

**Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»**

**Факультет экономики и управления  
Кафедра менеджмент  
Направление «Управление персоналом»  
Профиль «Управление персоналом в организации»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

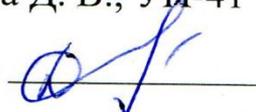
к.э.н., доцент Балановская А.В.

Подпись \_\_\_\_\_ 

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
«РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В  
ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выполнила:

Давыдова Д. В., УЦ-41

Подпись \_\_\_\_\_ 

Научный руководитель:

к.т.н. профессор

Макарова Л. В.

Подпись \_\_\_\_\_ 

## Оглавление

Введение.....	3
1. Понятийно-категориальная база исследования .....	5
1.1. Конфликты как категория .....	5
1.2. Социологические и психологические традиции изучения конфликтов.....	8
1.3. Типология конфликтов .....	15
1.4. Классификация конфликтов.....	19
1.5. Типичные причины возникновения конфликтов .....	24
2. Краткая характеристика организации ПАО «Сбербанк» и разработка банка конфликтов.....	33
2.1. Организационная структура организации ПАО «Сбербанк».....	33
2.2. Квалификационная структура ПАО «Сбербанк» .....	36
2.3. Разработка банка конфликта.....	39
2.4. Выбор метода конструктивного разрешения конфликтов.....	41
3. Экспериментальное исследование и разработка предложений по гармонизации межличностных отношений на основе менеджмента конфликта	48
3.1. Экспериментальное исследование и обработка результатов .....	48
3.1.1. Классификация конфликтов.....	48
3.1.2. Конструктивное разрешение конфликтов методом картографии.....	50
3.1.3. Оценка психологической совместимости сотрудников .....	52
3.2. Разработка предложений по гармонизации межличностных отношений на основе менеджмента конфликта .....	55
Заключение .....	56
Список литературы .....	57
Приложения .....	60
Приложение 1. Базисная классификация конфликтов	
Приложение 2. Тест Кейрси	

## Введение

Конфликт – это процесс, в котором два или более индивида (группы) активно ищут возможность помешать друг другу достичь определенной цели, предотвратить удовлетворение интересов соперника или изменить его социальные позиции и взгляды.

Конфликт возникает как естественная и неизбежная составляющая человеческих отношений. Он может подтолкнуть к поиску возможностей компромисса и сотрудничества.

При конфликте возникают напряженность, нежелательные эмоции, связи между людьми нарушаются или прерываются вовсе. Конфликт – это, прежде всего утрата контакта.

Для того чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтных ситуаций.

Необходимая составляющая управления конфликтами – это создание атмосферы сотрудничества. Важно также уважать в людях чувство собственного достоинства. Иначе говоря, необходимо искать оптимальный вариант решения проблемы, не нарушая эмоционального контакта сторон.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что конфликт является неотъемлемой частью деятельности и необходимо уметь управлять конфликтом.

Целью дипломной работы является поиск путей гармонизации межличностных отношений в ПАО «Сбербанк».

Объектом работы является коллектив ПАО «Сбербанк».

Предметом являются конфликты, возникающие в организации.

Задачи дипломной работы:

- раскрыть понятие «конфликт»;
- рассмотреть классификацию конфликтов, типичные причины возникновения конфликтов и пути их разрешения;

- рассмотреть несколько конфликтных ситуаций на примере данной организации;
- выбрать методы для конструктивного разрешения конфликтов;
- провести исследование и разработать предложения по гармонизации отношений.

При выполнении работы были использованы следующие методологические исследования: анализ литературы, наблюдение, психологические тесты.

Теоретическим основанием дипломной работы являются труды специалистов по конфликтологии, таких как Дмитриев А. В., Кибанов А. Я., Анцупов А. Я.

Дипломная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложения.

В первой главе рассмотрена сущность конфликта, типология и классификация конфликтов. Представлены типичные причины возникновения конфликтов и пути их разрешения.

Во второй главе дана организационная и квалификационная структура организации, примеры конфликтных ситуаций в ПАО «Сбербанк», описание методов разрешения ситуаций.

В третьей главе проведено исследование с помощью метода картографии и с помощью теста Кейрси были определены соционические типы респондентов. На основе проведенного исследования разработаны предложения по гармонизации отношений.

## **1. Понятийно-категориальная база исследования**

### **1.1. Конфликты как категория**

Конфликт происходит от латинского слова *conflictus*, что означает столкновение, противодействие и борьба. Сам термин «конфликт», кажется, может быть распространен на многие явления, вплоть до борьбы с неодушевленными предметами. Но в социальном конфликте все стороны представлены только людьми или группами людей. Под социальным конфликтом понимается тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны.

Конфликт – явление социальное, порожаемое самой природой общественной жизни. Он выражает те или иные стороны социального бытия, место и роль человека в нем.[13, 336]

Социальный конфликт включает в себя активность индивида или групп, неумышленно блокирующих функционирование других людей (групп) или наносящих им ущерб.

Для социального конфликта всегда необходимы, по меньшей мере, две противодействующие стороны. Их поступки обычно направлены на достижение взаимоисключающих интересов, что ведет к столкновению сторон. Именно поэтому всем конфликтам свойственно сильное напряжение, которое побуждает людей так или иначе менять поведение, приспособливаться либо «ограждать» от данной ситуации.

Конфликт — явление осознанное, действие обдуманное. Он подтверждает ту истину, что человек принципиально отличается от других живых существ тем, что его намерения и поступки направляются не врожденными инстинктами, а программой, целевыми установками, которые вырабатываются им самим в процессе своей жизнедеятельности.

Обладая разумом и способностью к самосознанию, человек в большей степени свободен в выборе направлений деятельности, может регулировать свои отношения. Будучи потенциально рациональным, он склонен считаться с писаными и неписаными правилами поведения, которые усваиваются им в процессе социализации, приобщения к достижениям культуры. Таким образом, конфликт предстает как осознание на уровне отдельного человека, социальной группы или более широкой общности противоречивости процесса взаимодействия и отношений, различий, а то и несовместимости интересов, ценностных оценок и целей, как осмысленное противостояние.

Конфликт — явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее. Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека.

Бесконфликтность — это иллюзия, утопия и уж тем более не благо. Конфликты являются формой реальных общественных связей, которые выражают взаимодействие личностей, отношения социальных групп и общностей при несовпадении, несовместимости их потребностей, мотивов и ролей. В этом смысле они не только допустимы, но и желательны, могут быть полезны как источник и фактор общественной активности. Словом, там, где действуют люди, практически всегда есть место и конфликтам. [21, 302]

Конфликт – это взаимодействие, которое протекает в форме противоречия, столкновения личностей и общественных сил, интересов, ценностей, позиций и взглядов двух или более сторон.

Противодействие сторон присутствует не только в межличностных и межгрупповых конфликтах, но и в процессе общения человека с самим собой, самоорганизации и самопрограммирования. Психологически такой процесс обеспечивается внутренним диалогом, который возникает в восприятии, мышлении человека как следствие разных точек зрения на его собственные переживания и поступки.

Конфликт — прогнозируемое явление, подверженное регулированию. Это объяснимо самой природой возникновения конфликтных столкновений, формами взаимодействия участвующих в них сторон, заинтересованностью в исходе и последствиях противоборства.

Конфликтное взаимодействие отличается тем, что противостояние в нем выразителей несовпадающих интересов и целей служит для них одновременно и связующим звеном. Ведь стороны сталкиваются друг с другом в определенной социальной среде, объективные условия и субъективные устремления непременно чем-то объединяют участников конфликта.

