

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)
Кафедра гуманитарных дисциплин

КУРСОВАЯ РАБОТА

СПОСОБЫ УСТРАНЕНИЯ КОНФЛИКТОВ И УСЛОВИЯ ИХ
ПРИМЕНЕНИЯ

Работу выполнила _____
(подпись) 30.12.19 Н.М.Агафонова

Филиал ФГБОУ ВО «КубГУ» г. Новороссийске курс 3 ОФО
Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Научный руководитель
канд. психол. наук, доцент _____
(дата, подпись) 30.12.19 И.Е. Нестеренко

Нормоконтролер
канд. юрид. наук, доцент _____
(дата, подпись) 30.12.19 А.Н. Качур

Краснодар 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методологические аспекты устранения конфликтов в организации.....	6
1.1 Понятие конфликта и его элементы.....	6
1.2 Основные виды конфликтов и причины их возникновения.....	8
1.3 Методы устранения конфликтов.....	10
2 Анализ конфликтных ситуаций в ООО «Катюша» и способов их устранения.....	17
2.1 Общая характеристика ООО «Катюша».....	17
2.2 Анализ и оценка конфликтных ситуаций, возникающих в организации.....	21
3 Совершенствование процедуры устранения конфликтов в ООО «Катюша».....	27
Заключение.....	32
Список использованных источников.....	33
Приложение	34

ВВЕДЕНИЕ

Конфликт (лат. «conflictus» – столкновение) – столкновение противоположных взглядов, действий и интересов отдельных людей. Конфликт – это "неотъемлемая часть общественной жизни". Под конфликтом мы понимаем межличностное взаимодействие, в основе которого лежат разные взгляды людей и отдельных групп.

В каждом случае причина конфликта различна, в то время как анализ показывает, что у всех есть общая основа: факты противоречат ожиданиям людей, вступающих в ряды конфликтующих сторон.

Разрушительная сила конфликта заключается в том, что организации, которые не обращают внимания на их своевременное решение, полностью парализованы. Восстановление структуры рассматриваемого конфликта проблематично, а в некоторых случаях невозможно.

Актуальность темы данного исследования заключается в том, что конфликты в организации негативно влияют на психологическую атмосферу в коллективе и взаимоотношениях между работниками, приводят к снижению производительности труда и, конечно же, снижению финансовых результатов деятельности в целом, что руководителю необходимо устранить.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже, может быть, и желательны. Конечно, конфликт не всегда положительный. В некоторых случаях это может повлиять на выполнение индивидуальных потребностей и достижение целей всей организации. Например, человек, который утверждает, что он занимает место в комитете только потому, что он не спорит, может снизить степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, принять способность консультанта к конфликту и тому, что используют проблемы. Однако во многих ситуациях конфликт помогает выявить разные точки зрения, предоставить дополнительную информацию, выявить большее количество альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия

решений в группе более эффективным и дает людям возможность выразить свои мысли и таким образом удовлетворять свои личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективной реализации планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждаются различные мнения по этим документам до их фактической реализации.

В нашей работе основное внимание уделяется наиболее важному на сегодняшний день способу разрешения конфликтов на организационном уровне. В последнее десятилетие проблематика исследований в области управленческого консультирования, конфликтологии и социальной коммуникации существенным образом расширилась – от разработки социально-методологических и общетеоретических проблем до выработки технологий разрешения конкретных конфликтных ситуаций в организациях. В этой связи необходимо отметить работы Бородкина Ф.М, Дмитриева А.В., Здравомыслова А.Г., Кабалиной В.И., Кравченко А.И., Красовского Ю.Д., Кудрвцева В.Н., Лебедевой М.М., Пригожина А.И., Рукавишников В.О., Степанова Е.И., Шаленко В.Н., Щербины В.В., Эфирова С.А. и других. На научных конференциях, «круглых столах» наметились новые подходы к проблеме, анализируются частные аспекты теории и практики конфликтных взаимоотношений.

Объектом исследования являются конфликты в организациях.

Предмет исследования – способы устранения конфликтов в организации.

База исследования – ООО «Катюша», г.Новороссийск.

Основной целью курсовой работы является исследование способов устранения конфликтов и условия их применения.

Исходя из поставленной цели, мы сформулировали следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты конфликтов и способы их устранения в организации.
2. Провести анализ конфликтных ситуаций в ООО «Катюша».

3. Исследовать систему устранения и профилактики конфликтов в организации.

4. Составить рекомендации по совершенствованию системы устранения конфликтов в организации.

Теоретической базой исследования являются труды и концепции отечественных авторов Красовского Ю.Д., Кудрвцева В.Н., Лебедевой М.М., Пригожина А.И., Рукавишникова В.О., Степанова Е.И., Шаленко В.Н., Щербины В.В., Эфирова С.А. и других.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы для устранения конфликтов в организациях.

Структура работы: курсовая работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников, приложения.

1 Теоретические и методологические аспекты устранения конфликтов в организации

1.1 Понятие конфликта и его элементы

Организационная среда по своей сути противоречива. Конфликт - это конфликт противоположных целей, интересов, мнений и позиций проблем взаимодействия.

Конфликты являются неотъемлемой частью человеческой деятельности и существования. Они определяются характером личности и особенностями организационной деятельности. Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения между людьми, поэтому их столько же, сколько людей. Вся история человеческих отношений – это бесконечная история конфликтов и борьбы. Неизбежность и естественность конфликта показывает утверждение К.Динсона: «Если в вашей жизни нет конфликта, проверьте, есть ли у вас пульс».

«Конфликт» – латинское слово и буквально означает «столкновение», отсутствие соответствия между двумя или более сторонами, наличие противоречивых позиций между ними в вопросе. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (лица, группы или организации в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Менеджер по своей роли, как правило, находится в центре конфликта в организации и должен решать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтами – одна из важнейших функций управления. В среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различных конфликтов. Чтобы эффективно управлять конфликтами, нужно знать, какие конфликты возникают, как они возникают и протекают, как эти конфликты могут быть разрешены.

Субъектами конфликта являются участники конфликта, которые могут выступать в качестве отдельных лиц, групп людей и организаций. Объектом

конфликта является то, на что направлены действия каждой из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие. Цель конфликта-возможность отстаивать свое мнение, чтобы убедиться, что конкретная точка зрения принята.

Перечень элементов конфликта:

- 1) два участника или две стороны конфликта;
- 2) взаимная несовместимость ценностей и интересов сторон;
- 3) поведение, направленное на уничтожение планов, интересов противоположной стороны;
- 4) применение силы для влияния на другую сторону;
- 5) противопоставленность действий, поведения сторон;
- 6) стратегия и тактика конфликтного взаимодействия;
- 7) личностные особенности участников: агрессивность, авторитетность и пр.

