений в организации, сплочению коллектива;

-конфликт может помочь своевременно выявить проблемы и несовершенство в вопросах управления человеческими ресурсами, в организационной структуре управления и т.д.;

-конструктивно разрешённый конфликт позволяет интегрировать новые и более актуальные нормы взаимодействия, составляющие организационной культуры, этики делового поведения в организации и др..

Реальное соотношение негативных и позитивных последствий конфликта напрямую зависит от множества разных факторов: от мотивов, при-

чин, порождающих конфликтную ситуацию, от умения руководителя предприятия управлять конфликтами и конфликтующими сторонами[11].

Выводы по первой главе.

В первой главе курсовой работы было дано понятие и классификация организационным конфликтам, основные причины и последствия. Организационный конфликт - это способ разрешения противоречий, сложившихся в организации. Он возникает между работниками или коллективами организации в процессе их совместной трудовой деятельности из-за несовпадения интересов, отсутствия согласия или конфронтации в процессе решения каких-либо деловых вопросов. По направленности конфликты делятся на вертикальные, горизонтальные, смешанные. По значению для организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные). По сфере разрешения конфликтов их можно подразделять на те, что разрешаются в деловой сфере, и те, что разрешаются в личностно-эмоциональной сфере. По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные.

Основными причинами конфликтов в организации являются: ограниченность и распределение ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, жизненном опыте и уровне образования, неудовлетворительные коммуникации. Негативными последствиями конфликтов в организации являются: ухудшение микроклимата в коллективе; нарушение в коммуникациях, рост непонимания и недоверия в коллективе; дезорганизация коллектива, разрушение сплочённости, падение командного духа; снижение у сотрудников мотивации к труду, снижение инициативы, ухудшение трудовой дисциплины; ресурсы сотрудников направляются на участие в конфликте, непосредственно на конфронтацию, а не на решение важных рабочих задач; снижается производительность труда, общая продуктивность коллектива или эффективность деятельности организации падает; ухудшаются или разрушаются деловые

вые и организационные связи; возникают проблемы, связанные с принятием и реализацией управленческих решений.

Для того, чтобы на примере организации рассмотреть особенности предупреждения и разрешения конфликтов, перейдем к следующей главе курсовой работы.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Способы предупреждения организационных конфликтов

Для того, чтобы изучить способы предупреждения и разрешения конфликтов, была выбрана организация ООО «Деловые линии». Компания ООО «Деловые линии» работает в сфере оказания логистических услуг более 20 лет. Юридический адрес: 196210, Санкт-Петербург г, Стартовая улица, дом № 8, литера А, офис 132. Основными видами услуг является: доставка сборных грузов, комплексная логистика для бизнеса, перевозка выделенным транспортом, страхование при перевозке, упаковка. Свою деятельность компания осуществляет на рынке электронной коммерции, для этого имеется интернет-сайт, рисунок 1.