Любой участник конфликтного противостояния так или иначе должен аргументировать свою позицию, обосновывать притязания и мобилизовать силы для реализации выдвигаемых им требований. Субъекту конфликта приходится анализировать складывающуюся ситуацию, строить прогнозы, взвешивать последствия, намечать планы, принимать решения, добиваться их осуществления, корректировать свое поведение и действия, умерять эмоции.

Участников конфликта часто называют сторонами или противодействующими силами. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные действия друг против друга.

Участники конфликта – ключевое звено любого конфликта. Если одна из сторон уходит из конфликта, то он прекращается. В случае замены участника конфликта новым лицом соответственно изменяется и сам конфликт, так как интересы и цели сторон индивидуализированы. [13, 336]

Необходимым условием возникновения конфликта является наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений. А также состояние противоборства между ними.

Противоборство субъектов конфликта разворачивается в общении, поведении и в деятельности. Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций или переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, то такие ситуации являются предконфликтами.

Предметом конфликта является противоречие. В нем отражается столкновение целей сторон и интересов. В ходе конфликта противоречие может затухать или обостряться. Проблема конфликта остается до тех пор, пока противоречие не разрешится.

Функция конфликта выражает, с одной стороны, его социальное назначение, т.е. берутся во внимание последствия конфликта. С другой — зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни, т.е. направленность отношений конфликтующих субъектов социальных связей.

## **1.2. Социологические и психологические традиции изучения конфликтов**

Конфликт – весьма сложное социальное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов. [3, 551]

В психологии пока не сложилось общепризнанного понимания сущности конфликта. Часть авторов трактует его как столкновение, противодействие, противоречие. Иногда конфликт понимается как вид общения, ситуационная несовместимость, ситуация ненайденного выхода, тип конкурентного взаимодействия. Среди сущностных черт конфликта выделяют: наличие противоречия между субъектами; их противодействие; негативные эмоции по отношению друг к другу.

Среди причин конфликтов выделяют субъективные и объективные. Конкретный конфликт происходит в силу действия тех или других причин. Психологов интересуют субъективные причины.

Психологи рассматривают конфликт как естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоциональном фоне. Они утверждают, что конфликт, будучи проявлением общения существ, способных к самосознанию, означает отсутствие согласия, расхождение во мнениях, столкновение разных взглядов и желаний, противоположных при данных обстоятельствах тенденций, потребностей, интересов, мотивов и стилей поведения.

В психологии разработаны типы развития конфликта, эта типология основана на определении различий целей, действий, конечного результата. Исходя из этих критериев, они могут быть: потенциальными, актуальными, прямыми, опосредованными, конструктивными, стабилизирующими, неконструктивными, деструктивными.

Наличие многих общих и частных классификаций конфликта говорит о том, что их может быть столько, сколько различных сторон выявляет в нем психология. К признакам, на основе которых предлагаются различные типологии, относят: объект конфликта; особенности сторон; длительность; функции; формы проявления; тип отношений; последствия и т. п.

В качестве субъекта могут выступать как отдельное лицо, так и несколько лиц. В зависимости от конфликтной ситуации психологи выделяют межличностные, межгрупповые, межорганизационные, классовые, межэтнические конфликты. Особую группу составляют внутриличностные конфликты.

Наиболее распространенный вид конфликта - межличностный. Во время него оппоненты стараются психологически подавить друг друга, дискредитируют и унижают своего соперника в общественном мнении. Если решить данный конфликт невозможно, то разрушаются межличностные отношения. Конфликты, которые включают интенсивную угрозу или страх нелегко разрешаются и делают человека часто просто беспомощным.

Последующие установки, по его разрешению, могут быть направлены на облегчение беспокойства, чем в решение реальных проблем.

В отечественной психологии сложилась определенная неравномерность в изучении различных видов конфликта. Около 83% работ приходится на изучение межличностных конфликтов. Внутриличностным конфликтам посвящено около 8% публикаций. Психологическая характеристика конфликтов между малыми, средними и большими группами, международных конфликтов представлена в 3 – 4% работ. Около 5% работ носят методологический и общетеоретический характер.

Зарубежная психология имеет значительные традиции в изучении внутриличностных и социальных конфликтов. Можно условно выделить два этапа в истории изучения конфликта: начало XX в. – 50-е годы, конец 50-х годов – настоящее время. Основанием различия служит степень выделения проблемы конфликта из ряда других проблем, рассматриваемых психологией.

Среди направлений зарубежных психологических исследований конфликта в первой половине XX в. выделяются:

- психоаналитическое;
- социотропное;
- этологическое;
- теория групповой динамики;
- фрустрационно-агрессивное;
- поведенческое;
- социометрическое;
- интеракционистское.

Психоаналитический подход связан с именем З. Фрейда. Его заслугой является указание на необходимость поиска причин межличностных причин в сфере бессознательного.

Американские психологи К. Хорни, Э. Фромм, Г. Салливен расширили понимание природы конфликта, попытались внести в нее социальный контекст. Так, К. Хорни основной причиной конфликтов между индивидом и его

окружением считала недостаток доброжелательности со стороны близких людей. По мнению Э. Фромма, конфликты возникают из-за невозможности реализовать в обществе личностные стремления и потребности. [24, 543]

В 20 – 30-е годы конфликт привлекает внимание социальных психологов. По мнению психолога У. Мак-Дугала, в обществе конфликты неизбежны, так как людям присущи социальные инстинкты. Созданная им теория социальных инстинктов имела сторонников, определивших социотропное направление в изучении конфликтов.

В 30-х годах было положено начало этологического подхода к конфликту. К. Лоренц высказал гипотезу о том, что главной причиной социальных конфликтов является агрессивность индивида и толпы. По его мнению, агрессия – постоянное состояние живого организма.

К. Левин, исследуя проблемы групповой динамики, разработал концепцию динамической системы поведения, которая находится под напряжением, когда нарушается равновесие между индивидом и средой. Это напряжение проявляется в виде конфликтов.

В фрустрационно-агрессивном конфликте интегрирована биосоциальная причина – агрессивность индивида и социальная причина – фрустрация. [21, 302]

А. Басе является представителем поведенческого направления. Он ищет причины конфликтов не только в врожденных качествах человека, но и в социальном окружении. Врожденные качества изменяются в результате взаимодействия личности с социальной средой.

Я. Морено разработал теорию социометрии. Межличностные конфликты определяются состоянием эмоциональных отношений между людьми. Он пришел к выводу, что все конфликты могут быть разрешены путем перестановки людей в соответствии с их эмоциональным предпочтением.

По мнению Т. Шибутани причины конфликтов кроются в процессе социального взаимодействия. При возникновении возмущений в отношениях «индивид — среда» субъект начинает ощущать внутреннюю дисгармонию и

дискомфорт. Стремясь устранить их, индивид совершает активные действия для того, чтобы приспособиться к среде. В ходе приспособления и возникают конфликты.

В настоящее время исследования конфликтов ведутся по следующим направлениям:

- теоретико-игровое;
- теория организационных систем;
- теория и практика переговорного процесса.

В работах американского социального психолога М. Дойча концепция представляет собой целостную разработку социально-психологического подхода к проблеме конфликта. По мнению М. Дойча, в основе конфликта лежит несовместимость целей участников межличностного взаимодействия.

Сторонники теоретико-игрового подхода считают, что конфликты могут разрешаться как конструктивным путем, так и деструктивным. Продуктивным считается конфликт, участники которого убеждены, что добились поставленных целей.