Конфликт как сложное социальное явление характеризуется многими параметрами. Наиболее важными являются природа, структура, причины и динамика.

Чтобы понять суть конфликта, важно определить его ключевые характеристики и сформулировать необходимые и достаточные условия для его возникновения.

Можно выделить две основные особенности.

1. Конфликты всегда возникают из-за противоположных мотивов или суждений. Такие мотивы и суждения являются предпосылкой конфликта.
2. Конфликт – это всегда противостояние субъектов социального взаимодействия, характеризующихся взаимным вредом (моральным, материальным, физическим, психологическим и т. д.).

На основании вышеизложенного можно сформулировать необходимые и достаточные условия возникновения (начала) конфликта. К ним относятся:

- наличие объектов социального взаимодействия, которые имеют противоположные мотивы или мнения;

– состояние конфронтации между ними.

В большинстве случаев конфликт связан с угрозами, конфликтами, войнами и так далее. Поэтому конфликт следует избегать и разрешать, как только он возникает.

Однако во многих ситуациях конфликт помогает выявить различные точки зрения, предоставить дополнительную информацию, определить большее количество альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс принятия решений в группе более эффективным и дает людям возможность выражать свои мысли и, следовательно, свою личную жизнь. Чтобы удовлетворить потребности в уважении и власти.

Таким образом, конфликт может стать функциональным и повысить эффективность работы организации. Или это может быть нарушено, что приведет к снижению личного удовлетворения группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта зависит главным образом от того, насколько эффективно им управляют.

1.2 Основные виды конфликтов и причины их возникновения

Разделение конфликта на деструктивное и конструктивное довольно условно. Конфликты могут считаться разрушительными и конструктивными в течение ограниченного периода времени, поскольку они мешают или препятствуют достижению корпоративных целей всей организации.

Разделение конфликта на конструктивное и деструктивное довольно условно. Конфликты могут считаться конструктивными и разрушительными в течение ограниченного периода времени, поскольку они мешают или препятствуют достижению корпоративных целей.

1. Конфронтационная (военная) – стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации чужого интереса.

2. Компромиссная (политическая) – стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых

производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая сторона пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный).

3. Коммуникативная (управленческая) – выстраивая коммуникацию, стороны достигают согласия, основанного на том, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но их интересы (консенсус), и стремятся к взаимодополнению интересов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения сообщества, различия.

Конфликт начинается с конфронтационной фазы, а заканчиваются коммуникативной. Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

Все вышесказанное говорит о том, что конфликт содержит в себе как положительные, так и отрицательные стороны. Задача любой организации – научиться управлять им и пользоваться его позитивными элементами в полной мере.

Так же можно выделить четыре основных типа конфликтов в организации:

1. Внутриличностный конфликт или конфликтные уровни психики. Одной из наиболее распространенных форм является конфликт ролей, когда к человеку предъявляются противоречивые требования относительно результата его работы.

Интеллектуальные конфликты также могут возникать, потому что производственные требования не соответствуют личным потребностям или ценностям.

Внутриличностный конфликт также может быть реакцией на рабочую нагрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой удовлетворенностью работой, низкой уверенностью в себе и организацией, а также стрессом.

2. Межличностные конфликты. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. В большинстве случаев это борьба менеджеров за

ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время на использование оборудования или утверждение проектов. Межличностные конфликты также могут проявляться как столкновение личностей. Как правило, взгляды и цели таких людей кардинально различаются.

3. Конфликт между человеком и группой. Производственные группы устанавливают стандарты поведения и производительности. Каждый должен придерживаться их, чтобы быть принятым неформальной группой и удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы конфликтуют с ожиданиями индивида, может возникнуть конфликт.

Подобный конфликт может возникнуть в связи с обязанностями руководителя: между необходимостью обеспечить адекватную работу и следовать правилам и процедурам организации.

4. Конфликт между группами. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в лучших организациях могут возникнуть конфликты между такими группами.

Типичным примером конфликта между группами является разногласие между сотрудниками и сотрудниками. Супервайзеры могут отклонить рекомендации специалистов по кадрам и выразить недовольство их доверием ко всей информации. В экстремальных ситуациях супервайзеры могут сознательно решить, как делать предложения специалистам, чтобы весь бизнес потерпел неудачу. Из-за разных целей функциональные группы в организации часто начинают конфликтовать.

1.3 Методы устранения конфликтов

Технологии решения от организаций, конфликты с процессом обеспечения и последствия. По этой причине вы находитесь в основных объектах управления конфликтами, конкретные методы через метод.

Структурные методы разрешения конфликтов, в основном организационные и объяснительные. В общем виде структурные методы

разрешения конфликта включают четыре основных варианта: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Одним из лучших тактических методов управления для предотвращения негативных последствий конфликтных ситуаций является своевременное объявление ожидаемых результатов каждого сотрудника и подразделения с помощью делегированных полномочий и обязанностей, четких политик и конкретных правил поведения в организации.

Другим методом управления конфликтами является использование механизмов координации и интеграции. Первый, один из наиболее распространенных, – это последовательное применение цепочки команд, которая упрощает взаимодействие людей в рамках установленной иерархии власти. Например, двое или более сотрудников расходятся во мнениях по определенной теме. Конфликта можно избежать, связавшись с вашим боссом, чтобы принять решение, необходимое в текущей ситуации.

Практика показывает, что систематическое использование скоординированной системы вознаграждений для тех, кто эффективно и конструктивно вовлечен, помогает людям реагировать быстрее, чем под наказанием.

Стратегия человеческих отношений – это метод управления конфликтами. В этом случае используемая тактика нацелена на то, чтобы убедить или убедить стороны в конфликте прекратить враждебные действия и после переговоров друг с другом обеспечить приемлемое решение проблемы.

Дизель П. выделяет несколько тактических стилей поведения участников конфликта.¹ Например, когда обе стороны мало заинтересованы в

1. ¹ Конфликтология. Учебное пособие. Схемы и комментарии. Автор: Анцупов, Баклановский. – М.: Луч, 2015.-250с. [Электронный ресурс] : официальный сайт электронной библиотеки – URL: <https://moluch.ru/archive/179/46373/> (дата обращения: 12.11.2019).

разрешении конфликта (это бывает, если они имеют близкий ранг, или конфликт недостаточно созрел), но пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать тактику уклонения или ухода от конфликта. Если конфликт имеет субъективные причины, данный подход благоприятен, так как дает им возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет оснований и его продолжение бессмысленно. Если же конфликт объективен, то тактика ухода от конфликта ведет к проигрышу, как его участников, так и организации в целом, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие конфликт, не только сохраняются, но и могут усугубиться.