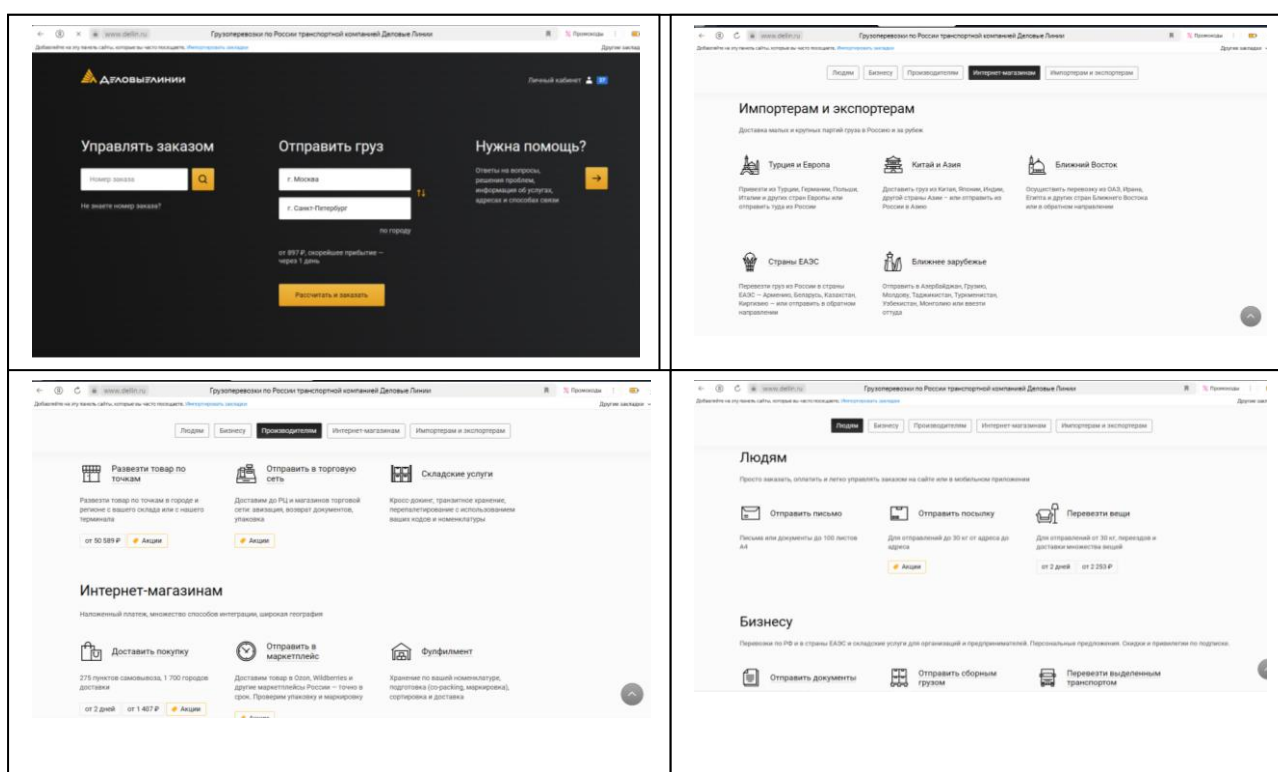


Рисунок 1- Официальный сайт компании ООО «Деловые линии» [15]

На текущий момент ГК «Деловые Линии» имеет более 245 подразделений в 190 городах России. В автопарке насчитывается свыше 4000 единиц техники. По информации компании, у неё 3,5 млн. клиентов. Компания пере-

возит грузы в любую точку России, а также осуществляет доставку из стран ЕАЭС, Европы, Азии, Северной и Южной Америки и обратно. На предприятии предусмотрена линейно-функциональная структура управления, рисунок 2 (Приложение 1).

Полный штат составляет более 18,5 тыс. сотрудников, рисунок 3.

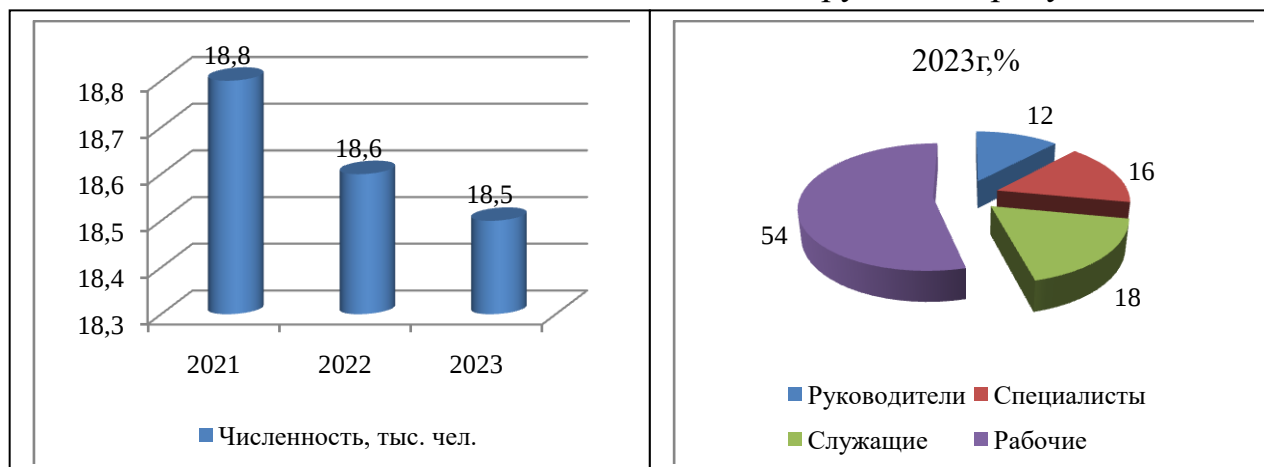


Рисунок 3- Динамика численности компании ООО «Деловые линии» с 2021-2023гг.