Развивая идеи М. Дойча, исследователи создают в реальных группах экспериментальные ситуации. Среди типов ситуаций выделяют конкурентную, кооперативную и смешанную. Конкурентная ситуация в процессе обучения может иметь мотивирующий эффект, но не вопреки отношениям сотрудничества и взаимопомощи, а наряду с ними. Ситуация кооперативного обучения дает больший эффект, чем традиционное индивидуальное обучение.

Теория организационных систем появилась как альтернатива теории игр и результат критики предложенных ею решений. Разработанный Р. Блейком, Дж. Мутон и К. Томасом подход к проблеме межличностного конфликта на основе организационных систем представляет собой оригинальную программу исследования стилей конфликтного поведения людей в реальных условиях. Из сочетания установок на отношение к сопернику и на достижение собственных, целей авторы определили пять стратегий поведения, возможных в конфликтной

ситуации: конкуренция, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество.

На рубеже 60—70-х годов начинает формироваться самостоятельное направление по изучению переговорного процесса как части конфликтного взаимодействия. В настоящее время теория и практика переговорного процесса рассматриваются как одно из перспективных направлений прикладной психологии. Исследования сосредоточены на решении двух проблем: выявлении совокупности условий, способствующих принятию конфликтующими сторонами решения приступить к переговорам, и изучении процесса переговоров, когда конфликтующие стороны уже приняли решение идти на поиск взаимных соглашений. Наиболее разработана технология переговорного процесса.

Социальный конфликт – наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов и сопровождающийся переживанием ими негативных эмоций по отношению друг к другу.

Исследования социологов идут по нескольким направлениям, основные из них:

- Конфликты на производстве, в трудовых коллективах;
- Этнические конфликты;
- Социологические аспекты международных конфликтов;
- Роль конфликта в семейно-брачных отношениях;
- Конфликты и преступность в обществе.

Социологи, для которых привычнее выделять социальные отношения, больше склонны характеризовать конфликт, прежде всего как предельное обострение противоречий, столкновение и противоборство, вызываемые противоположностью, несовместимостью интересов и позиций личностей, социальных групп, слоев, классов, наций, государств.

Для социума главное – это противоречие между большим и малыми социальными группами и внутри них, обусловленные различиями в социально-

экономическом положении, их осознанием и разрешением в сфере политики; для глобальной системы главное – противоречия между этносами, в наши дни – между нациями-государствами и их объединениями разного типа и масштаба, а также между транснациональными компаниями и национальными государствами.

Конфликт понимается как социально-психологическое явление, в котором стороны проявляют взаимоисключающие формы поведения на основе противоречивости своих целей и установок, отражаемых в их когнитивных структурах. [24, 543]

В социальной психологии разрабатывается не общетеоретический подход к исследованию конфликтов, а типологический. Это связано с тем, что социально-психологические механизмы конфликтной динамики изменяются в зависимости от типа конфликта.

Работы К. Маркса занимают особое место в теории социального конфликта. По К. Марксу, в обществе люди вступают друг с другом в необходимые отношения. В их отношениях основная проблема – система распределения ресурсов. Маркс считал, что каждая из конфликтующих сторон имеет лишь одну цель – стремление к распоряжению дефицитными ресурсами, что было опровергнуто социальной практикой.

М. Вебер определил, что субъектом социального конфликта является не общество в целом, а индивид, положение которого связано с определенным социальным статусом. Он считал, что общество – арена, на которой действуют привилегированные статусные группы. Эти группы озабочены тем, чтобы в условиях конфликта отстоять свои позиции, амбиции, жизненные ориентиры и сохранить свои интересы.

Г. Зиммеля считают основоположником функциональной теории конфликта. По его мнению, конфликт – универсальное явление. Вкладом Зиммеля в теорию конфликта является включение третьей стороны. С появлением «третьего» открывается возможность для многоплановых

отношений, осознания различий, то есть возможность сложного социального взаимодействия.

Работы Л. Козера заложили основы современной социологии конфликта. Развивая идеи Зиммеля, Козер утверждал, что не может быть социальных групп без конфликта. В этой теории конфликт рассматривается как борьба за ценность, власть и недостаточные материальные и духовные блага.

Немецкий социолог Р. Дарендорф обосновал новую теорию социального конфликта, которая распространилась под названием «конфликтная модель общества». Дарендорф утверждал, что общество меняется в каждый момент своего существования, поэтому любое общество испытывает разноуровневые конфликты.

Социолог К. Боулдинг предпринял попытку создать общую теорию конфликта. Он предположил, что первоначальная предпосылка появления конфликта заключается в природе человека, в его извечном стремлении к борьбе. Боулдинг выделил две модели конфликта – статическую и динамическую. Статическая подвергает анализу все стороны конфликта и отношения между ними. Динамическая рассматривает конфликт через изучение интересов сторон. Эта теория находится на стыке психологии и социологии.

Н. Смелсер в своей работе «Теория коллективного поведения» рассматривает те формы коллективных действий, которые обычно рассматриваются как иррациональные. К ним относятся возмущения, бунты, формы коллективного помешательства, паники. Смелсер определяет коллективное поведение как «мобилизацию на основе некоторых убеждений, которые по-новому определяют социальное действие». [3, 551]

### **1.3. Типология конфликтов**

Классификация, в основе которой лежит существенный признак конфликта, называется типологией.

Типологизировать конфликты можно с помощью системного подхода. Действия системы и ее компонентов, направленные на достижение цели с применением определенных средств, есть не что иное, как осуществление функций системы и ее элементов. При этом функции элементов производны от функции системы, они направлены на достижение системных целей. Однако компоненты выполняют и свои функции, необходимые для достижения своей цели.

Любая общественная система не является раз и навсегда данной, неизменной. Она не абсолютна и ей присущи внутренние противоречия. Система постоянно испытывает на себе внутренние возмущения, являющиеся результатом ее внутренней противоречивости. Компонент и система, часть и целое; прерывное и непрерывное, структура и функция; внутреннее и внешнее; разнообразие и однообразие – таков далеко не полный перечень противоречивых сторон и отношений, присущих системам и порождающих конфликты. Каждая из этих характеристик способна служить базой для выделения конфликтов определенного типа.

Наиболее простой и легко объяснимой является типология, основанная на выделении сфер проявления конфликта. По этому критерию можно обнаружить экономические, политические, в том числе межнациональные, бытовые, культурные и социальные конфликты.

Экономические конфликты суть и степень распространенности, которых при переходе общества к рыночной экономике заметно изменяются. Сам рынок есть поле постоянных конфликтов не только в виде конкурентной борьбы или вытеснения противника, но прежде всего – в форме торговых сделок, которые всегда сопряжены с диалогом, а то и с различными действиями, имеющим целью принудить партнера к выгодному соглашению. Наряду с этим в рыночной экономике возникают и другие острые конфликтные ситуации: забастовки, локауты, кризисы в денежном обращении и т. д.

Конфликты в политической сфере – явление обычное. Их особенность состоит в том, что они могут перерасти в крупномасштабные общественные события: восстания, массовые беспорядки и т. д. [24, 543]

Конфликты, проистекающие из противоречий интересов в сфере труда, здравоохранения, социального обеспечения, образования, тесно связаны с двумя видами конфликтов – экономическим и политическим. Эти конфликты не столь непосредственно зависят от природы общественного строя, и масштабность их не так велика. То же можно сказать и о бытовых конфликтах между людьми по месту их работы и жительства.

Существуют типологии социальных конфликтов по различным основаниям. Типология Р. Дарендорфа представлена в табл.1.