Если одна из сторон не заинтересована в проблеме конфликта и ее ранг выше, она может придерживаться тактики корректировки или сглаживания, а другая сторона получает основы для себя и в то же время, не выиграв, по крайней мере, не проиграть.² Этот стиль также ослабляет страсти и позволяет восстановить ситуацию и поддерживать хорошие отношения в будущем.

Предполагается, что конструктивное разрешение конфликтов зависит как минимум от четырех факторов:

1) целесообразность восприятия конфликта, т.е. точность в оценке действий, намерений, позиций и действий как вашего оппонента, так и вас самих. Риск заключается в том, что изначально отрицательное отношение направлено против другой стороны, чтобы избежать конфликта;

2) открытость и результативность общения. Известно, что открытое выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами и приводит к более высокой результативности переговоров;

2. ² Лукаш Ю. А. Наименование: Внутрифирменные **конфликты**, или трудовая конфликтология в бизнесе. [Электронный ресурс] : официальный сайт электронной библиотеки – URL: <http://ormvd.ru/pubs/102/the-causes-and-conditions-of-occurrence-of-interpersonal-conflicts-in-official-bodies-ways-of-their-> (дата обращения: 27.11.2019).

3) создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества, потому что только доверительные отношения способствуют разрешению конфликтной ситуации. Их решение возможно только на основе взаимного доверия;

4) при определении содержания конфликта, т.е. выборе конкретной стратегии и тактики управления конфликтом, лидер должен проанализировать реальные причины конфликта. Для этого необходимо определить, какие интересы затрагивают люди и как они затрагиваются конфликтом;

Определите, какова истинная причина конфликта и какова причина его возникновения. Выясните и проанализируйте предыдущие отношения сторон конфликта.

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы:

Конфликт – это противоречие, но не всякое противоречие становится конфликтом. Для возникновения конфликта необходим ряд дополнительных условий. Прежде всего, противоречие должно осознаваться человеком, при этом восприниматься как значимая для него проблема, требующая решения. Именно эта важнейшая особенность конфликтов порождает сопутствующие им эмоциональные переживания.

Управление спорами и конфликтами в организации - это преднамеренное влияние на минимизацию причин конфликта или исправление поведения конфликтующих сторон.

Существует несколько эффективных технологий управления конфликтами, каждая из которых включает в себя ряд тактических приемов. Исследователи выделяют три основные технологии управления конфликтами: нормативные или моральные, реалистичные, идеалистические (интегративные).

В дополнение к переговорным и структурным методам урегулирования трудовых споров можно также выделить административный метод. Этот

метод типичен для трудовых споров между работниками и работодателями, которые могут быть урегулированы нормативными актами

Выделяют пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов (Приложение А): уклонение (сектор 3), сглаживание (сектор 4), принуждение (сектор 1), компромисс (сектор 5), решение проблемы (сектор 2).

Первый стиль – обойти решение противоречия, если одна из сторон, обвиняемая в «обвинительном заключении», переносит тему общения в другое русло. В то же время, «ответчик» ссылается на нехватку времени, несвоевременный спор и «покидает поле битвы».

Вторым результатом является сглаживание, если одна из сторон оправдывает себя или соглашается с претензией, но только на данный момент. Оправдание себя не полностью разрешает конфликт и может даже усугубить его, поскольку внутреннее, ментальное противоречие усиливается.

Третий тип - это компромисс. Это понимается как открытое обсуждение мнений. В этом случае партнеры выступают за себя и за других, не откладывают решения на более поздний срок и не ведут односторонний поиск возможного варианта. Преимущество этого результата - взаимное право и обязательство (открытие). Компромисс в соответствии с правилами поведения в конфликте - это снижение стресса или помогает найти лучшее решение.

Четвертый вариант – принуждение неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнейшие аргументы, которые не сможет снять другая сторона.

Пятый вариант – решение проблемы. Для того чтобы определить существо конфликта, участники конфликта должны согласовать свои представления о сложившейся ситуации и выработать определенную стратегию поведения.

Разрешение конфликта невозможно без реального, адекватного восприятия людьми происходящего, открытости их отношений готовности идти навстречу и наличия атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.³

Важным управленческим воздействием на индивидуальные социально-трудовые конфликты является их профилактика, то есть осуществление руководителем организации предупредительных мер по предотвращению деструктивного развития индивидуального социально-трудового конфликта.

Профилактика означает предотвращение возникновения всех причин трудовых споров, ранее обсуждавшихся в курсовой в коллективе ООО «Катюша».

Предотвращение конфликтов в организации осуществляется несколькими органами: руководством, которое определяет общее положение работников в организации или учреждении; трудовой коллектив, способный выполнять образовательные и регулирующие функции, объединять людей, формировать их отношение к сотрудничеству и взаимной поддержке.

Наиболее важными мерами по предотвращению конфликтов в исследуемой компании могут быть:

- постоянная забота о потребностях и требованиях работников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуальных психологических особенностей;
- уважение принципа социальной справедливости при принятии решений, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- общение с сотрудниками правовой культуры.

В качестве примера я хотел бы привести практику предотвращения организационных споров в американских компаниях, где принято включать специальные пункты в трудовые договоры между работодателями и

3. ³ Кричевский Р.Л., Учебное пособие.// Дубовская Е.М. «Психология малой группы: теоретический и практический аспект» - М., 1998г. - 84с.

работниками, которые предусматривают поведение сторон в случае конфликта (споров). Эти пункты являются подробными и включают в себя:

- письменный обмен мнениями в случае возникновения споров;
- использование любой попытки примирить стороны;
- с самого начала спора - привлечение помощника или консультанта с высоким профессиональным опытом и опытом ведения переговоров;
- установление нескольких этапов переговоров;
- в случае провала переговоров, назначения арбитра и любых судебных или иных процедур для рассмотрения спора;

В случаях, когда конфликт не может быть предотвращен, он преодолевается с помощью различных приемов или методов. Для разрешения конфликтов руководство ООО «Катюша» чаще всего использует так называемые административные, образовательные и психологические меры.

Административные меры включают перемещения, организационные выводы, взыскания и наказания. Поскольку административные меры обычно сравнивают с хирургическим инструментом, их следует применять с максимальной осторожностью, морально и методически правильно. В противном случае конфликт не будет разрешен, он может даже обостриться.

Образовательные меры эффективны там, где глубина конфликта все еще мала. В рассматриваемой ситуации педагогические меры в контексте служебных конфликтов обеспечивают создание благоприятного фона для нормализации положения работников, с которыми взаимодействуют конфликтующие лица.

Основным средством педагогического действия является метод убеждения, позволяющий убедить человека понять, что конфликт оказывает пагубное воздействие как на личность конфликтующих сторон, так и на морально-психологический климат трудового коллектива. Успех осуждения зависит от авторитета лица, осуществляющего осуждение, и, конечно же, от его образовательных способностей. В контексте связей с общественностью и

демократизации эта деятельность очень сложна. Те, кто убежден, не только хотят получить аргументы и факты от убеждения, но также чувствуют искренность своих намерений.

