СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Сущность конфликта в организации 5

1.1. Типы конфликтов 7

1.2. Основные причины конфликтов 20

2. Мероприятия по управлению процессами конфликтов в организации 23

2.1. Подходы к диагностике конфликта 23

2.2. Стратегия вмешательства в конфликт 27

Заключение 34

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 36

**ВВЕДЕНИЕ**

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями жизнедеятельности. Каждый стремится достичь чего-то своего или пробует что-либо делать по-своему. Но часто люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах и тогда происходит конфликт, он дезорганизует людей, переводит их в состояние, когда им начинают управлять эмоции, а не разум. Если в рядовой жизни конфликтные ситуации по большей части кроме стресса и временной психической неуравновешенности ничего нам в жизни не преподносят, то для менеджера конфликт является одним из главных врагов, т.к. последствия от него могут быть самые непредсказуемые. Поэтому одной из функций менеджера, как человека, работающего с людьми является умение предотвращать возникновения конфликтных ситуаций, сглаживание их последствий, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Актуальность темы данной курсовой работы в том, что часто управленцы, которые не могут сосредоточиться или владеть собой в конфликтной ситуации, встать на объективную позицию, сами инстинктивно пытаются или предотвратить конфликт или отложить его, что не дает полного решения проблем в деловом коллективе.

Целью данной работы является управление процессами конфликта в организации.

Для выполнения этой цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления конфликтом в организации;

- рассмотреть мероприятия по управлению конфликтной ситуацией организации.

Объектом исследования в данной курсовой работе является конфликт в организации, а предметом – управление процессами конфликта в организации.

Методами исследования являются: анализ литературных источников, группировки и обобщение.

Теоретической базой курсовой работы являются труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом организации.

Отметим, что в ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, то организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникающие внутри организации, всегда рассматривались, да и рассматриваются как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта – условие не только невозможное, но и нежелательное.

**1. Сущность конфликта в организации**

Конфликт – это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями. Существенная сторона социального конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в рамках некоторой более широкой системы связей, которая модифицируется (укрепляется или разрушается) под воздействием конфликта[[[1]](#footnote-1)].

Социология конфликта исходит из того, что конфликт есть нормальное явление общественной жизни; выявление и развитие конфликта в целом полезное и нужное дело. Не стоит вводить людей в заблуждение с помощью мифа о всеобщей гармонии интересов. Общество достигнет более эффективных результатов в своих действиях, если не будет закрывать глаза на конфликты, а будет следовать определенным правилам, направленным на регулирование конфликтов. Смысл этих правил в современном мире состоит в том, чтобы:

- не допускать насилия как способа разрешения конфликтов;

- найти средства выхода из тупиковых ситуаций в тех случаях, когда насильственные действия все же совершились и стали средством углубления конфликтов;

- добиваться взаимопонимания между сторонами, противостоящими в конфликте.

Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX века выделилась специальная область знания - конфликтология. Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология и, конечно, психология.

Поскольку всякая организация есть своего рода объединение людей для совместной деятельности, в развитии их внутренних отношений наблюдаются определенные общие черты или признаки, понимание которых чрезвычайно важно. Одна из таких общих черт состоит в том, что всякая организация проходит в своем развитии через серию внутренних конфликтов, она не может существовать без внутренней напряженности и без столкновений между определенными позициями, представленными в ней, между группировками людей, между так называемыми кликами.

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как процесс взаимодействия между субъектами лицами или группами по поводу различия их интересов.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно не всегда выражается в форме явного столкновения. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолевать разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решений н именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит положительный характер.

В зависимости от возможного исхода конфликты, согласно теории А. Г. Здравомыслова, подразделяются на чистые и смешанные. Первые характеризуются тем, что в них нет места для соглашения, даже для возможного согласия. Вторые могут разрешиться таким образом, что обе стороны окажутся в выигрыше. Может быть, выигрыш этот будет распределяться неравномерно, но лучше иметь небольшое улучшение своих позиций, чем сразу потерять все. Под этим углом зрения можно представить себе четыре возможных конфликта между двумя противостоящими сторонами "А" и "Б":

- выигрывает за счет "Б";

- выигрывает за счет "А";

- обе стороны оказываются в проигрыше, хотя они надеялись на благоприятный для себя исход;

- обе стороны могут оказаться в выигрыше в разных отношениях на основе компромисса, взаимных уступок, взвешивания возможных потерь в ходе самого конфликта.

К сожалению, очень часто противостоящие стороны не учитывают "цены" самого конфликтного действия (в математической теории игр – "цена игры"), тех жертв, которые окажутся принесенными ради достижения, казалось бы, вполне доступной цели. В результате, конфликт развивается таким образом, что обе стороны несут ущерб и не могут остановиться в своей конфронтации, так как каждый шаг в развязывании конфликта ведет к ответным действиям, образованию порочного круга н тупиковой ситуации[[[2]](#footnote-2)].