Таблица 1

Типология Р. Дарендорфа

Критерии	Типы
По источникам возникновения	Конфликты интересов, ценностей, идентификации
По социальным последствиям	Успешные, безуспешные, созидательные, разрушительные
По масштабности	Локальные, региональные, межгосударственные, глобальные
По формам борьбы	Мирные, немирные
По направленности	Вертикальные, горизонтальные
По особенностям условий происхождения	Эндогенные, экзогенные
По отношению субъектов к конфликту	Подлинные, случайные, смещенные, ложные, неверно приписанные, латентные
По использованной сторонами тактике	«сражение», «игра», «дебаты»

Типология социальных конфликтов по И. Дойча делиться на три критерия:

1) По сферам жизни общества и деятельности людей – экономические, политические, идеологические, финансовые, торговые, таможенные и др.;

2) По причинам – объективные, субъективные, реалистические, нереалистические;

3) По субъектности – международные, межгосударственные, межконфессиональные, межэтнические, межличностные.

Возможны и другие типологии конфликтов (табл. 2):

Таблица 2

Типология конфликтов

Признаки	Виды
По степени остроты	Недовольство, разногласие, противодействие, раздор, вражда
По проблемно деятельному признаку	Организационно-управленческие, производственные, экономические, творческие, педагогические, трудовые, инновационные
По степени вовлеченности людей	Внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, межколлективные, межгосударственные
На основе потребностей субъектов взаимодействия	Материальные, социальные, духовные
По месту и роли в конфликте	Вне конфликта и внутри

По сути дела, основаниями для типологизации конфликта могут быть любые его характеристики. Например, деление конфликтов по длительности, по ресурсам, по степен ограниченности в пространстве и времени, по субъектам, по степени урегулированности, по мотивам и т. д. В рамках какого-либо типа конфликта возможна дальнейшая классификация.

Типология конфликта может базироваться практически на любой их характеристике. Смысл поиска всякой типологии в том, чтобы с учетом особенностей конкретного конфликта найти адекватный способ его разрешения.

Возможные трудности типологизации конфликтов в значительной мере связаны с тем, что внешне наблюдаемое противоборство субъектов зачастую не дает адекватного представления о его подлинных причинах. В таких случаях используют понятия «скрытого» и «явного» конфликта.

#### **1.4. Классификация конфликтов**

Классификация конфликтов необходима для сравнительного изучения их существенных признаков, связей, функций, отношений, уровней организации и т. п. Один из существенных признаков конфликта составляют характер и особенности участвующих в нем сторон. От того, кем представлены конфликтующие стороны, решающим образом зависят характеристики конфликта. [11, 240]

Базисная классификация конфликтов представлена в приложении 1.

Если в качестве оснований для классификации выбрать существенные признаки конфликтов, то она будет называться естественной.

Если необходимо просто систематизировать конфликты, то в качестве оснований выбираются признаки, удобные для этого. В этом случае классификация конфликтов называется искусственной.

Основными видами классификации являются типология, систематика и таксономия. Классификация, в основе которой лежит существенный признак конфликта, называется типологией. Это более ценный и сложный вид классификации по сравнению с искусственной. В результате типологии выделяется ряд типов конфликтов.

Систематика заключается в приведении в систему представлений о некоторой совокупности конфликтов. При этом основанием для классификации служит менее существенный признак конфликта, нежели тип.

Таксономия представляет собой «теорию классификации и систематизации деятельности, имеющей обычно иерархическое строение». В конфликтологии таксономических классификаций конфликтов пока нет, хотя они в принципе возможны.

Анализ и оценка конфликтов предполагают их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета в ее целостности, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений.

Возможная классификация конфликтов представлена в табл. 3.

По источникам и причинам возникновения, как показано на таблице, конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиваться вне воли и желания его участников. Но конфликтная ситуация может создаться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Субъекты конфликта — работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

По непосредственным причинам возникновения конфликты различают как организационные, т.е. происходящие в пределах определенной социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка; эмоциональные, связанные, как правило, с личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия других людей, расхождением во взглядах и т.п.; социально-трудовые,

вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп. [3, 551]

Таблица 3

## Классификация конфликтов

Признаки	Виды
По источникам и причинам возникновения	Объективные и субъективные; организационные, эмоциональные и социально-трудовые; деловые и личные
По коммуникативной направленности	Горизонтальные, вертикальные и смешанные
По составу конфликтующих сторон	Внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые
По функциональной значимости	Позитивные и негативные; конструктивные и деструктивные; созидательные и разрушительные
По формам и степени столкновения	Открытые и скрытые; спонтанные, инициативные и спровоцированные; неизбежные, вынужденные и лишённые целесообразности
По масштабам и продолжительности	Общие и локальные; кратковременные и затяжные; скоротечные и долгосрочные
По способам урегулирования	Антагонистические и компромиссные; полностью или частично разрешаемые; приводящие к согласию и сотрудничеству

Организационные причины возникновения конфликтов – это конфликты, происходящие в пределах определенной социальной системы. Эмоциональные причины связаны с личностным восприятием происходящего вокруг. Социально-трудовые причины – несовпадение интересов, несовместимость целей отдельных лиц и социальных групп.

Конфликты по коммуникативной направленности разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, т.е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения.

Большим разнообразием форм проявления характеризуется классификация конфликтов по составу конфликтующих сторон, затрагивающих в большинстве случаев их интересы, целеполагание, соблюдение социальных и нравственных норм, определение функциональной значимости конфликтного противостояния. В первую очередь к этим типам относятся внутриличностные, межличностные, внутригрупповые и межгрупповые конфликты.

Внутриличностные конфликты – это противоречия, происходящие внутри индивида. Они вызваны столкновением противоположно направленных интересов, потребностей и мотивов. Иными словами своеобразная психическая борьба. Виды внутриличностного конфликта: переживания; разочарования; обиды; неудовлетворенность и т. д. [12, 464]

Межличностные конфликты – это столкновения противоположных интересов, желаний, потребностей и идей, которые происходят между двумя или более личностями. Можно выделить два аспекта:

а) психологический аспект, связанный с личностными особенностями участников, с эмоциональными реакциями на причину конфликта;

б) содержательный аспект, т.е. предмет спора, вопрос или дело, вызывающий разногласия.

Внутригрупповые конфликты – это конфликты между личностью и группой. Возникают в результате различий интересов, несоблюдением норм группового поведения и ослаблением сплоченности.

Межгрупповые конфликты – это разногласия между группами людей, объединенными общими интересами, желаниями и идеями. Такие конфликты могут возникать в организации, как между структурными подразделениями, так и между группами сотрудников одного отдела.

По функциональной значимости - восприятие результатов, о чем уже шла речь в связи с характеристикой функций конфликта.

По формам и степени столкновения противоборство может быть открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); стихийным, т.е. спонтанно возникшим, и преднамеренным, заранее спланированным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности.

По масштабам и продолжительности конфликты бывают локальными, вовлекая в свою орбиту часть персонала предприятия, какого-то региона или отдельно взятой отрасли, а также общие, втягивающие в конфликтное противоборство всех (или большинство) работников организации, либо основную массу наемных лиц региона или занятых в той или иной отрасли народного хозяйства. Конфликты такого рода приобретают затяжной характер. Возникают из-за противоречий и разногласий по поводу недостатков в организации.

По способам урегулирования (разрешения) конфликты разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей. Каждый человек, любая социальная группа обнаруживают присущую только им манеру общения,

налаживания и поддержания отношений, особый стиль поведения в конфликтных ситуациях.

### **1.5. Типичные причины возникновения конфликтов**

Существует четыре группы причин возникновения конфликтов: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные. Первые две группы носят объективный характер, а третья и четвертая – субъективный.