Это на 1,59% ниже уровня начала анализируемого периода и на 0,53% меньше уровня прошлого года. Наибольший удельный вес в структуре приходится на рабочих и по данным на 2023г. их доля составила 54,0%. Небольшую долю занимают руководители и специалисты, по данным на конец анализируемого периода доля этих сотрудников составила 12,0% и 16,0% соответственно. Немного больше приходится на служащих-18,0%, рисунок 3. По гендерному признаку наибольший удельный вес занимают мужчины, их доля составляет 58,0%, 42,%- занимают женщины, рисунок 4.

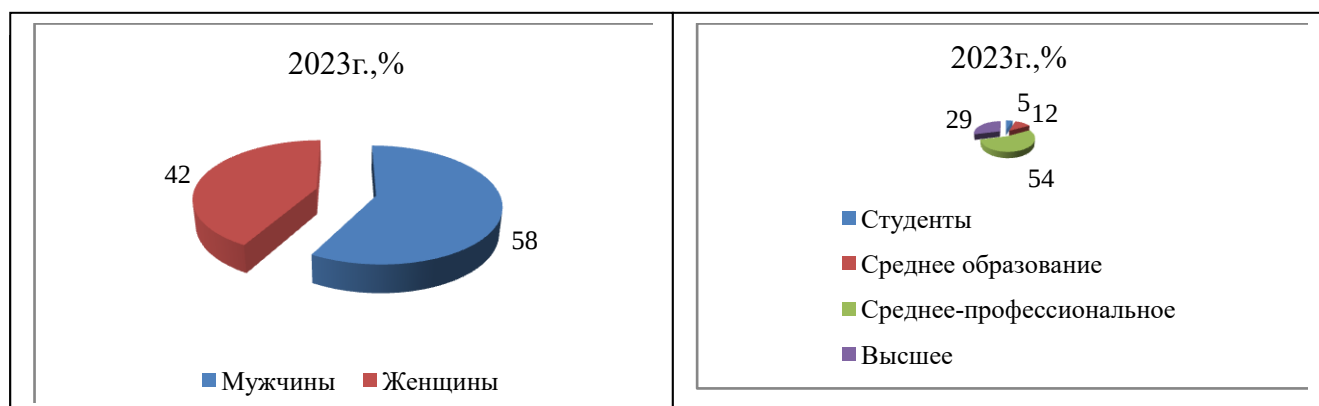


Рисунок 4- Структура персонала по полу и уровню образования в компании ООО «Деловые линии»

Уровень образования не достаточно высок, так как с высшим насчитывается лишь 29,0%, 54,0%- работников имеют среднее- профессиональное образование. Более того, 5,0% работающих- это студенты, а 12,0%- работники со средним образованием (школа). По стажу работы также не самая лучшая ситуация, большая часть работников работают в компании небольшое количество лет, почти 50,0%- это работники со стажем до 1 года и от 1 до 5 лет. Со стажем от 10 до 15 лет и более 15 лет доля работающих составляет 17,0% и 6,0% соответственно, рисунок 5.