## 1.1. Типы конфликтов

Существует четыре основных типа конфликтов[[[3]](#footnote-3)]:

- внутриличностный;

- межличностный;

- между личностью и группой;

- межгрупповой.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п. "Две души живут в моей груди..." - писал Гете. И этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Буриданов осел, например, так и не смог выбрать одну из двух совершенно одинаковых охапок сена, чем обрек себя на голодную смерть. Порой в жизни, не решаясь сделать выбор, не умея решать внутриличностные конфликты, мы уподобляемся буриданову ослу.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа и жены и т.п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задерживаться на работе. Причиной такого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Это один из самых распространенных типов конфликта. В организациях он проявляется по разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако, более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего - это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т.д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

По субъектному признаку во внутренней жизни каждой организации можно выделить следующие типы межличностных конфликтов:

а) конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации, причем конфликты между руководителем и рядовым исполнителем будут существенно отличаться от конфликтов между руководителем первой руки и менеджерами нижестоящих уровней;

б) конфликты между рядовыми сотрудниками;

в) конфликты на управленческом уровне, т.е. конфликты между руководителями одного ранга. Эти конфликты, как правило, теснейшим образом переплетены с личностными и кадровыми конфликтами, с практикой продвижения персонала в рамках данной организации, с борьбой за распределение наиболее важных позиций в ее собственной структуре. Они могут быть также связаны с разработкой различных стратегий поведения соответствующих организаций, с выработкой критериев эффективности ее совокупной деятельности.

Конфликт между личностью и группой. Известно, что неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Простой пример конфликты адаптационные: между теми правилами и нормами внутреннего общения, которые сложились в данной организации, и новичками, не осведомленными или не догадывающимися о существовании таких правил. По субъектному признаку можно выделять конфликты между группой и личностью – не членом группы, а также внутригрупповые конфликты – между группой и одним из ее членов. Другой распространенный конфликт этого типа конфликт между группой и руководителем. Здесь следует различать конфликты между руководителем и подчиненным ему подразделением, подразделением и руководителем другой группы, между руководителями различных подразделений, если в конфликт вовлекаются члены групп(ы). В последних двух случаях конфликт может перерастать в межгрупповой. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства[[[4]](#footnote-4)].

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления, т.е. между линейным и штабным персоналом. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

Вся совокупность конфликтов, пронизывающих те или иные организации, так или иначе связана с методами управления ею. Ибо управление – ни что иное, как деятельность по разрешению конфликтов ради тех целей и задач, которые определяет суть организации. Руководитель призван разрешать частные конфликты, возникающие между подразделениями организации, между управляющими и работниками, между производителями и потребителями продукции, производителями и поставщиками исходных материалов во имя более общих интересов организации, которые он рассматривает в качестве целей своей управленческой деятельности.

Проблема конфликта в организации осложняется, как правило, тем, что сама позиция руководителя или лидера организации оказывается весьма сложной и в какой-то мере неопределенной, противоречивой. С одной стороны, она выступает как важное преимущество и как показатель жизненного успеха, но, с другой стороны, она же является и позицией, подчиненной следующим, более высоким инстанциям в системе управления данной организацией. Это означает, что руководитель обязан как бы интегрировать все внутренние импульсы и проблемы данной организации, знать ее сильные и слабые стороны, располагать постоянно всей информацией о положении дел в наиболее напряженных ее точках, и, в то же время, он должен в каждый момент представлять интересы этой организации перед своим начальством, советом директоров или перед внешними структурами. Естественно, что в глазах подчиненных руководитель, даже самый демократичный, имеет один образ, а в глазах своего начальства – иной. Это объясняется не нравственным дефектом личности или ее лицемерием, а разными функциями, которые выполняет руководитель в иерархии управления. Требования, которые предъявляются ему сверху, не совпадают с требованиями, которые предъявляются снизу.

Один из наиболее важных аспектов в деятельности любой организации заключается в соотношении формальной, официальной структуры этой организации и неформальных, нигде не зафиксированных, реальных отношений между людьми в той же самой организации. В ходе совместной работы происходит стихийное распределение авторитетов и уважения друг к другу, которое имеет огромное значение с точки зрения эффективности организации. В результате, чем больше совпадают формальная и неформальная структуры, тем благоприятнее обстановка для эффективности организации. И наоборот несовпадение или открытый конфликт между структурами блокирует деятельность организации. Задача лидера – хорошо знать и чувствовать этот источник внутреннего напряжения и вести дело таким образом, чтобы по возможности сблизить формальную и неформальную структуры организации.

Важнейшее свойство лидера, на которое обращает внимание Р. Мертон, состоит в том, что он не просто принимает решения. Его задача – организовать процесс принятия решений. В этом смысле он "производитель решений", а вовсе не лицо, "принимающее решения". От других лиц, принимающих решения, руководитель отличается тем, что его решения носят более долгосрочный характер, имеют большие последствия для организации, он не может от них самоустраниться или забыть о них. К нему обращены все требования и притязания подразделений организации и он структурно находится в позиции, где пересекаются конфликтующие интересы. Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель – это игнорирование конфликтов, стремление представить дело таким образом, что все идет гладко, без расхождения во мнениях и позициях. Но при этом его лучшая стратегия состоит в том, чтобы конфликты решались при участии конфликтующих сторон, чтобы они были осведомлены о мотивах и основаниях того или иного выбора. "Эффективный лидер регулирует неизбежные конфликты в рамках организации таким образом, что большинство участников, вовлеченных в процесс принятия решения, остаются убежденными, что вопрос решился по справедливости". Суть дела в том, что организационные решения превращаются в реальности организации только в той мере, в какой они могут опираться на добровольную поддержку тех, кто превращает эти решения в практику повседневной жизни. В противном случае провозглашаемые решения не имеют возможности трансформироваться в реальные действия[[[5]](#footnote-5)].