Субъективные причины конфликтов начинают действовать тогда, когда предконфликтная обстановка перерастает в конфликт. Эти причины в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не другой способ разрешения создавшегося противоречия. Человек не идет на компромиссное решение проблемы, не уступает, не пытается обсудить и разрешить возникшее противоречие. Он выбирает тактику противодействия.

К числу объективных причин можно отнести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п. Эти причины приводят к созданию предконфликтной ситуации. Иногда они могут быть реальными, а иногда мнимыми и в этом случае будут только поводом, искусственно придуманным человеком. [21, 302]

К числу наиболее частных объективных причин можно отнести следующее:

- естественное столкновение материальных и духовных интересов людей в процессе жизнедеятельности;
- слабая разработанность правовых норм, регулирующих неконфликтное решение проблем;

- недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ.

Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп (рис.1).



Рисунок 1. Организационно-управленческие причины конфликтов.

Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает, структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам практически невозможно. В основном допускаются две ошибки при создании организации: ошибка при проектировании организации и прогнозировании ее задач; непрерывное изменение задач, стоящих перед организацией.

Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше конфликтов возникает в ее коллективах.

Функционально-организационные причины вызваны не оптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между отдельными работниками; между структурными элементами организации. Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечить их выполнение. Функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива и функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать

требованиям деятельности и объективным законам функционирования организации. Нарушение этих связей ведет к возникновению конфликтам.

Личностно-функциональные причины связаны с неполным соответствием работника по профессиональным и другим качествам требованиям занимаемой должности. Если работник не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и работодателями, сослуживцами и подчиненными. Возникновения конфликтов объясняются тем, что ошибки, допускаемые работником, затрагивают интересы всех, кто с ним взаимодействует.

Ситуационно-управленческие причины обусловлены ошибками, которые допускают работодатели и подчиненные в процессе решения задач. Принятия ошибочного решения создает возможность конфликтов между автором решения и исполнителем.

Третья группа причин имеет социально-психологический характер. Эти причины обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы.

Одной из причин возникновения социально-психологического конфликта становятся возможные значительные потери информации и искажение информации в процессе межгрупповой и межличностной коммуникации. Человек в принципе не может передать без искажения в процессе общения информацию. Неправильное понимание друг друга приводит к причине возникновения конфликтной ситуации. Второй типичной социально-психологической причиной межличностных конфликтов является несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей. Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими играет определенные роли. В своей жизни в зависимости от конкретной ситуации человек может играть несколько ролей. С одними он - друг, с другими - начальник, с третьими - подчиненный и т.д. К сожалению, эти роли мы не всегда играем достаточно успешно. Выделяют три основных группы ролей:

- Ребенок – проявляет чувства, подчиняется, шалит, проявляет беспомощность, задает вопросы «Почему я?», «За что меня?», извиняется в ответ на замечания;
- Родитель – требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует;
- Взрослый – работает с информацией, рассуждает, анализирует, уточняет ситуацию, разговаривает на равных, апеллирует к разуму, логике.

Типичной социально-психологической причиной конфликтов во взаимодействии людей является выбор ими различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга. В основе любой оценки лежит сравнение.

Оценивая других людей, человек за основу берет то, что им не удалось сделать по сравнению с нормой, целью деятельности и другими людьми, которые выполняли аналогичную работу отлично.

Личностные причины конфликтов связаны, прежде всего, с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой. [3, 551]

В процессе социального взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения, деятельности со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию. Варианты поведения могут быть желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желаемого или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно. Если нет - либо прерывается, либо переходит в конфликтную фазу. Некоторые отношения переходят в конфликты в силу того, что рамки допустимого поведения у человека могут быть заужены в результате

его эгоистической ориентации или чрезмерного стремления к лидерству. Рамки допустимого поведения одного и того же человека бывают различными по отношению к разным партнерам.

Личностные причины возникновения конфликта встречаются наиболее часто, но не исчерпывают перечень причин подобного рода.

Четкие границы между четырьмя группами причин возникновения конфликтов не определены.

Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных актуальна. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя и т. п. Все эти вопросы зависят от оптимизации отношений в системе руководитель-подчиненный. [11, 240]

Среди причин конфликтности в системе руководитель-подчиненный выделяют объективные и субъективные.

Объективные причины:

1. Субординарный характер отношений. Отношения между руководителем и подчиненным характеризуются двумя сторонами – функциональной и личностной. Функциональная означает объективно существующую связь между людьми, когда одна группа людей направляет деятельность подчиненных, а подчиненные выполняют указания. Личностное содержание зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия.

2. Деятельность в системе «человек – человек» конфликтогенна по своей природе.

3. Предметно-деятельностное содержание межличностных отношений. Около 96% конфликтов в системе руководитель-подчиненный связаны с их совместной деятельностью. Они возникают из-за неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, норм и принципов.

4. Интенсивность совместной деятельности.

5. Разбалансированность рабочего места. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы (рис. 2).



Рисунок 2. Структура рабочего места.

Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и средства должны быть взаимноуравновешаны. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов.

6. Рассогласованность связей между рабочими местами и организации. Объясняется тем, что подчиненному дают указания много начальников, и он сам вынужден ранжировать поступившие указания по степени их важности; хвататься за все подряд; отказаться от выполнения указаний и распоряжений.

7. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

Среди субъективных причин конфликтов выделяют:

1. Управленческие причины: необоснованные и ошибочные решения; недостаточная подготовка руководителей; низкий престиж труда управленца среднего и низшего звена; нарушения в системе стимулирования труда и т. п.

2. Личностные: стремление руководителей утвердить свой авторитет любым способом; напряженные отношения между руководителям и подчиненными; психологические особенности участников взаимодействия и т. п.

Бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия:

- ✓ Психологический отбор специалистов в организацию;
- ✓ Стимулирование мотивации к добросовестному труду;
- ✓ Справедливость и гласность в организации;
- ✓ Учет интересов все лиц, которых затрагивает управленческое решение;
- ✓ Своевременное информирование людей по важным для них проблемам;
- ✓ Снятия социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семьи;
- ✓ Организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»;
- ✓ Оптимизация рабочего времени;
- ✓ Уменьшение зависимости работника от руководителя;
- ✓ Поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;
- ✓ Справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

Предупреждению конфликтов в системе руководитель-подчиненный способствуют бесконфликтное взаимодействие и общение с подчиненными, грамотная организация управленческой деятельности.

Конструктивному разрешению конфликтов в системе руководитель-подчиненный способствуют учет интересов друг друга, индивидуально-психологических особенностей и эмоционального состояния, разницы в должностных статусах, подход к решению противоречия с различных сторон.

Управление конфликтом – это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. [13, 336]

Управление конфликтом – целенаправленное воздействие на ход его разрешения с целью развития или разрушения отношений между отдельными индивидами, группами, а также развития или разрушения социально-экономической системы, в которой происходит конфликт. [22, 440]

Управление конфликтом включает: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение.

Управление конфликтом более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация социального взаимодействия, тем меньшие усилия необходимо применить для того, чтобы разрешить его конструктивно.

Развитие конфликта проходит три стадии:

- предконфликтная;
- конфликтная;
- послеконфликтная.

Важным способом управления конфликтами является их профилактика. Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Профилактика конфликтов – это предупреждение конфликтов в широком смысле слова. Цель профилактики конфликтов – создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Профилактика конфликтов основывается на их прогнозировании. На основе полученной информации о причинах назревающего нежелательного конфликта принимаются меры по нейтрализации действия факторов, вызывающих конфликт. [8, 440]

Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешить. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенных конфликт.