Процесс убеждения должен строиться вокруг специфики фаз возникновения и потока разногласий или противоречий между конфликтующими сторонами. Например, на этапе конфликта лидер должен выяснить обстоятельства и характер различий, их причины и источники. Они должны взять интервью у членов команды, которые могут помочь понять ситуацию, поговорить с людьми с разногласиями, проанализировать реальные отношения между ними и найти способы приблизиться к ним.

Психологические меры используются во всех случаях разрешения конфликтов, но они становятся лидерами в тех случаях, когда сами конфликтующие стороны не могут выйти из конфронтации, даже если они этого хотят.

2 Анализ конфликтных ситуаций в ООО «Катюша» и способов их устранения

2.1 Общая характеристика ООО «Катюша»

Общество с ограниченной ответственностью «Катюша» образовано в 2005 г, является коммерческой организацией, образованной в соответствии с законодательством РФ, на основании решения общего собрания учредителей.

В системе рыночного хозяйства для ООО «Катюша» непосредственной целью деятельности является получение прибыли. Все издержки, возникающие в процессе функционирования, ООО «Катюша» включает в себестоимость. Состав затрат, включаемых в себестоимость, определяется нормативными актами.

Основными видами деятельности общества являются изготовление, перетяжка и продажа мягкой мебели в Краснодарском крае.

По количественным параметрам ООО «Катюша» является средним предприятием (средний бизнес), т. к. общество превышает 100 человек которые буквально по факту заняты.

В настоящее время на предприятии работают 133 человек.

Классификация персонала по должности: генеральный директор -1 человек; технологи – 10 человека; экономист – 2 человек; главный бухгалтер – 1 человек; бухгалтер – 2 человека; швеи производства – 12 человек; закройщицы – 8 человека; столяры – 25 человек; обивщики – 28 человек; водители – 10 человека; подсобные рабочие – 30 человек; охрана – 2 человека; уборщицы – 2 человека.

Следует отметить, что ООО «Катюша» подвержено частой смене кадров. Основная часть на подсобных рабочих. Это также проявилось в кризисе 2010-2011 гг. Потребность в персонале удовлетворяется подачей объявлением, и только после этого, на основании собеседования определения лучших, специалист выбирается людей для конкретной работы.

На территории предприятия находятся производственные здания, которые включают:

1. Столярный цех;
2. Обойный цех;
3. Офисное здание;
4. Гаражи;
5. Цех по раскройке и пошиву изделий;
6. Складские помещения;
7. Цеха по обработке древесины.

Расширение ассортимента продукции связано с использованием новых моделей, а также со сложностью обработки поверхности готовых изделий.

У каждого покупателя есть согласованный ассортимент товаров. Ассортимент продукции постоянно обновляется. Каждый месяц, за неделю до создания производственного плана, покупатель подает заявку на выпуск продукции и указывает время отгрузки. К сожалению, компания не может избежать остатков готовой продукции на складах.

Компания полагается на качественную и доступную мебель для людей со средними доходами в Краснодарском крае и не только. Эффективность корпоративного управления во многом определяется типом организационной структуры.

Эта структура тесно связана не только с целями организации, но и со всеми вовлеченными процессами. Он выражает целостность и взаимосвязь элементов в системе управления организации. Организационная структура ООО «Катюша» характеризуется рядом особенностей:

– структура объединяет вертикальную, горизонтальную, профессиональную квалификацию и функциональное разделение труда. Так что именно организационная структура объединяет деятельность руководителей всех уровней и работников разных профессий.

– организационная структура отражает технологию деятельности фирмы и процесса управления ею;

– органов, властные отношения и подчиненность организации. Эти отношения определены в нормативных документах: документы, положения, должностные инструкции. В этих документах указаны функции каждого органа управления и разделение прав и обязанностей.

Основными особенностями организационных структур являются сложность, формализация и централизация данного предприятия.

Организационная структура ООО «Катюша» не является особенно сложной (количество функций невелико), поскольку предприятие небольшое, но степень разделения труда высокая и имеет несколько уровней.

ООО «Катюша» – очень формальная организация, которая работает с самыми высокими стандартными требованиями и множеством правил и процедур (которые диктуют сотрудникам, что они могут делать и как).

В рамках функциональной структуры управления администрация ООО «Катюша» реализует административно-управленческие методы управления персоналом предприятия, основанные на прямом, оперативном воздействии на управляемый объект и основаны на авторитете власти руководителя, его полномочиях и правах управления отдавать распоряжения; на принципе обязательного и точного их выполнения подчиненными, исполнителями. Принятие решений руководителем предполагает глубокие знания, полное, достоверное представление о состоянии объекта, понимание последствий принимаемых решений и отдаваемых распоряжений. (Рисунок 1)

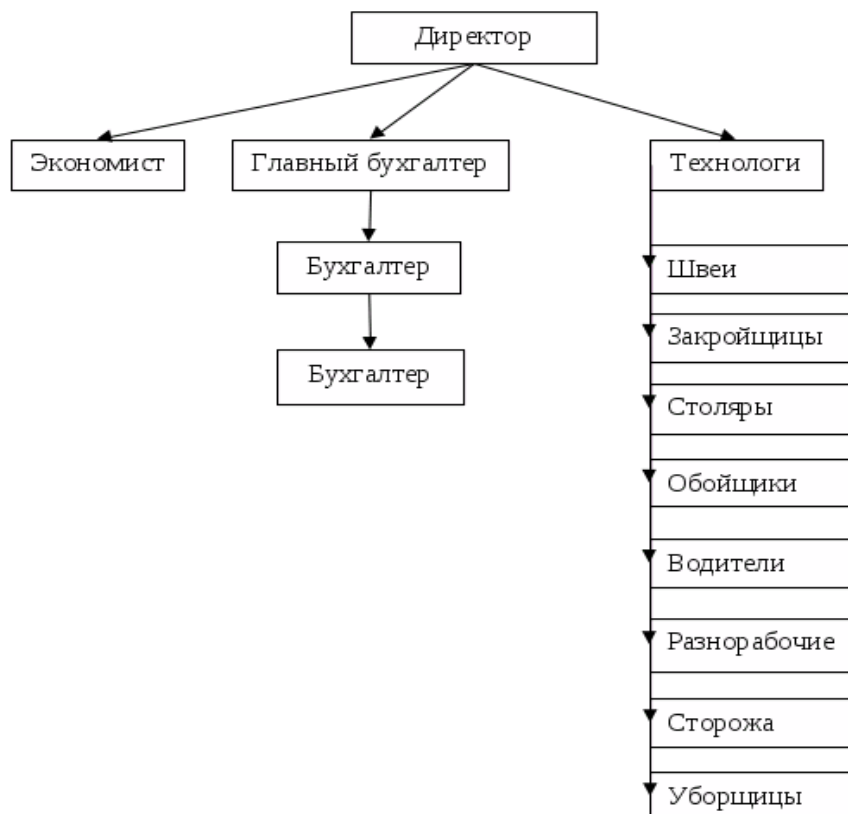


Рисунок 1 – Организационная структура в ООО «Катюша»

Административно-управленческие методы имеют свое функциональное назначение, не противоречат экономическим и другим методам управления, дополняют их, поскольку любое административное решение (распоряжение) является сложным проявлением практического применения законов, регулирующих развитие административного объекта, в сочетании со способностью менеджера: использовать предоставленные полномочия.