Трудовые конфликты в организации

В условиях перехода к рынку и частного предпринимательства, усиления экономического хаоса значение приобретают трудовые конфликты как разновидность социального конфликта.

Трудовые конфликты – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты). Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;

2) способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;

3) необходимый этап в развитии трудового коллектива.

В нашей стране значимость трудового конфликта сегодня резко увеличивается. Происходит не только становление рыночной экономики, но и существенная трансформация социально-трудовых отношений. С отказом государства от своего монопольного положения в отношениях собственности в сфере управления трудом и производством произошла ощутимая поляризация участников трудовых отношений на собственников-работодателей и наемных работников — собственников своей рабочей силы. Они имеют во многом не совпадающие, а подчас и противоречивые интересы, что нередко приводит к трудовым конфликтам (спорам) между ними.

Особенностью социально-трудовых отношений в современном российском обществе стало сокращение государством своего участия в регулировании трудовых отношений: наметился как бы своеобразный уход его из сферы этих отношений. В результате достаточно наглядной стала тенденция ужесточения отношений между работодателями и наемными работниками.

Другая особенность социально-трудовых отношений в современной России в том, что они основаны не только на действующем трудовом законодательстве (КЗоТ РФ), но и на нормативных актах локального значения, таких, как трудовой договор (контракт) и коллективный договор, заключаемых субъектами этих отношений.

Обязательства, взятые на себя сторонами, участвующими в заключении как индивидуальных трудовых контрактов, так и коллективных договоров (эти стороны — наемный работник или коллектив наемных работников, с одной стороны, и работодатель или его уполномоченный представитель — с другой) должны выполняться всеми, без исключения, в полном объеме. Невыполнение или нарушение этих обязательств при соответствующих условиях создает в организации конфликтную ситуацию, переходящую, как правило, в трудовой конфликт.

В зависимости от того, кто участвует в этом противостоянии и противоборстве, трудовые конфликты делятся на индивидуальные и коллективные.

В индивидуальном трудовом конфликте участвуют, с одной стороны, конкретный наемный работник, а с другой — работодатель.

В коллективном трудовом конфликте участниками выступает кол­лектив наемных работников (как единая организационная структура) и противостоящий ему работодатель (в лице представительных органов этой структуры).

Инновационные конфликты[[[6]](#footnote-6)]

В условиях рыночной экономики на уровне организаций (предприятий) происходит радикальная перестройка. Обладая экономической самостоятельностью, отвечая полностью за результаты своей хозяйственной деятельности, организации стремятся использовать различные факторы, которые обеспечили бы им высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость.

Руководители организаций, главные специалисты и работники стремятся к обновлению производства; к разработке и внедрению нововведений в различных подсистемах своих организаций – производственной (технической), экономической, социальной. В этих сферах инновации приобретают экономическую значимость. Они направлены на создание условий для эффективной работы, позволяют увеличить спрос и предложения на выпускаемую продукцию, наращивать прибыль.

Инновации (или нововведения) – это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание какого-либо нового (именно для данной организации) продукта, технологии, организационной формы управления и др.

Нововведения вызревают от идеи до конкретного продукта и предполагают:

- обновление средств и методов производства;

- изменения, затрагивающие организационные формы хозяйственной деятельности (например, ликвидация некоторых профессий, рабочих мест, использование дополнительно новых знаний);

- изменение отдельных звеньев управления (внедрение АСУ, диспетчеризация, новые формы делопроизводства, учета и контроля);

- изменения в содержании и условиях труда и быта работников (внедрение прогрессивных режимов труда и отдыха, организация питания на производстве и др).

Содержание и особенность инновационной деятельности, в которой участвуют люди, предъявляют ряд требований к членам коллектива:

1) обладать достаточно высокой квалификацией и нестандартным творческим мышлением;

2) быть способным и стремиться к самообучению в процессе своей деятельности и использовать опыт других;

3) активно участвовать в инновационном процессе, быть готовым к риску;

4) уметь находить и реализовывать нестандартные решения;

5) обладать высокой внутренней культурой, быть коммуникабельным.

Социальной базой инновационных процессов являются разные группы работников, имеющих разное статусное положение и возможности, которыми они располагают для реализации своих целей. Можно выделить следующие группы работников:

- "независимые новаторы" – ученые, инженеры, рабочие, сделавшие какое-то открытие или изобретение, не способствующее профилю организации, в которой они работают. Например, рабочий создает станок, чтобы ставить заклепки на джинсах. Но в таком новшестве не заинтересована его организация;

- "новаторы по должности" – специалисты и руководители предприятий, которым вменяется в должностные обязанности внедрение достижений науки и передового опыта;

- "новаторы по духу" – это те, кто более ориентирован на высокую самостоятельность, активность в сфере обновления производства.

Поскольку инновации открывают новые перспективы изменения гибкости на изменение спроса и предложения, т.е. идет замена старого — новым, это объективно порождает социальные противоречия. Дело в том, что преобразования, как правило, затра­гивают интересы людей, их планы, ожидания. Чем радикальнее и масштабнее проводимые изменения, тем чаще они вызывают противоречия и конфликты, порождаемые борьбой старого и нового.