Деятельность по предупреждению конфликтов может осуществляться по четырем направлениям:

а) Создание объективных условий, препятствующих возникновению и развитию предконфликтных ситуаций. Исключить предконфликтные ситуации невозможно. Необходимо создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения;

б) Важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов – оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организаций;

в) Устранение социально-психологических причин конфликтов;

г) Блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Предупреждение конфликтов должна вестись одновременно по всем четырем направлениям.

Основные условия предупреждения конфликтов:

- Структурно-организационные условия связаны с оптимизацией структуры организации;

- Функционально-организационные условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками;

- Ситуационно-управленческие условия связаны с принятием оптимальных управленческих решений и грамотной оценкой результатов деятельности других работников.

Разрешение конфликтов – совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон к преобразованию условий, в которых они взаимодействуют. Для разрешения необходимо изменение позиций оппонентов, которые отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликтов основывается на изменении отношения оппонентов друг к другу или к объекту конфликта.

## **2. Краткая характеристика организации ПАО «Сбербанк» и разработка банка конфликтов**

### **2.1. Организационная структура организации ПАО «Сбербанк»**

ПАО «Сбербанк» сегодня — это 14 территориальных банков и более 16 тысяч отделений по всей стране, в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов.

Поволжский банк является одним из 16 территориальных банков ПАО Сбербанк, курирует бизнес банка на территории 7 регионов — Астраханской, Волгоградской, Оренбургской, Пензенской, Самарской, Саратовской и Ульяновской областей. Филиальная сеть Поволжского банка представлена 7 головными отделениями Сбербанка России (осуществляют бизнес на уровне регионов) и 2185 внутренними структурными подразделениями. Штаб-квартира Поволжского банка расположена в г. Самара. Поволжский банк обслуживает около 40 млн. счетов вкладчиков, клиентами являются 80 тыс. юридических лиц. На территории деятельности Поволжского банка проживает около 14 млн. человек.

Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Организационная структура Поволжского банка ПАО «Сбербанк» представлена на рис. 3.

Общее собрание акционеров – высший орган управления Сбербанка. Через собрание акционеры реализуют свое право на правление банком. На общем собрании принимаются решения по основным вопросам деятельности банка. Перечень вопросов определен Уставом банка и ФЗ «Об акционерных обществах» от 26. 12. 1995 №208-ФЗ.



Рисунок 3. Организационная структура Поволжского банка ПАО «Сбербанк»

Ревизионная комиссия избирается общим собранием для осуществления контроля над финансово-хозяйственной деятельностью банка. В состав комиссии входят 7 человек. Ревизионная комиссия проверяет соблюдение банком законодательных и других актов, регулирующих его деятельность, законность совершаемых операций. Комиссия дает оценку достоверности данных, включаемых в годовой отчет и содержащихся в годовой бухгалтерской отчетности банка.

Наблюдательный совет – общее руководство деятельностью банка, в соответствии с Уставом. Он осуществляет стратегическое управление, дает рекомендации и контролирует деятельность исполнительных органов,

определяет основные принципы и подходы к организации. Наблюдательный совет решает вопросы назначения членов правления и досрочное прекращение их полномочий, периодическое заслушивание отчетов Президента, Председателя правления о деятельности банка, вопросы определения приоритетных направлений деятельности банка и другие вопросы.

Комитеты наблюдательного совета – орган, созданный для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, отнесенных к вопросам наблюдательного совета, и подготовки рекомендации по ним. Решения комитетов носят рекомендательный характер. Комитет формируется ежегодно из числа членов наблюдательного совета. В состав входят независимые директора. Комитеты способствуют рабочему взаимодействию с органами управления банка.

Руководство деятельностью Сбербанка осуществляется Правлением, Президентом и Председателем правления.

Правление является коллегиальным исполнительным органом управления и предварительно обсуждает вопросы, подлежащие рассмотрению общим собранием акционеров и наблюдательным советом. Правление определяет политику банка в сфере управления рисками и других областях деятельности, обсуждает отчеты руководителей подразделений центрального аппарата Сбербанка, обеспечивает создание современной банковской инфраструктуры и решает текущие вопросы деятельности банка.

Коллегия банка – действующий коллегиальный орган, который постепенно функционирует. В его состав входят члены правления банка, руководители территориальных и дочерних банков. Коллегия осуждает вопросы развития банка и вырабатывает оптимальные решения, учитывая особенности регионов.

В Сбербанке существует ряд комитетов. Комитет по розничному кредитованию обеспечивает реализацию политики банка в области кредитования физических лиц. Комитет по вопросам управления персоналом обеспечивает реализацию стратегии развития банка в части управления персоналом. Конкурсная комиссия занимается аккредитацией поставщиков,

рассмотрением конкурсных предложений при закупке товаров, работ, услуг. Комитет по розничному бизнесу обеспечивает реализацию стратегии развития банка в части обслуживания розничных клиентов (физических лиц). Комитет по управлению активами и пассивами обеспечивает реализацию стратегии развития банка в части управления активами и пассивами, управления риском ликвидности и рыночными рисками.

## 2.2. Квалификационная структура ПАО «Сбербанк»

За 2016 год фактическая численность работников банка составила 23919.

Гендерная структура персонала представлена в таблице 4.

Таблица 4

Гендерная структура персонала

	Численность (чел)
Женщины	17878
Мужчины	6041

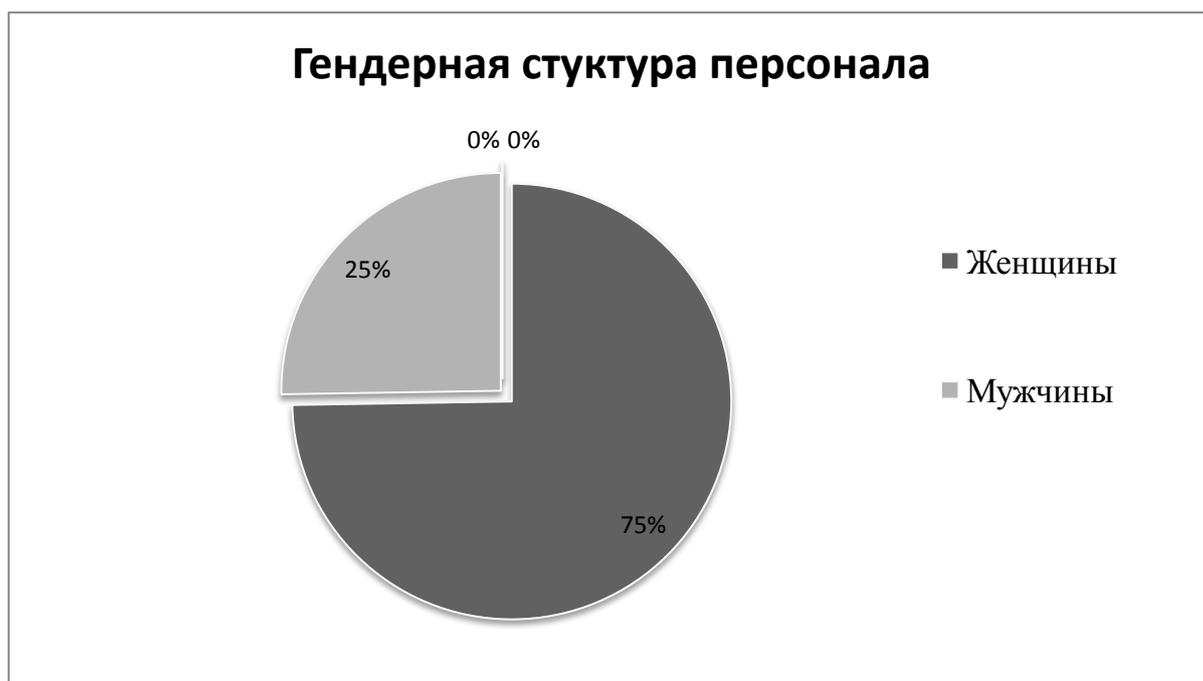


Рисунок 4. Гендерная структура персонала

На гистограмме отчетливо видно преобладание работников женского пола в численности персонала, что является характерной чертой, так как основная численность мужского пола сосредоточена в головном офисе Сбербанка.