2.2 Анализ и оценка конфликтных ситуаций, возникающих в организации

Прежде всего, мы выяснили, зафиксированы ли конфликты в компании в каких-либо документах. После того, как было установлено, что документы как таковые не были зафиксированы, анализ проводился в естественных условиях.

Методы управления персоналом в ООО «Катюша» построены на прямом, оперативном воздействии на рабочий коллектив и основаны на авторитете власти руководителя, его полномочия и права управления отдавать распоряжения; по принципу их обязательного и точного, беспрекословного исполнения подчиненными, исполнителями. Конфликты в сфере производственных отношений часто связаны с конфликтом интересов разных работников в организации, который может привести к развитию трудового спора, который в дальнейшем может стать глобальным конфликтом.

Конфликты, происходящие в коллективе ООО «Катюша», характерны для многих организаций всего нашего мира.

Рассмотрим состояние социально-психологического климата в корпоративной команде. Психологический климат обычно определяется как атмосфера. Для оценки психологического климата коллектив будет использовать тест К.Томаса. В каждой паре нужно выбрать то суждение, которое наиболее точно описывает типичное поведение в конфликтной ситуации.

После проведения данного теста видно, что подавляющее большинство уходит от конфликта путем «избегания» таких сотрудников 68% из всего коллектива, 15% из всех сотрудников склоняются к «приспособлению», 8% из коллектива поддерживают «компромисс», 7% прибегают к «соперничеству» и только 2% готовы сотрудничать друг с другом.

Количество баллов, набранных испытуемым по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас применял двухмерная модель регулирования конфликтов. Основополагающими измерениями в ней являются: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

И по результатам теста можно сказать, что коллектив не умеет общаться друг с другом, и климат из-за этого в организации складывается отрицательно.

Также была проведена тестовая анкета, в которой сначала должны прочитать каждое утверждение слева, а затем справа и дать ему оценку по шкале +3 +2 +1 0 -1 -2 -3.

Эти рейтинги означают:

+3 – свойство, данное слева, всегда проявляется;

+2 - свойство, указанное слева, отображается в большинстве случаев;

+1 - свойство, указанное слева, часто проявляется;

0 - свойства, показанные справа и слева, показывают одинаковую степень (или выглядят недостаточно четко);

-1 - свойство, показанное справа, довольно заметно;

-2 - свойство, указанное справа, проявляется в большинстве случаев;

-3 - свойство, данное справа, всегда проявляется.

Обработка результатов теста:

1) добавить все положительные баллы;

2) добавить все отрицательные моменты;

3) вычесть меньшее из большего количества;

4) разделите результат на 10.

Положительные значения конечных показаний соответствуют благоприятным, а отрицательные значения неблагоприятному психологическому климату. Если у большинства команд отрицательные результаты теста, психологический климат неблагоприятен и наоборот.

Вот какие результаты мы получили по итогам обработки соответствующих анкет, распространенных среди членов организации (Таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика психологического климата в коллективе предприятия

Позитивные характеристики	Баллы	Негативные характеристики
1. Преобладает добрый, жизнерадостный тон настроения	+0,2	1. Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии	-1,2	2. Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатия
3. Членам коллектива нравится быть вместе	+0,3	3. Члены коллектива не любят совместную работу
4. Успех и неудачи товарищей вызывают сопереживание	-1,8	4. Успехи вызывают зависть, неудачи – злорадство
5. Члены коллектива с уважением относятся друг к другу	+0,4	5. Каждый нетерпим к мнению сослуживца
6. Один за всех, все за одного	-2,2	6. Каждый сам за себя
7. Чувство гордости за коллектив	+0,5	7. Равнодушие друг к другу
8. Каждый активен и энергичен	+1,5	8. Каждый инертен и пассивен
9. Совместные дела всех увлекают	+0,3	9. Коллектив невозможно поднять на совместное дело
10. В коллективе справедливо относятся друг к другу	-1,2	10. Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

Создание хорошего психологического климата в коллективе является предпосылкой эффективной совместной работы сотрудников.

Эффективная совместная деятельность сотрудников организации показывает, что рабочая группа имеет такие характеристики, как зависть, недоверие и даже агрессивность, все это мы выяснили при помощи прохождения теста.

Отмечу, что организация создает негативный психологический климат, что способствует развитию конфликта.

Результаты анонимного опроса в организации дали следующие результаты (Таблица 2).

Таблица 2 – Изменения в команде данной организации

Какие перемены Вы отмечаете за последнее время в нашем коллективе?	Да(%)
1.Улучшилась психологическая обстановка	8
2.Увеличилась зарплата	30
3.Улучшилась организация труда	35
4.Мне хочется работать	15

Данные указывают на неблагоприятные тенденции: ситуация для двух третей команды ухудшается, так как большинство работает над потребностями, а не потому, что им нравится работать.

Во время работы ООО «Катюша» каждый день возникают большие разногласия, которые приводят к конфликту.

Продолжительность курса создает кратковременные и иногда затяжные конфликты, которые связаны с высокими моральными и психологическими травмами.

Как показал анализ управления конфликтами, директор пытается разрешать конфликты путем компромисса, и часто довольно успешно. На первый взгляд ситуация с разрешением конфликта выглядит позитивно.

Наблюдение показало, однако, что в команде есть пропуски между директором и подчиненными. Сотрудники компании считают, что директор принимает неправильные решения относительно распределения фонда оплаты труда, премирования, не способствует инициативе сотрудников и не оценивает отлично.

Есть также конфликты в административной системе для рассмотрения. Следующие типы конфликтов напрямую связаны с тем, как работает система управления и менеджмента:

- 1) внутренние конфликты в административно-управленческом аппарате;
- 2) конфликты между центральной администрацией и руководителями отдельных подразделений;
- 3) конфликты между администрацией и профсоюзами;
- 4) конфликты между администрацией и основной массой работников.