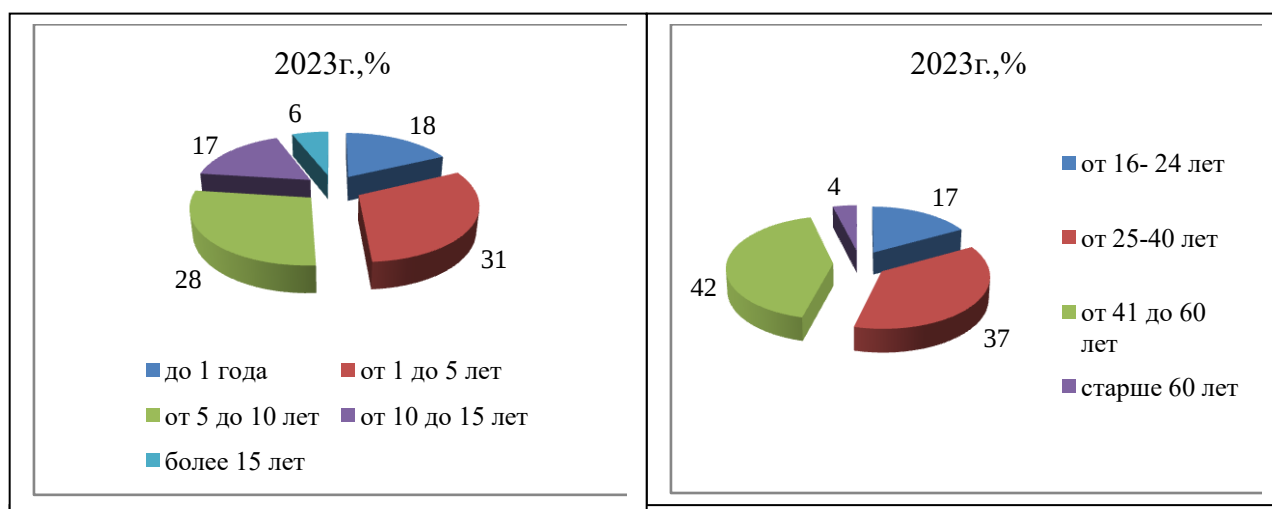


Рисунок 5- Структура персонала по стажу работы и возрасту в компании ООО «Деловые линии»

По возрасту большая часть работников в возрасте от 41 до 60 лет , их доля составляет 42,0%, немногим меньше приходится на сотрудников в возрасте от 25 до 40 лет, их доля составила 37,0%, Небольшой удельный вес занимают работники в возрасте старше 60 лет, их доля сформировалась на уровне 4,0%, рисунок 5.

Итак, численность компании достаточно большая, но в динамике имеет тенденцию к снижению. Большинство работающих –это мужчины, в возрасте от 25 до 60 лет. В целом, уровень образования в компании не достаточно высок, наблюдается текучесть кадров, так как работников с меньшим стажем работы больше, чем тех, которые проработали в компании продолжительное время. По профессиональной структуре более 54,0%- приходится на рабочих.

Основными способами предупреждения организационных конфликтов в ООО «Деловые линии» являются: опрос сотрудников, похвала сотрудников, использование системы подотчетности, поощрение самостоятельного решения конфликтов, обучение, аудит организации.

Опрос сотрудников. В ходе опроса, выясняется, насколько хорошо сотрудники разрешают конфликты. Так можно понять, в каких отделах есть трудности, и научить сотрудников справляться с ними.

Похвала сотрудников. В компании предусмотрена похвала сотрудников, это создаёт атмосферу, в которой люди чувствуют себя комфортно и могут открыто обсуждать проблемы.

Поддержание разнообразия мнений. В организации поощряется иной взгляд на задачи, стратегии и решения.

Использование системы подотчётности. Сотрудники компании несут ответственность за результаты перед кем-то, например, перед руководителем. Роли чётко определены и сообщаются сотрудникам об этом.

Поощрение самостоятельного решения конфликтов. Сотрудникам советуют разрешать конфликты на том уровне, на котором они происходят, а не поднимать их на уровень руководства.

Обучение. В компании осуществляется обучение, некоторых сотрудников отправляют на курсы по разрешению конфликтов или советуют им подходящие книги.

Проведение аудита действующих систем и организации работы. Это помогает выявить моменты для доработки и откорректировать их под актуальные процессы и потребности организации.

С целью предупреждения конфликтов в организации ООО «Деловые линии» прибегают к определенным действиям, которые нацелены на недопущение их возникновения и негативного влияния на любую из сторон, любой из элементов общественной системы. Деятельность по предотвращению конфликта – это активное вовлечение управляющих субъектов (одной или каждой из сторон надвигающегося конфликта) в настоящий процесс отноше-

ний в обществе, во взаимодействие людей в различных жизненных сферах. В данном случае будет пресечен бесконтрольный ход процесса, если произойдет разумное вмешательство, целесообразное по отношению к интересам общества.