Всякое нововведение связано с разработкой, "пробиванием", распространением и использованием новшеств в производстве. При этом возникает противоречие между сторонниками и противниками нововведения. Причина этого кроется в различии результатов и последствий нововведений для социальных групп работников с одной стороны, и организации в целом – с другой. Объективно между ними будут возникать достаточно противоречивые взаимоотношения. Так, возможны ситуации, когда нововведение выгодно предприятию (организации в целом), но не отвечает интересам отдельных групп его работников, или наоборот — невыгодно предприятию, но устраивает те или иные группы работников. При этом результаты инноваций могут иметь разное содержание для предприятия и работников. Например, с точки зрения интересов организации (предприятия) основным результатом может стать рост производства продукции, полученный за счет создания особых условий в одном из отделений (бригад), работающих на коллективном подряде. В бригадах результаты могут выражаться, прежде всего, в росте доходов, расширении участия в управлении, обогащении содержания труда. А в остальных звеньях, выпускающих такую же продукцию, результат данного нововведения может выразиться в ухудшении их положения из-за ограничения техники, которая была переброшена из отделения на подряд.

Часто экспериментальным звеньям уделяется больше внимания, к другим коллективам внимание снижается. В результате могут возникнуть противоречия, такие, как:

- социальный эффект может иметь противоположный "знак" по отношению к экономическому;

- последствия инноваций могут противостоять результатам;

- одни и те же результаты и последствия нововведений могут по-разному оцениваться членами коллектива организации. Отношение результатов нововведения и затраты на них по-разному воспринимаются работниками и организацией и могут породить конфликтную ситуацию и даже конфликт. Конфликты, которые возникают в результате нововведений в организации, как и все остальные, могут носить частично функцио­нальный, а частично дисфункциональный характер.

Конфликты могут, как облегчать, так и затруднять внедрение новшеств. При этом работники, активно сопротивляющиеся нововведению, становятся участниками конфликта. Примером мо­жет быть конфликт коллектива Выборгского целлюлозно-бумажного комбината (ЦБК) за право работать на своем предприятии. Немного истории: с 1996 г. предприятие дважды перепродавалось за бесценок новым владельцам. Два года предприятие, способное выпускать уникальную экологически чистую продукцию (бумагу), не работало, люди не получали зарплату. Представитель нового владельца объявил сокращение работающих с 2100 до 800 человек и реорганизацию ЦБК в лесопилку. Это вызвало взрыв негодования и протеста. Рабочие осознали, что только профсоюз может стать единственной правовой базой, способной остановить "разбазаривание" градообразующего предприятия. Они провели перевыборы профкома. Профсоюз стал учредителем ЗАО и появилась возможность вести дела. Организовали работу на "захваченном" предприятии. Впервые за два года запустили бумагоделательные машины, начали регулярно выплачивать зарплату работникам комбината.

Важно отметить, что работники, активно сопротивляющиеся нововведению, становятся участниками конфликта, но не обязательно будут в нем неправой стороной.

Следует также иметь в виду и тот факт, что на ход внедрения нововведений и его конечный результат опасное влияние могут оказывать так называемые пассивные работники. Ибо они открыто против нововведений не выступают, поэтому их трудно выявить и вступить с ними в диалог. Таких может оказаться в коллективе достаточно много.

Инновационная деятельность, как правило, является коллективной, она требует участия многих людей, входящих в различные профессионально-должностные группы. И чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, чем интенсивнее он протекает, тем возникает больше возможностей для возникновения конфликтных ситуаций, которые порождаются трудностями, сопровождающими большинство нововведений.

К числу основных причин, вызывающих инновационный конфликт, можно отнести:

- пассивность работников, заинтересованных в инновациях кадров. Это вызвано тем, что многие работники опасаются сокращения зарплаты, прибавления работы во время внедрения, боятся не справиться с новыми обязанностями, не имеют материального и морального поощрения во время внедрения. Другими словами, работники опасаются ухудшения (в результате нововведений) своего социально-экономического положения;

- дефицит материально-технических ресурсов, но иногда в организациях имеются ресурсы более низкого качества, чем требуется. Иногда их приходится добывать на стороне, иногда требуемое оборудование, инструменты не выпускаются отечественной промышленностью;

- ухудшение взаимоотношений руководителей и главных специалистов организации с руководителями и специалистами подразделений;

- необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам. Сегодня проблема трудоустройства и переобучения становится все более актуальной не только для руководителей, но и для рядовых членов трудового коллектива.

Преодоление этих и других трудностей, более рациональный подход к инновационному процессу позволят снизить конфликтность в организациях.

Инновационные конфликты в организациях могут быть деловыми и личностными.

Такие конфликты возникают между людьми, так или иначе связанными производственно-экономическими отношениями. Перестройка дала импульс многим организационно-управленческим нововведениям, меняющим организацию производства и управления. Новые организационные формы связаны с созданием кооперативов, арендного, семейного подряда и т.д. Особенность многих организационных форм – их гибкость и ориентация на удов­летворение запросов потребителей. В то же время новые организа­ционные формы порождают новые конфликты и противоречия.

Внутренним побудителем для инновационной деятельности является потребность людей к творчеству, заложенная в самом характере человека, проявляющаяся в постоянном стремлении к обновлению, совершенствованию производственной среды. Наличие и высокое развитие этих потребностей имманентно присуще новаторам, которые чутко улавливают новые проблемы, и для которых интересен сам процесс внедрения инноваций. Они могут принимать в нем участие, даже не получая за это никаких вознаграждений. Но как люди творческие они заинтересованы в признании своих вклада и достижений, ради чего нередко способны пойти на конфликт.