Такие конфликты могут иметь следующие причины: экономические; организационно-технологический; невыполнение руководством своих обещаний; сокрытие фактического статуса сотрудников и планов на будущее; Перестройка организации без учета интересов работников; Увольнение работников без объяснения причин и учета их интересов; Нарушение трудового законодательства со стороны руководства.

Существует проблема невозможности совмещать работу и учебу для студентов. Посредством того примера, что обучение не продвигается. Редко идут навстречу, тем кому нужно взять время на сессию или экзамен. Часто ученик сталкивается с выбором: учиться или работать. Проблемы возникают, часто они становятся конфликтными ситуациями вплоть до увольнения.

Существует также группа межличностных конфликтов, вызванных психологическими характеристиками человеческих отношений. С другой стороны, это взаимная специфика с чувствами и антипатией людей, их совместимость или несовместимость.

Есть две другие причины конфликта свойств, связанных с только что упомянутым:

- неблагоприятная психологическая ситуация в коллективе или атмосфера нетерпимости (обусловленная образованием противоположных групп, культурными, этническими различиями людей, действиями лидера);
- плохое психологическое общение (т.е. люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не учитывают потребности всех).

Есть несколько соотношений, основных балансов, сознательное или несознательное нарушение которых провоцирует конфликт на предприятии ООО «Катюша» в целом:

- баланс ролей на разных уровнях отношений с работниками;
- баланс взаимозависимости в решениях и действиях (некоторые работники считают свою зависимость от босса больше, чем они могут предположить, что приводит к конфликтному поведению на их стороне (ежедневный доход обойщика или портного зависит от того, что их босс дает им на работу));
- баланс взаимных услуг (один из портных вышел в отпуск, чтобы заменить другого, который не работал на них изо дня в день, но сказал, что новый портной получил деньги за день и все же заработал их);
- равновесие вреда (человек испытывает чувство мщения и причинения вреда себе, что может нарушить баланс межличностного или межгруппового взаимодействия и стать основой конфликта);
- баланс между самооценкой и внешней оценкой.

Условия, которые как-то влияют на возникновение конфликтных ситуаций в рабочей группе ООО «Катюша»:

1. Недооценка (преимущественно материального вида) труда членов трудового коллектива.
2. Отрицательные бытовые, национальные и другие обычаи и традиции, которые искусственно сохраняются в группах и могут вводиться и навязываться отдельными членами коллектива.
3. Недостатки в организации труда и трудовой жизни членов трудового коллектива и членов их семей.
4. Распространенность в команде аморальных, аморальных отношений между отдельными членами, как «вертикальными», так и «горизонтальными», которые могут развиваться из-за неблагоприятного отбора людей и по другим субъективным причинам.

5. Недоверие начальника к подчиненным, которое проявляется в чрезмерной заботливости и замене подчиненных при исполнении ими своих обязанностей.

6. Предвзятое отношение начальника к подчиненному и наоборот.

7. Снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным. Чаще всего это выражается в терпимости и прощении недостатков так называемых «незаменимых» активистов.

8. Наличие неофициальных микрогрупп с негативной ориентацией в трудовом коллективе. Основой для формирования таких групп обычно является желание отдельных членов коллектива уйти от общественной работы, неудовлетворенность высокими требованиями лидера, личные симпатии, антипатии, привязанность.

3 Совершенствование процедуры устранения конфликтов в ООО «Катюша»

Что касается темы этой курсовой работы, то, на наш взгляд, наиболее важным стратегическим решением избегания конфликтов в компании является укрепление корпоративной культуры в команде.

Основываясь на результатах изучения взаимоотношений в организации, следует рекомендовать следующее: члены команды должны иметь возможность выразить свое мнение друг с другом, обсуждать любые разногласия без страха, выглядеть нелепо или бояться мести. По сути, рабочие группы не избегают чувствительных и неприятных тем, а обсуждают их честно и напрямую, не опасаясь противоречивых взглядов и конфликтов.

В связи с этим мы можем рекомендовать руководству:

- 1) поощрять развитие неформальных отношений между компаниями;
- 2) всей командой отмечать праздники (особенно в связи с деятельностью компании: юбилеи, получение наград организации или ее сотрудников на всех профессиональных выставках и конкурсах);
- 3) регулярное использование методов коллективного обсуждения вопросов, когда сотрудники высказывают свое мнение и разрабатывают групповые решения (привыкают высказывать свое мнение, отстаивать свои взгляды и искать компромиссные решения в дискуссиях), делают людей более открытыми и неформальными.

Вышеперечисленные меры помогут сформировать корпоративный дух в коллективе и улучшат микроклимат.

Группы и подразделения, которые работают намного эффективнее, должны быть правильно сформированы, потому что они состоят из людей, которые хотят работать вместе и принимают себя в качестве деловых партнеров. Конфликты, которые могут возникнуть в нерационально сформированных рабочих группах, таким образом, предотвращаются.

Также необходимо определить людей, которые работают более эффективно самостоятельно и тех, кто предпочитает командную работу.

для бесконфликтного взаимодействия между руководителем и сотрудниками следует использовать следующие методы и условия:

- обеспечить стимулы для добросовестного выполнения своих обязанностей (в основном материальных);

- для важных проблем персонал будет проинформирован руководителем и, если возможно, будет предложена помощь в решении проблемы;

- продвижение инициативы, которая способствует эффективной работе компании;

- когда менеджер назначает задачи подчиненным, он должен предоставить им необходимые инструменты для их реализации;

- руководитель не дает персоналу задачи, которые не соответствуют его способностям;

- оценка эффективности работника является достаточным анализом;

- разговор о критике должен начинаться с позитивных аспектов деятельности;

- если руководитель допускает ошибки, он старается не обвинять подчиненных (если это возможно);

При разрешении разногласий с подчиненными руководитель должен использовать следующие методы;

- чтобы избежать неправильного решения, он должен выслушать подчиненного в конфликте;

- директор не усугубляет конфликт, потому что его сложнее решить. В результате обострения ухудшаются межличностные отношения, усиливаются негативные эмоции и уменьшается степень корректности оппонентов из-за взаимной грубости;

- при разрешении конфликта директор должен соблюдать определенную дистанцию от персонала, т.е. обращаться к «вам».

Противоположность – фактическое унижение, и сотрудники одинаково отзывчивы;

- во время конфликта невозможно высказаться против подчиненного;
- если лидер не прав в конфликте, он уступает подчиненному и указывает, что подчиненный также допустил ошибки;
- директор не вытаскивает никаких конфликтов с подчиненными, так как рабочее время и усилия теряются, и все это также может быть предметом взаимных оскорблений и упущений.