Тактика предупреждения конфликтной ситуации основана главным образом на способности поддерживать и укреплять сотрудничество, а также быть готовым к взаимовыручке. Эта тактика подразумевает комплексный подход, при котором используются методы социально-психологического, морально-этического и организационно-управленческого характера.

Стоит отметить, что для того чтобы суметь предупредить конфликтную ситуацию, важно уметь ее спрогнозировать. Под прогнозом понимается предположение вероятности будущего конфликта с некой возможностью определить место и время его развития. Прогноз будет иметь свою научную и практическую ценность, если в его основе лежит обоснованность и достоверность. К главным способам прогнозирования конфликта относятся: умение экстраполировать имеющиеся обстоятельства на будущее состояние всей системы; способность смоделировать предполагаемую спорную ситуацию; статистический метод и опрашивание экспертов. Для того, чтобы подробнее рассмотреть подходы к разрешению конфликтов в организации, перейдем к следующей главе курсовой работы.

2.2. Подходы к разрешению конфликтов в организации

В ООО «Деловые линии» применяются следующие подходы к разрешению конфликтов: переговоры, метод компромисса, метод посредничества, метод сотрудничества. Рассмотрим подробнее.

1) Переговоры. Переговоры являются одним из наиболее эффективных способов разрешения конфликтов, при котором стороны взаимодействуют друг с другом, четко обозначая свои требования, но соглашаясь на компромиссные решения. Метод переговоров отличается от остальных в силу сле-

дующих особенностей: способ подразумевает, что стороны равноправны и готовы открыто взаимодействовать друг с другом; при переговорах исключено применение силы или обращение в суд с целью разрешения конфликта; стороны имеют контроль над процессом, возможность изменения условий на основании взаимного соглашения, а также могут определять временные границы; процесс переговоров проходит в соответствии с обозначенными сторонами правилами; решение, принимаемое в результате переговоров сторон, является неформальным.

В компании ООО «Деловы линии» используются различные стратегии переговоров, ориентируясь на поставленную цель взаимодействия. Первой стратегией является позиционный торг – поведение основано на конфронтации сторон, при этом в попытке добиться максимально выгодного для себя результата интересы оппонента не учитываются. Согласно второй стратегии процесс переговоров основывается на взаимных интересах, то есть поведение является партнерским, учитываются мнения и цели каждой из сторон.

Процесс переговоров делится на следующие этапы: озвучивание позиций оппонентов, выявление интересов и целей, открытое обсуждение проблемы и спорных моментов, достижение договоренности по возникшему конфликту.

Резюмируя, отметим, что чаще всего целью переговоров является полное или частичное удовлетворение претензий каждой из сторон конфликта. Но случается, что к переговорам прибегают в качестве негативного способа устранения конфликта.

2)Метод компромисса. Разрешение конфликта способом взаимных уступок подразумевает определенные встречные шаги оппонентов, нацеленные на достижение результата, устраивающего всех. То есть сторонам необходимо взаимно отказаться от некоторых интересов и амбиций на пути к достижению максимально полезного для всех исхода конфликта. При выработке решения участники используют различные стратегии и способы, идут на разного рода взаимные уступки. Компромисс может быть: добровольным – ре-

шение каждой из сторон пойти на уступки принимается без давления друг на друга; вынужденным – при таком компромиссе оппонентам приходится идти на взаимные уступки вследствие определенных факторов.

Способность пойти на уступки говорит о реализме и высокой культуре общения. Но использовать метод компромисса стоит в том случае, если другие испробованные способы не смогут удовлетворить интересы по максимуму.

3)Метод посредничества. Посредничество при переговорах также является одним из способов разрешения конфликта интересов. Подразумевается, что устранение разногласий будет достигнуто при участии в переговорах третьей стороны. Прибегают к помощи посредника в следующих ситуациях: оппоненты готовы уступить и начать поиск компромиссного решения, но не смогли достигнуть общего интереса, прийти к единому мнению; отсутствует возможность прямого общения участников спора между собой; необходимо проконтролировать исполнение согласованного сторонами решения; помощь компетентного посредника необходима с целью сохранения имиджа каждой из сторон; для решения спорных вопросов необходима конфиденциальность.