Столкновение противоположно направленных, несовместимых потребностей, мотивов, интересов, мыслей, чувств порождает межличностные инновационные конфликты.

Они могут возникать как в сфере служебных, так и неслужебных отношений между сторонниками и противниками нововведений. Такие конфликты могут иметь ситуативную и характерологическую основу.

К ситуативным предпосылкам конфликта относятся:

- чувство неопределенности и неуверенности;

- недостаточная или искаженная информированность;

- непризнание работника коллективом;

- несправедливость.

К характерологическим предпосылкам можно отнести:

- черты характера;

- склонность к агрессивному поведению;

- пониженная самокритичность;

- нетерпимость к недостаткам других;

- невоспитанность.

Работник становится источником конфликта, когда направленность, ценности становятся не совместимыми с интересами и ценностями коллектива, т.е. когда наступает момент его "неадекватности" целям и задачам группы. Например, активный новатор трудится в коллективе, где "не принято" заниматься нововведениями, или, наоборот, пассивный работник попадает в коллектив, интенсивно обновляющий производство.

Конфликтогенной становится также личность, одержимая идеей, готовая добиваться своего любым путем. Трудно найти людей с такими личностными качествами, которые гарантировали бы бесконфликтное поведение. Практически любой человек может вступать в конфликтные отношения.

## 1.2. Основные причины конфликтов

Можно выделить несколько общих основных причин конфликтов в организациях[[[7]](#footnote-7)].

1) Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

2) Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи. Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно чинить оборудование. Руководитель ремонтной службы может, в свою очередь, винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждаются ремонтники.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последним не нравится то, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приводит к конфликту.

Упомянутый пример конфликта между линейным и штабным персоналом также возникает из-за взаимосвязанности задач. Мастера зависят от главных специалистов, так как нуждаются в их помощи при реализации технических решений, а руководители более высокого звена зависят от мастеров, так как последние претворяют в жизнь идеи менеджеров.

3) Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается изготовлением простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

4) Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, т.е. при отсутствии противоречивых интересов. Даже если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной – о том, как это сделать, люди могут иметь самые разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

5) Неудовлетворительная коммуникация. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительностью коммуникации. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

6) Различия в психологических особенностях. Это еще одна причина возникновения конфликтов. Как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален.

Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию "слаженных команд"[[[8]](#footnote-8)].

Существование перечисленных источников, или причин, конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление взаимодействием в конфликте. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это, в свою очередь, повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

# 2. Мероприятия по управлению процессами конфликтов в организации

## 2.1. Подходы к диагностике конфликта

Любая организация в своей жизнедеятельности связана с неизбежностью возникновения внутри нее различного рода конфликтов. Конфликт является естественным условием существования любого сообщества людей, источником и движущей силой развития этого сообщества. Такое восприятие конфликта дает возможность использовать его в качестве инструмента воздействия на развитие организации через изменение при необходимости ее культуры, структуры и создание, тем самым, условий для наиболее эффективной работы коллектива по достижению организационных целей.

Эффективное использование инструмента возможно в том случае, если есть знание того, что представляет собой этот инструмент. Определим, что же такое конфликт, какова его природа и механизмы протекания. Рассматривая проблему конфликта, важно выделить следующие моменты:

- предмет конфликта;

- причины конфликта;

- участники конфликта;

- динамика или фазы развития конфликта.

Поиск ответов на эти вопросы можно назвать диагностикой конфликта. Если конфликт является неизбежным спутником развития организации, то для создания в организации социально-психологических условий, способствующих эффективной совместной деятельности, как отдельных ее сотрудников, так и целых подразделений, необходима работа управленческого звена организации по выявлению и управлению взаимодействием конфликтующих сторон для урегулирования конфликтных отношений. Одним из направлений в этой работе является проведение диагностического исследования конфликта, смыслом которого можно считать построение его модели с целью выбора оптимального пути развития конфликта. При этом необходимо учитывать требуемый результат, вероятность возникновения новых конфликтов в будущем и необходимость мероприятий по подготовке сотрудников к конструктивному преодолению конфликтов с пользой для развития организации[[[9]](#footnote-9)].

Исследования по проблеме конфликта позволили выделить два основных подхода к его сущности, использование которых может помочь лицу, проводящему диагностику.

Первый подход рассматривает конфликт как явление, которому присущи столкновение, противоборство различных взглядов, позиций, интересов сторон в силу их несовместимости. На этом понимании зарождалась конфликтология, как наука.

Второй подход рассматривает конфликт как систему отношений, процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов, ценностных ориентаций.

С точки зрения первого подхода, конфликт начинается с возникновения конфликтной ситуации в силу различий, существующих у субъектов, участвующих в совместной деятельности. Схема динамики конфликта включает в себя латентную и явную фазы (стадии). Для латентной стадии характерны следующие моменты:

- осознание сторонами специфики своих интересов;

- осознание сторонами угрозы для себя и своих интересов со стороны оппонента и препятствий при защите своих интересов.

Далее конфликт может развиваться по одному из следующих вариантов. Либо стороны так и не вступят во взаимодействие: ни одна из сторон не возьмет на себя ответственность инициировать это взаимодействие. Либо осознание сторонами конфликтной ситуации может побудить стороны к вступлению во взаимодействие по поводу различий в своих позициях или интересах (начало явной стадии развития конфликта), которое может пойти по двум основным путям: столкновение (борьба) или сотрудничество (переговоры).