Структура персонала по возрастному признаку представлена в таблице 5.

Таблица 5

Структура по возрастному признаку

	Численность (чел)
До 30 лет	9412
30 – 50 лет	12059
Старше 50 лет	2448

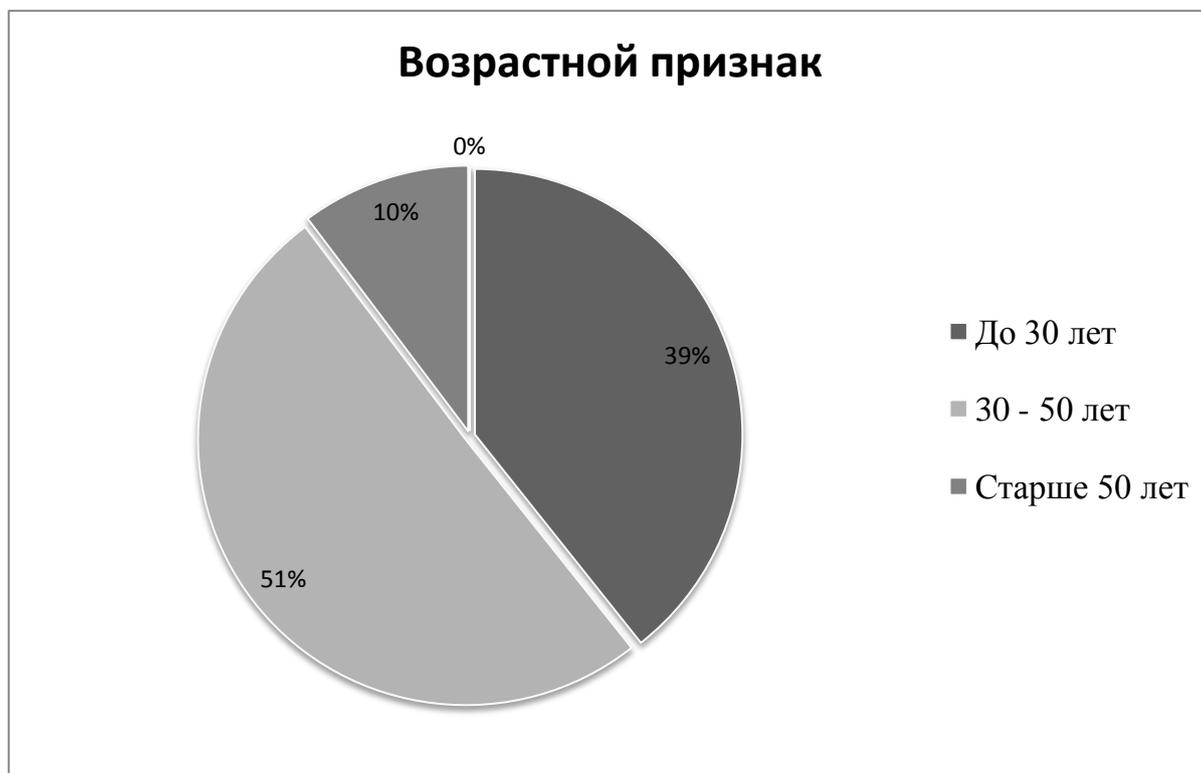


Рисунок 5. Возрастной признак

Основная масса работников находятся в возрасте от 30 до 50 лет.

Категоризация по образованию представлена в таблице 6.

## Категоризация по образованию

	Численность (чел)
С высшим образованием	17780
Со средним профессиональным образованием	3652

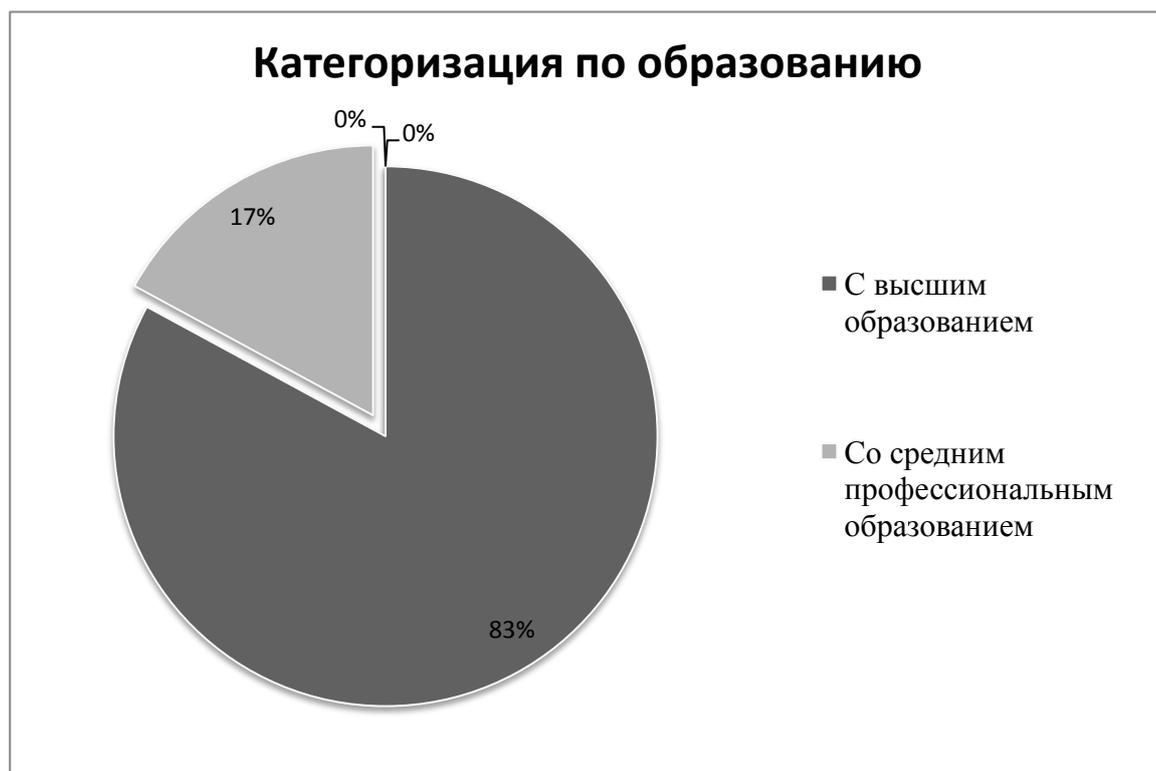


Рисунок 6. Категоризация по образованию

Можно сказать, что ситуация на образовательном уровне благоприятна. 17780 сотрудников имеют высшее образование.

Категоризацию по типам занятости можно отследить в таблице 7.

Таблица 7

## Категоризация по типам занятости

	Численность (чел)
Работники массовых специальностей	14570
Прочие категории работников	9349



Рисунок 7. Категоризация по типам занятости

Можно сделать вывод, что в основном преобладают работники массовых специальностей.