Соответственно, задачами посредника являются: организовать процесс общения оппонентов; предложить варианты разрешения конфликта; помочь разработать итоговые документы; проконтролировать принятое сторонами решение. Посредником является независимый эксперт, который отвечает следующим требованиям: быть компетентным в вопросе, иметь навыки посреднической работы; быть беспристрастным, то есть сохранять нейтралитет по отношению к любой из сторон конфликта; быть авторитетным – иметь некоторый вес в обществе для того, чтобы суметь повлиять на участников спора при поиске решения и обоюдного соглашения.

4)Метод сотрудничества. Сотрудничество является одним из конструктивных способов разрешения конфликтов. Данный способ требует погружения всех участников в спорную ситуацию для поиска решения, которое будет

максимально отвечать интересам каждой из сторон. Сотрудничество имеет следующие отличительные черты: конфликтующие стороны являются не врагами, а союзниками, вместе стараясь найти устраивающее всех решение; обе стороны максимально вовлечены в процесс решения возникшей проблемы; оппоненты обоюдно заинтересованы в поиске выигрышных для всех способов разрешения конфликта; применение данного метода решения конфликтной ситуации принесет пользу каждой из сторон; для сотрудничества необходимо большее количество времени; метод раскрывает тайные и внутренние причины возникшего спора обеих сторон, что позволяет найти эффективный способ разрешения конфликта.

В компании ООО «Деловые линии» разумно прибегают к сотрудничеству как одному из способов разрешения конфликтных ситуаций. В первую очередь найденное решение проблемы должно быть важно каждой из сторон. Также должны иметься прочные связи и перспективы на последующее взаимодействие с соперником. Кроме того, времени на проработку проблемных моментов и поиск выгодных путей их решения должно быть достаточно.

Следующее условие – наличие готовности оппонентов высказать свое отношение к происходящему и со всем вниманием выслушать друг друга. Также очень важно, чтобы участники конфликта имели равные права и были способны проигнорировать различия между собой для поиска решения в спорной ситуации.

Сотрудничество следует считать одним из дружеских способов разрешения конфликтов, но также и одним из наиболее сложных, ведь действовать нужно, основываясь не только на своих интересах, но и на потребностях стороны оппозиции. При таком методе взаимодействия конфликтующие стороны должны быть способны выслушать оба мнения и найти обоюдовыгодное решение.

Итак, выше были рассмотрены основные методы разрешения конфликтов в организации ООО «Деловые линии». В последнее время, в управлении конфликтами стал применяться искусственный интеллект (ИИ).

Искусственный интеллект (ИИ) может помочь в управлении конфликтами. Вот некоторые способы:

1. Анализ данных. ИИ способен обрабатывать большие объёмы информации и быстро её анализировать. Это помогает глубже понять позиции сторон, их интересы, историю конфликта, а также культурные и социальные факторы, влияющие на ход переговоров.

2. Определение паттернов и ситуаций, которые могут привести к конфликтам. Это позволяет системе давать рекомендации по преодолению конфликта, например, менять формулировку сообщения, предлагать альтернативные решения или предотвращать возникновение конфликта заранее.

3. Анализ текста. Система ИИ определяет эмоциональный подтекст и способна идентифицировать агрессивный или негативный тон, использование саркастических выражений или неуважительное обращение к собеседнику.

4. Рекомендации по общению. С помощью технологий обработки естественного языка ИИ может анализировать язык, обычаи и традиции каждой из сторон, предлагая рекомендации по наиболее эффективным способам общения и ведения переговоров. Например, система ИИ может предлагать избегать определённых слов или фраз, чтобы минимизировать риск недопонимания между сторонами.

5. Моделирование сценариев. Предсказательные модели позволяют симулировать различные сценарии переговоров, исходя из позиций сторон и разных условий. Это помогает переговорщикам лучше подготовиться и учитывать различные возможные варианты развития событий.