Сотрудники компании стараются следовать этим рекомендациям при разрешении конфликтов с руководством:

- не спешите сталкиваться с лидером в конфликтной ситуации;
- не пытайтесь уступать в основном;
- если вы предлагаете несколько вариантов разрешения конфликтов, не настаивайте на одном;
- не переходить на оскорбления или резкие выражения и грубость;
- если не прав в конфликте, сразу уступает руководителю;
- в процессе работы изучает и учитывает индивидуально-психологические особенности руководителя, это позволяет быстрее и с меньшими затратами разрешить конфликт.

Для разрешения конфликтов, возникающих между отдельными сотрудниками могут использоваться следующие приёмы: разъединение конфликтующих, посредничество третьего лица, увольнение, взыскания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения курсовой работы были рассмотрены теоретические и методологические аспекты устранения конфликтов в организации, проведен анализ конфликтных ситуаций в ООО «Катюша»; предложены рекомендации по их устранению и предотвращению в коллективе. Так же было выявлено соответствует ли потенциал компании своей основной цели, при этом мы убедились, что профилактические беседы и процедуры по выявлению конфликтов в рабочей команде будут проводиться регулярно. Мы помогли решить конфликты, которые на данном этапе волновали персонал; выявили негативные факторы, которые влияют на рабочую атмосферу и производительность в целом всей организации.

Из-за того что многие внушили себе то, что конфликт отрицательное явление большинство людей считают, что не могут ими управлять и стараются их избежать, когда это возможно, и насколько долго возможно избегание данной проблемы. В связи с этим положением конфликт только ухудшается и негатив только увеличивается. И люди получают следующую картину, конфликт на поздней стадии плохо поддается коррекции, когда он уже приобрел разрушительную силу. Это нужно знать каждому человеку, в особенности тем людям которые занимают руководящие должности, но так же и менеджеры, и служащие должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять и своевременно обсуждать негативные случаи. Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в русле происходящих событий, он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер.

Умение управлять конфликтом - это огромный плюс для руководителя, так как это может стать решающим для выживания коллектива в целом. Конфликт также принуждает рабочих чаще общаться друг с другом и узнавать что-то личное, то, что в дальнейшем сближает людей. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег, становятся более

чувствительными к проблемам других людей. Люди, наконец, оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным от общества, живя в нем. Поэтому коллектив, который не уходит от решения конфликта, способен на более продуктивную работу в целом, так как система почти больше чем налажена.

Результаты проведенных исследований показали, что на исследуемом мною предприятии был выявлен отрицательный социально-психологический климат, работники старались уйти от решения конфликтов, негативно относились друг к другу, что еще больше в последствии приводило к постоянному появлению конфликтов.

Типы поведения составляют основу пяти основных стратегий (К.Томас): соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание, приспособление.

На исследуемом мною предприятии был выявлен отрицательный социально-психологический климат, приводящий к постоянному появлению конфликтов. Это связано с тем, что подавляющее большинство прибегает к пути избегания.

Причин возникновения конфликтов в ООО «Катюша» множество, но основными являются: неудовлетворенность материального поощрения (зарплатой); межличностные неприязни друг к другу; отсутствие понимания, взаимоуважения между начальником и подчиненными; особенности характера (обидчивость, завистливость и т.п.); неблагоприятные физические условия; неясно поставленные задачи и критерии оценки работы.

На предприятии используются различные методы разрешения конфликтов, но основными из них являются избегание и приспособление.

В завершении курсовой работы хотелось бы отметить, что менеджер должен знать и изучать каждого сотрудника любой организации, знать об его личностных качествах, темпераменте, характере и т.д. Так как это влияет на полную продуктивность компании.

В данной работе были рассмотрены конфликты, методы и пути их разрешения. Основной вывод, который можно сделать – менеджер не должен закрывать глаза на конфликт в коллективе, конфликт необходимо предупреждать, тщательно его проанализировать и сгладить возможные отрицательные последствия. Если же менеджер вовремя этого не сделает конфликт может перейти на стадию из которой будет гораздо сложнее коллективы, последствиями таких ситуаций является : увольнение, нервные срывы, психологическое и профессиональное выгорание, депрессия, отсутствия слаженной работы и т.д.

Резюмируя полученные результаты можно отметить, что разрушительная сила конфликта заключается в том, что организации, которые не обращают внимания на их своевременное решение, полностью парализованы. Восстановление структуры рассматриваемого конфликта проблематично, а в некоторых случаях невозможно.

Итак, все поставленные задачи были выполнены, цель курсовой работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов А.Я, Конфликтология. Учебник для вузов/А.Я.Анцупов, А.И.Шипилов.- М.:ЮНИТИ, 2016. – 551с.
2. Баринов В.А., Баринов Н.В. Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации // Менеджмент в России за рубежом. – 1999г – №5. – С. . [Электронный ресурс] : официальный сайт электронной библиотеки – URL: mevriz.ru/articles/1999/5/810.html
3. Большаков А.Г. Конфликтология организаций.Учебное пособие / А.Г.Большаков, М.Ю.Несмелова. – М.: МЗ Пресс, 2015. – 182с.
4. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 288 с.
5. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.:ЭКСМО, 2000. – 186 с.
6. Гончаров, В. В. Руководство для высшего управленческого персонала в XXI веке. В 4-х т. Т. 3.Учебное пособие / / В. В. Гончаров. - 6-е изд., доп. – Москва : МНИИПУ, 2006.-18с.
7. Драгомирецкая О. Умение слушать и умение быть услышанным. Учебное пособие / – Журнал «Тор-Manager». январь 2017. – с. 167.
8. Емельянов С.М.. Практикум по конфликтологии.Учебное пособие / – 2-е изд. Доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2015.-400 с. : ил. – (серия «Практикум по психологии»).
9. В. Зигерт, Л. Ланг. Руководить без конфликтов. – М., 1990
10. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учебное пособие./ – М.: Гуманит. изд. Центр ВЛАДОС, 1999.- – 116 с.
11. Конфликт со знаком «плюс». Журнал «Бизнес» №3,4 - М.: Дело, 1994.
12. Конфликтология : Учебное пособие.//Е.А.Арефьева, А.С, Югфельд. – Тула Изд-во ТупГУ,2014 - 220с.