Этот подход несет в себе определенные рекомендации по способам работы с конфликтом, основанные на ликвидации конфликта как такового или использовании возможности предотвратить конфликт, т.е. исключить его, как негативное явление, из жизни какой-либо взаимодействующей группы.

С точки зрения второго подхода, конфликт имеет свое начало в момент вступления сторон во взаимодействие по поводу различия в своих интересах. Это взаимодействие может осуществляться в нескольких формах. Согласно одной из концепций развития конфликта, формы взаимодействия соответствуют трем фазам развития конфликта:

- конфронтационной фазе – форма борьбы (столкновения);

- переговорной – форма ведения переговоров;

- коммуникативной – форма сотрудничества.

Конфликт может развиваться по одному из двух сценариев:

- развитие коммуникации между сторонами через перевод их взаимодействия из конфронтационной фазы через переговорную в коммуникативную;

- взаимодействие сторон в рамках одной фазы без поступательного перехода от одной фазы к другой, где период задержки процесса развития конфликта на уровне конфронтационной или переговорной фаз именуется "кризисом" конфликта.

Такое понимание конфликта, представленное в ряде современных исследований по конфликтологии, позволило разработать новые подходы в его разрешении и профилактике, ориентированные на смену типа взаимодействия между его участниками.

Говоря об участниках конфликта, следует сказать, что выбор одного из подходов к пониманию конфликта может определить восприятие сторонами друг друга либо как оппонентов (конфликт как явление противоборства), либо как партнеров (конфликт как система отношений), от которого зависит процесс урегулирования конфликта. Можно использовать сознательный перевод восприятия оппонента от противника к партнеру в качестве одного из конструктивных способов разрешения (развития) конфликта.

Важным моментом при подходе к диагностическому исследованию конфликта является выбор лицом, его проводящим, своей позиции в конфликте. Диагностику можно вести с позиции эксперта-консультанта (экспертно-консультационный подход), где в основе диагностического исследования лежит анализ ситуации, выявление причинно-следственных связей с последующей подготовкой рекомендаций руководству по урегулированию уже возникшего конфликта и по прогнозированию возникновения новых с целью повышения готовности организации к их конструктивному преодолению. Либо вести диагностику с позиции вмешательства во взаимодействие конфликтующих сторон при параллельном ведении анализа проблемы и управлении взаимодействием субъектов (экспертно-процедурный подход).

Проведение диагностического исследования конфликта в организации, с точки зрения одного из этих подходов, может определить в дальнейшем выбор соответствующей технологии преодоления (развития) конфликта. Одна из них подразумевает развитие конфликта через оптимизацию взаимодействия сторон и перевод этого взаимодействия от конфронтационной фазы взаимоотношений через переговорную к коммуникативной. Другая – разрешение конфликта в рамках какой-либо одной фазы взаимоотношений (конфронтационной или переговорной), конструктивность которой не всегда отрицается и теми, кто придерживается первого подхода.

Таким образом, ориентация на определенное понимание конфликта, технологию его преодоления (развития) и выбор определенной позиции по отношению к конфликтующим сторонам с учетом знания особенностей организационной культуры может помочь в наиболее эффективном проведении диагностических и управленческих мероприятий по преодолению конфликта, возникшего или возможного в данной организации.

## 2.2. Стратегия вмешательства в конфликт

Диагностика видов конфликтов, выбор подхода к его разрешению с последующим подбором методов вмешательства – это традиционные этапы работы консультанта. Эффективный консультант – это, прежде всего, умение видеть многообразие аспектов конфликта и творческий выбор методов работы. Вместе с тем, опыт разрешения конфликтов указывает на определенную последовательность действий для конструктивного управления им.

Рассмотрим стратегию эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом. Стратегическое вмешательство определяется несколькими постулатами, то есть основными условиями урегулирования конфликта. Данные постулаты будем рассматривать как своеобразные пункты, где должны определяться и приниматься существенные решения – о целесообразности вмешательств, их видах[[[10]](#footnote-10)].

1) Завоевание авторитета у сторон

Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Поэтому для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной.

Консультант должен:

- установить на ранней стадии взаимоотношения с обеими сторонами;

- разъяснить свои намерения относительно данной конфликтной ситуации;

- обеспечить себе поддержку. Представители обеих сторон и управляющие могут разъяснять намерения консультанта лицам, чьи интересы они представляют, и помочь им осознать важные моменты его деятельности.

Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнения.

2) Определение структуры взаимоотношений сторон

Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон – участников конфликта.

Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта. Очень важно познакомиться с формальными и неформальными лидерами и знать не только их мнение, но и степень их готовности к активному соучастию в процессе урегулирования конфликта. Это означает, что консультант должен не только устанавливать структуру сторон, но иногда помогать им разрабатывать более определенную внутреннюю структуру.

Консультант должен установить структуру взаимоотношений сторон и координировать центральную власть. Сотрудничество консультанта с представителями центральной власти будет повышать вероятность успеха.

Широко распространенным методом при этом является интервью с представителями обеих сторон как способ получения необходимой информации. С помощью этих интервью консультант определяет моменты:

- степень своего авторитета;

- разграничение и внутреннюю структуру сторон;

- возможный состав группы, который может оказать ему поддержку.