6. Роль нейтрального посредника. ИИ может выступить в качестве беспристрастного посредника, который анализирует вопросы на основе объективных данных и не подвержен эмоциональным или политическим предубеждениям. Однако при использовании ИИ в управлении конфликтами важно учитывать этические и социальные ограничения, которые могут возникнуть при его применении.

Вывод по второй главе:

Во второй главе курсовой работы были рассмотрены способы предупреждения и разрешения конфликтов в организации. Для исследования системой управления конфликтами, была выбрана компания ООО «Деловые линии», которая работает в сфере оказания логистических услуг более 20 лет. Полный штат составляет более 18,5 тыс. сотрудников. Численность компании достаточно большая, но в динамике имеет тенденцию к снижению. Большинство работающих – это мужчины, в возрасте от 25 до 60 лет. В целом, уровень образования в компании не достаточно высок, с высшим образованием насчитывается лишь 29,0% сотрудников, 54,0%- работников имеют среднее- профессиональное образование. Более того, 5,0% работающих- это студенты, а 12,0%- работники со средним образованием (школа). На протяжении анализируемого периода наблюдается текучесть кадров, так как работников с меньшим стажем работы больше, чем тех, которые проработали в компании продолжительное время. По профессиональной структуре более 54,0%- приходится на рабочих.

Основными способами предупреждения организационных конфликтов в ООО «Деловые линии» являются: опрос сотрудников, похвала сотрудников, использование системы подотчетности, поощрение самостоятельного решения конфликтов, обучение, аудит организации. Применяются следующие подходы к разрешению конфликтов: переговоры, метод компромисса, метод посредничества, метод сотрудничества.

В последнее время особую популярность получил искусственный интеллект, его внедряют во все сферы деятельности, не исключением является и система управления конфликтами. ИИ способен: осуществлять анализ текста, анализ данных, определение паттернов и ситуаций, которые могут привести к конфликтам; моделирование сценариев, давать рекомендации по общению, выполнять роль нейтрального посредника. Для того, чтобы идти в ногу со временем, необходимо внедрение ИИ в систему управления конфликтами в организации ООО «Деловые линии».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях нестабильности развития современной экономики напряженность и конфликтность в различных сферах постоянно растет, и именно поэтому рассмотрение теоретико-методологических основ предупреждения, управления и разрешения конфликтов в организации остается актуальной темой исследований.

Организационный конфликт - это способ разрешения противоречий, сложившихся в организации. Он возникает между работниками или коллективами организации в процессе их совместной трудовой деятельности из-за несовпадения интересов, отсутствия согласия или конфронтации в процессе решения каких-либо деловых вопросов. По направленности конфликты делятся на вертикальные, горизонтальные, смешанные. По значению для организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные). По сфере разрешения конфликтов их можно подразделять на те, что разрешаются в деловой сфере, и те, что разрешаются в личностно-эмоциональной сфере. По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные.

Основными причинами конфликтов в организации являются: ограниченность и распределение ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, жизненном опыте и уровне образования, неудовлетворительные коммуникации. Негативными последствиями конфликтов в организации являются: ухудшение микроклимата в коллективе; нарушение в коммуникациях, рост непонимания и недоверия в коллективе; дезорганизация коллектива, разрушение сплочённости, падение командного духа; снижение у сотрудников мотивации к труду, снижение инициативы, ухудшение трудовой дисциплины; ресурсы сотрудников направляются на участие в конфликте, непосредственно на конфронтацию, а не на решение важных рабочих задач; снижается производительность труда, общая продуктивность коллектива или эффектив-

ность деятельности организации падает; ухудшаются или разрушаются деловые и организационные связи; возникают проблемы, связанные с принятием и реализацией управленческих решений.

Для исследования системой управления конфликтами, была выбрана компания ООО «Деловые линии», которая работает в сфере оказания логистических услуг более 20 лет. Полный штат составляет более 18,5 тыс. сотрудников. Численность компании достаточно большая, но в динамике имеет тенденцию к снижению. Большинство работающих – это мужчины, в возрасте от 25 до 60 лет. В целом, уровень образования в компании не достаточно высок, с высшим образованием насчитывается лишь 29,0% сотрудников, 54,0% работников имеют среднее- профессиональное образование. Более того, 5,0% работающих- это студенты, а 12,0%- работники со средним образованием (школа). На протяжении анализируемого периода наблюдается текучесть кадров, так как работников с меньшим стажем работы больше, чем тех, которые проработали в компании продолжительное время. По профессиональной структуре более 54,0%- приходится на рабочих.