13. Кричевский Р.Л., Учебное пособие.// Дубовская Е.М. «Психология малой группы: теоретический и практический аспект» - М., 1998г. - 84с.
14. Липницкий, А. В. Урегулирование межличностных конфликтов: случаи, подходы, технологии, практика / Учебное пособие // Журнал практического психолога. - 1999. - № 7-8 (июль-август). - С. 146-156с.
15. Мескон М.Х., Альберт Мю, Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 800 с.
16. Морозов М.А. Конфликтология. Учебное пособие // – М.: МЗ Пресс, 2015. – 182с.
17. Островская С.И. Управления конфликтами в организации: Учебное пособие// – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС.2018.-115с.
18. «Разрешение конфликта». Конфликтология./ журнал «Кентавр»№4, 1994– М.: ИНФРА – М, 2001. – 288 с.
19. Свергун О.А. Препарируем конфликт // Кадровик, 2013. - №9. – 17с.
20. Фэйр М. «Выиграть может каждый»Конфликтология// - М.: МЗ Пресс, 2010. – 12с.
21. Н.Ю.Хрящева. Менеджмент и конфликты.Конфликтология. //ГромоваО.Н. Конфликтология. Курс лекций. М.:ЭКМОС - 2000.-320с.
22. Хрестоматия. Учебное пособие для факультетов: психологиях, экономики и менеджмента.// Самара: Издательских Дом «Бахрах - М»,2007.- 768с.
23. А.И. Шипилов. Искусство конструктивно разрешать конфликты. Учебное пособие // - М., 2000г.- 28с.
24. Арнольд Минделл , Конфликты: фазы, форумы и способы разрешения. – МЗ Пресс, 2010. – 12с. [Электронный ресурс] : официальный сайт электронной библиотеки – URL: <http://psyznaiyka.net/conf-rechenie.html?id=11> (дата обращения: 08.11.2019).

25. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 177с. [Электронный ресурс] : официальный сайт электронной библиотеки – URL: https://studme.org/41287/menedzhment/sposoby_razresheniya_konfliktov (дата обращения: 08.11.2019).

26. Александрова, Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. – М.: Луч, 1993.-250с. [Электронный ресурс] : официальный сайт электронной библиотеки – URL: <http://yurpsy.com/files/ucheb/konflikt/06.htm> (дата обращения: 09.11.2019).

27. Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. - 67с. [Электронный ресурс] : официальный сайт электронной библиотеки – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-preodoleniya-professionalnyh-konfliktov> (дата обращения: 10.11.2019).

28. Конфликтология. Учебное пособие. Схемы и комментарии. Автор: Анцупов, Баклановский. – М.: Луч, 2015.-250с. [Электронный ресурс] : официальный сайт электронной библиотеки – URL: <https://moluch.ru/archive/179/46373/> (дата обращения: 12.11.2019).

29. Психология труда. Ульянина О.А. Психолого-педагогические исследования. [Электронный ресурс] : официальный сайт электронной библиотеки – URL: http://www.telenir.net/psihologija/psihologija_truda_konspekt_lekcii/p12.php (дата обращения: 20.11.2019).

30. Лукаш Ю. А. Наименование: Внутрифирменные **конфликты**, или трудовая конфликтология в бизнесе. [Электронный ресурс] : официальный сайт электронной библиотеки – URL: <http://ormvd.ru/pubs/102/the-causes-and-conditions-of-occurrence-of-interpersonal-conflicts-in-official-bodies-ways-of-their-> (дата обращения: 27.11.2019).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

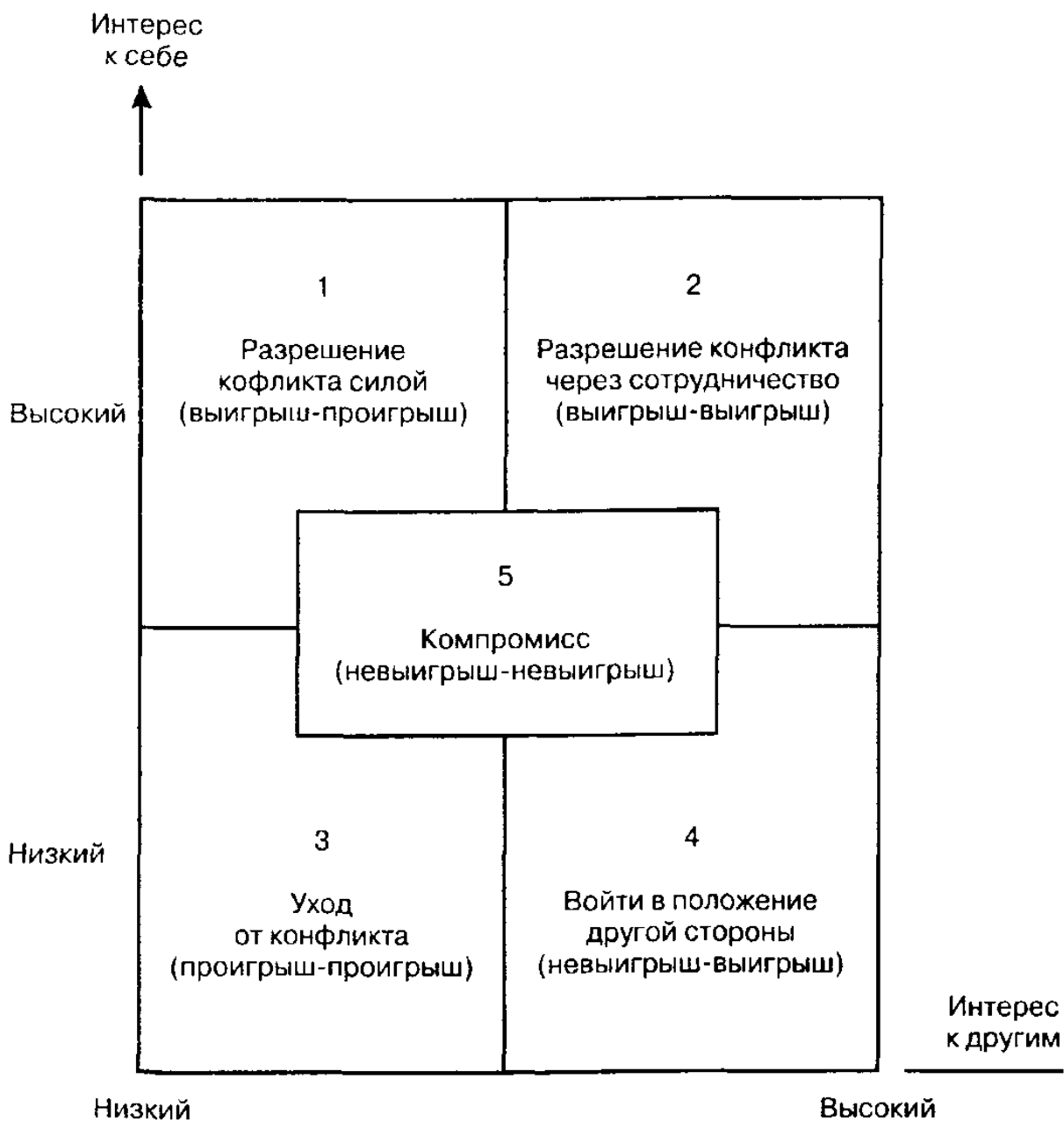


Рисунок 1- Поведение личности в конфликтной ситуации