Кроме того, интервью обеспечивают консультанта информацией о следующих решающих моментах, рассматриваемых позднее:

- интенсивность конфликта;

- уровень симметрии и силовой баланс;

- природа, характер конфликта (определенные проблемы, обиды, жалобы и поводы для недовольства).

Наличие групп, оказывающих поддержку, и интервью представляют консультанту благоприятную возможность разрабатывать индивидуальную программу исследования данной ситуации. Главная ориентация исследования – это создание предварительных условий, предназначенных для регулирования напряженности, интенсивности конфликта.

3) Поддержание равновесия сторон

Без определенной симметрии в отношениях между сторонами консультант не сможет выполнять свои обязанности. Собственно приглашение консультанта может явиться свидетельством наличия между сторонами определенного равновесия и желания сторон разрешить противоречия. Наличие значительного силового различия указывает на большую вероятность того, что более сильная сторона будет намерена разрешить конфликт посредством простого навязывания своей воли и принуждения другой стороны признавать ее.

Консультант должен проявлять активность, прежде всего, при наличии безвыходных ситуаций, в которых стороны более или менее соответствуют друг другу. Фактически безвыходная ситуация (или угроза ее возникновения вследствие того, что стороны имеют более или менее равную силу) оказывается движущим фактором для изучения природы, характера конфликта, его последствий и альтернативных решений. Важнейшей особенностью взаимодействия сторон в этих условиях является стремление к сохранению силового баланса. Помимо указанного консультант должен учитывать в своей деятельности и такие простые вопросы, как расходование приблизительно равного времени на консультирование с обеими сторонами, а также проведение отдельных обсуждений на нейтральной территории.

4) Поддержание "оптимального" уровня интенсивности конфликта

Высокая интенсивность конфликта сильно осложняет управление им и даже в ряде случаев делает его невозможным. Такое положение обуславливается тем, что ни одна из сторон не проявит готовности общения с другой стороной. Часты случаи, когда оба участника конфликта не видят большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями одной из сторон.

Более того, существует и другая опасность. Конфликт, который находится в состоянии очень быстрой эскалации, может оказаться, как показывает практика, вне сферы влияния консультанта. Конфликты могут вступать в такую фазу, при которой стороны не проявляют желания осуществлять изменения, поскольку состояние конфликта стало для них привычным. Очевидно, что стороны в этой ситуации предпочитают нежелательные и деструктивные действия по разрешению данного конфликта, а не еще одну попытку достижения компромисса. Собственный позитивный образ сочетается с негативным представлением о другой стороне. Участники конфликта больше не желают выслушивать другие точки зрения, поскольку это только способствует возникновению сомнений в своей правоте, и придерживаются собственного представления о ситуации[[[11]](#footnote-11)].

Подобные затяжные конфликты могут представлять гораздо большую трудность для консультанта, чем внезапно возникшие острые кризисы.

5) Дифференциация вмешательства по 4 видам конфликта

Если на предыдущих этапах рассматривались вопросы управления динамикой конфликта, то здесь определяющим вопросом является качественная сторона разногласий, природа их возникновения.

Конфликтные ситуации обычно связаны с одним из следующих видов отношений, возникающих в процессе совместной деятельности групп:

- деловыми ("инструментальными") отношениями;

- социо-эмоциональными отношениями;

- отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов;

- силовыми отношениями.

Иногда возникновение конфликта связано со всеми указанными типами отношений, в таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одного конфликта.

6) Детализация конфликта, конфронтация, синтез

Практика показывает, что эффективной деятельность консультанта бывает лишь в случаях, когда рассмотрение предметов спора и конфронтации сторон происходят поэтапно. Такой подход приводит к синтезу мнений, то есть к выработке определенного решения, понимания, и достижению компромисса.

Этот повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Наилучшие результаты получаются тогда, когда этот метод будет поддержан обеими конфликтующими сторонами.

Непосредственной целью обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив обеих сторон. Конфронтация перспектив будет различной в зависимости от того, какой тип отношений доминирует: в вопросах делового характера это будут, главным образом, обсуждение и полемика, в вопросах социо-эмоционального характера – представление себя на месте другого в вопросах распределения ресурсов, ведения переговоров.

Результатом этой конфронтации перспектив может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса.

Конфронтация может закончиться и созданием безвыходной ситуации. Безвыходные ситуации принуждают стороны к дальнейшей детализации, за которой вновь следует конфронтация.

7) Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, способствование постоянному прогрессу

Важная задача консультанта – четкое и решительное определение и указание процедур, которые стороны должны выполнять, их разъяснение и обоснование. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу недоверия. Часто стороны чувствуют себя дезориентированными и подвергающимися угрозам. Конфликт, как показывает опыт, – это по структуре совокупность увязанных во времени элементов, характеризующихся изменением взглядов сторон на предмет спора. Эффективное предпочтение какого-либо элемента процедуры его разрешения может зависеть прежде всего от искусности консультанта в выборе определенного элемента, обуславливающего наибольшую неудовлетворенность, а также способности сторон к изменению собственных взглядов.

Точность диагностики указанных двух составляющих процедуры управления конфликтом, подбор адекватных методов работы, искусность их применения определяют эффективность стиля работы консультанта.