Основными способами предупреждения организационных конфликтов в ООО «Деловые линии» являются: опрос сотрудников, похвала сотрудников, использование системы подотчетности, поощрение самостоятельного решения конфликтов, обучение, аудит организации. Применяются следующие подходы к разрешению конфликтов: переговоры, метод компромисса, метод посредничества, метод сотрудничества.

В последнее время особую популярность получил искусственный интеллект, его внедряют во все сферы деятельности, не исключением является и система управления конфликтами. ИИ способен: осуществлять анализ текста, анализ данных, определение паттернов и ситуаций, которые могут привести к конфликтам; осуществляет моделирование сценариев, дает рекомендации по общению, выполняет роль нейтрального посредника. Для того, чтобы эффективнее управлять конфликтами, целесообразно внедрение ИИ в ор-

ганизации ООО «Деловые линии». В результате написания курсовой работы, цель исследования достигнута, поставленные задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1.Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. - М.: Юрайт. 2024. 186 с.
- 2.Алексеев Д. А., Ткачева Н. Н. Организационные конфликты: понятие, сущность, особенности управления// 2023. №28 (126). [Электронная версия][Ресурс: <https://scilead.ru/article/4813-organizatsionnie-konflikty-ponyatie-sushchnos>]
- 3.Агафонова М.С., Палёха А.А. Концептуальная модель управления конфликтами в организации // Концепт. - 2018. – № 8. [Электронная версия][Ресурс: <http://e-koncept.ru/2018/183039.htm>.
- 4.Борзиева З.М. Конфликт, виды конфликта и этапы его развития // Молодой ученый. – 2021. - № 5 (347). - С. 118-119.
- 5.Горбачева Е. С. Применение нейросетей в конфликтологии и медитации: инновационные подходы к предотвращению и разрешению конфликтов[Электронная версия][Ресурс: <https://conflictology.ru/index.php/conflict/article/view/15214/0>]
- 6.Гершанок А. А. Основы организации труда: учеб. пособие / А. А. Гершанок; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Электрон. дан. – Пермь, 2019.
- 7.Живага А.Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации : учебное пособие / А.Ю. Живага. – Южно-Сахалинск: СахГУ, 2019. – 108 с.
- 8.Иванова О.А. Управление конфликтами в менеджменте: стратегии и технологии // Общество, экономика, управление. – 2021. – Т. 5. - № 4. – С. 24-28.
- 9.Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. - М.: Юрайт. 2024. 169 с.
- 10.Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Цифровизация управления персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 103 с.
- 11.Конфликты в организациях[Электронная версия][Ресурс: <https://hr-portal.ru/article/konflikty-v-organizaciyah>]

12. Конфликт в отношениях (в контексте менеджмента) [Электронная версия][Ресурс: <https://bigenc.ru/c/konflikt-v-otnosheniiakh-v-kontekste-menedzhmenta-573772>]

13. Конфликты и управление конфликтностью в организации [Электронная версия][Ресурс: <https://www.seeneco.com/ru/blog/konflikty-i-upravlenie-konfliktnostyu-v-organizatsii/>]

14. Конфликт как инструмент развития организации. [Электронная версия][Ресурс: <https://inter-regional.ru/news/upravlenie-personalom/konflikt-kak-instrument-razvitiya-organizatsii>]

15. ООО «Деловые линии». Официальный сайт компании [Электронная версия][Ресурс: https://www.dellin.ru/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F]

16. Разрешение конфликтов: стратегии и техники для поддержания позитивной рабочей атмосферы [Электронная версия][Ресурс: <https://methodisthelp.ru/metodicheskij-dajdzhest/tpost/ack517tb81-razreshenie-konfliktov-strategii-i-tehni>]

17.7 способов разрешения конфликтов в организации. [Электронная версия][Ресурс: <https://academy-of-capital.ru/blog/razreshenie-konfliktov/>]

ПРИЛОЖЕНИЯ