Кроме того, на эффективность деятельности консультанта влияет и структура самого процесса управления конфликтом, что, как правило, означает степень изменения конфронтации сторон. Процесс, как показывает опыт, может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. В этих случаях особую роль играет качество выполнения консультантом такой функции управления, как контроль. Иными словами, консультант, по сути, выполняет роль регулятора "мыследеятельности" конфликтующих групп в направлении окончательного разрешения конфликта.

Направленность действий консультанта по рассмотренным выше постулатам приведена в табл. 1.

Таблица 1

Методы эффективного вмешательства в конфликт по этапам его анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Аспект отношений | Экспертный метод |
| Завоевание авторитета у сторон | Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений |
| Определение структуры взаимоотношений сторон | Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта |
| Поддержание "оптимального" уровня интенсивности конфликта | Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения |
| Дифференциация вмешательства по видам конфликта | Выбор вмешательств, соответствующих данной классификации |
| Детализация конфликта, конфронтация, синтез | Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации |
| Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны | Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений |

В этой роли консультант как управленец должен создавать условия в рамках своей компетенции для постоянного прогресса на переговорах. Речь идет о таком владении технологией разрешения конфликта, которая позволит консультанту управлять изменением позиций сторон в предмете спора, приводящих к разрешению конфликта за определенное время. В условиях кризиса в организации минимизация времени разрешения конфликтов выступает одним из важнейших требований к его эффективному преодолению.

**Заключение**

Как известно, конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами (участниками, оппонентами). При этом каждая из сторон стремится утвердить свою точку зрения по поводу предмета спора и не допустить утверждения противоположной стороны. Предмет конфликта - это его источник, сердцевина; предметом конфликтов являются интересы, позиции, ценности, взгляды.

Уровень (ранг, значимость) участников конфликта может быть разным. Ранг индивида, не имеющего каких-либо способов воздействия на оппонентов, минимален, ранг представителя группы (объединения групп) неизменно возрастает. Наибольший ранг (в правовых условиях развития) имеет представитель государства.

Конечно, не каждый спор – это конфликт. Для возникновения последнего необходима исходная конфликтная ситуация (потенциал конфликта) и инцидент – приведение в действие спускового механизма конфликта. Инцидентом конфликта чаще всего является непродуманное, недостаточно взвешенное действие, неудачная манера поведения.

При кажущемся бесконечном разнообразии конфликтов причины их возникновения довольно тривиальны и могут быть сгруппированы следующим образом:

- основная причина ограниченность ресурсов, которые необходимо разделить между участниками;

- все участвующие в конфликте лица имеют разные цели своих действий. Решаемые ими задачи взаимоисключающие, и использование лишь метода компромиссов вряд ли приведет к единению сторон;

- непонимание целей и задач друг друга, взаимное недоверие достигло предела, и каждый из участников конфликта слушает лишь себя, говорит только о своих проблемах;

- манера поведения участников конфликта рефлективная и, как следствие, взаимоотталкивающая.

Управление конфликтом рассматривается многими специалистами как перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов конфликта с целью достижения желаемых результатов; ограничение противоборства рамками конструктивного влияния. Управление конфликтами включает: прогнозирование, регулирование, предупреждение одних и стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов.

Конфликт называют функциональным, если он ведет к возрастанию эффективности организации, и дисфункциональным (разрушительным), если он снижает эффективность. Эффективное управление – это перевод всех конфликтов в функциональное русло.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентноспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

**СПИСОК Использованной ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 2005. - 310 с.;

2. Зайцев Г. Г., Файбушевич С. И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербург, ун-та эко­номики и финансов, 2004. - 428 с.;

3. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. - М.: Экономика, 2004. - 276 с.;

4. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2005. - 354 с.;

5. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2006. - 470 с.;

6. Старобинский Э. К. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-шко­ла "Интел-Синтез", 2005. - 312 с.;

7. Тарасов В. К. Персонал – технология: отбор и подготовка менед­жеров. - СПб.: Машиностроение, 2004. - 337 с.;

8. Травин В. В., Дятлов В. А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. - М.: Дело, 2005. - 408 с.;

9. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2004. - 378 с.;

10. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2006. - 404 с.;

11. Филиппов А. В. Работа с кадрами. - М.: Экономика, 2005. - 311 с.;

12. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам // Кадры, персонал - М.: 2007. № 8. С. 19-26.

1. Травин В. В., Дятлов В. А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. - М.: Дело, 2005. С.14. [↑](#footnote-ref-1)
2. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. - М.: Экономика, 2004. С. 108. [↑](#footnote-ref-2)
3. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2006. С. 23. [↑](#footnote-ref-3)
4. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2006. С. 163. [↑](#footnote-ref-4)
5. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2006. С. 211. [↑](#footnote-ref-5)
6. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам // Кадры, персонал - М.: 2007. № 8. С. 19. [↑](#footnote-ref-6)
7. Тарасов В. К. Персонал – технология: отбор и подготовка менед­жеров. - СПб.: Машиностроение, 2004. С. 84. [↑](#footnote-ref-7)
8. Филиппов А. В. Работа с кадрами. - М.: Экономика, 2005. С. 171. [↑](#footnote-ref-8)
9. Филиппов А. В. Работа с кадрами. - М.: Экономика, 2005. С. 195. [↑](#footnote-ref-9)
10. Старобинский Э. К. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-шко­ла «Интел-Синтез», 2005. С. 256. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2005. С. 212. [↑](#footnote-ref-11)