### 2.3. Разработка банка конфликта

Бесконфликтных организаций не существует. Любая рабочая организация хотя бы один раз сталкивалась с конфликтной ситуацией. Чем крупнее организация, тем выше вероятность возникновения различных конфликтов.

Приведем ряд примеров:

Ситуация 1. В работе сотрудника А были выявлены недопустимые ошибки. В результате ему сделали выговор и лишили премии. Сотрудник А выяснил, что причина ошибки заключается в том, что сотрудник Б некачественно сделал свою работу и предоставил ему неверные сведения. При личном разговоре сотрудников, сотрудник Б не признал своей ошибки, посчитав себя невиновным в данной ситуации. Для того чтобы добиться справедливости по отношению к

себе сотрудник А был вынужден обратиться к руководству. Он предоставил сведения о причине своей ошибки и выразил просьбу о принятии справедливого решения.

Ситуация 2. В одном из подразделений сменился начальник отдела. Он имеет привычку использовать при общении с подчиненными строгий, приказной тон и требует выполнить все указания в неоправданно короткий срок. Все сотрудники отдела – высококвалифицированные и давно работающие специалисты, знающие свое дело, но руководитель это не учитывает. Сотрудникам было трудно работать в таком режиме. После долгого обсуждения этой проблемы между собой, они решились высказать начальству о своих претензиях.

Ситуация 3. Сотрудник находился в отпуске. За два дня до окончания отпуска ему позвонил начальник с просьбой выйти на работу. Сотрудник согласился. Во время получения заработной платы он обнаружил, что эти два рабочих дня не были учтены, так как его начальник не сообщил о вызове данного сотрудника из отпуска на два дня раньше.

Ситуация 4. В связи с уходом на пенсию начальника отдела, заместитель какое-то время исполняет его обязанности, рассчитывая получить эту должность. Однако руководство назначает другого сотрудника на эту должность.

Ситуация 5. В коллектив поступил новый сотрудник. Он был необщителен и замкнут. При выполнении коллективного задания делал много ошибок. К советам коллег не прислушивался. На замечания реагировал эмоционально. Сотрудникам приходилось выслушивать замечания от руководства из-за ошибок этого сотрудника.

Ситуация 6. Сотрудникам отдела кадров было объявлено о грядущем сокращении штата. Кто попадает под сокращение - неизвестно. Решение принималось в течение двух месяцев. Многие сотрудники за это время пытались обвинить в некомпетентности коллег лишь бы не попасть под сокращение.

Ситуация 7. Один из сотрудников активный и сообразительный, быстро и качественно выполняет все поручения начальства. У этого сотрудника велика вероятность продвижение вверх по карьерной лестнице. Также в этом отделе немного дольше работает другой сотрудник, который менее сообразителен и не так быстро реагирует на новшества. Он завидует успешности коллеге, старается ему помешать, препятствуя его успехам.

Ситуация 8. Руководитель и один из сотрудников в прошлом учились в одном институте и находятся в приятельских отношениях. Сотрудник не профессионален и не желает выполнять свою работу быстро и качественно. Любой руководитель такого сотрудника мог бы уже уволить. Но в данной ситуации руководитель не может решиться на такой шаг.

Ситуация 9. Коллектив получил от руководства задание. Процесс выполнения его сотрудники должны были определить сами. При подведении итогов задания была обнаружена ошибка. Эта ошибка является следствием нехватки определенной информации. При выяснении причин, каждый из сотрудников говорил, что сбор этой информации не его работа.

Ситуация 10. Руководитель просит своего заместителя выполнить часть работы, которую сам не успел по каким-то причинам. Заместитель соглашается. Похожая ситуация периодически повторяется. Впоследствии, в очередной раз руководитель перепоручает свою работу заместителю, считая это в порядке вещей. Получается, что заместитель выполняет не только свои функции, но и большую часть работы за своего начальника.

#### **2.4. Выбор метода конструктивного разрешения конфликтов**

Для конструктивного разрешения конфликтов существует ряд методов. Рассмотрим два из них: картографию и оценку психической совместимости (соционика).

При выявлении структуры конфликта применяют картографический метод. Картография конфликта – метод определения причин конфликтного поведения личности. Суть метода в графическом изображении конфликта (рис. 8).

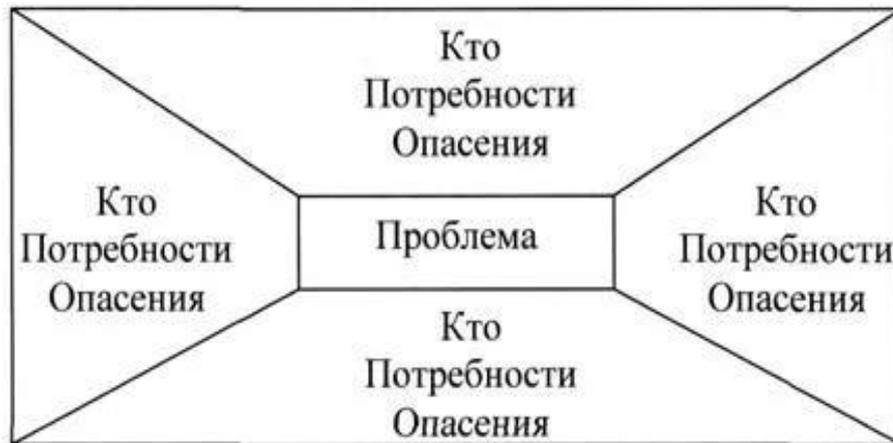


Рис. 8. Картография конфликта

Метод картографии предложили австралийские ученые Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром. Картография помогает лучше понять ситуацию и характер взаимоотношений между сторонами, а также возможность влияния третьей стороны.

Метод картографии полезны при:

- Переговорах, зашедших в тупик;
- Подготовка к деловым переговорам;
- Проблемах в коллективе;
- Будущих нововведениях.

Работа проводится в три этапа:

1. Определить проблему и описать ее в общих чертах;
2. Выявить главных участников конфликта;
3. Перечислить потребности и опасения каждого из участника.

На первом этапе не стоит глубоко вдаваться в проблему и пытаться ее разрешить. Важно определить саму природу конфликта.

Участниками конфликта могут быть отдельные лица, группы, отделы, организации, имеющие какие-либо общие потребности по отношению к данному конфликту.

На третьем этапе следует перечислить основные потребности и опасения для каждого участника конфликта. Нужно выяснить мотивацию, стоящую за позициями участников.

Картография конфликта имеет следующие преимущества:

- Ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что помогает обычно избежать чрезмерного проявления эмоций. Люди могут потерять самообладание в любой момент, однако во время составления карты они склонны сдерживать себя;
- Создает групповой процесс, в ходе которого возможно совместное обсуждение проблемы;
- Предоставляет людям возможность сказать, что им нужно;
- Позволяет яснее увидеть как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- Наталкивает на новые направления в выборе решений.

При составлении карты проясняются точки совпадения интересов участников конфликта, проявляются опасения конфликтующих сторон и определяются возможные пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

Соционика — это учение о том, как воспринимает человек информацию об окружающем мире и взаимодействует с другими людьми. Она была создана в 1970-х годах литовским экономистом и социологом Аушрой Аугустинавичюте. В её основе лежит учение Юнга "Психологические типы" и теория Антония Кемпиньского об информационном метаболизме.

Под информационным метаболизмом понимается процесс восприятия и обработки информации психикой об окружающем мире и происходящих в нём процессах.

Карл Юнг, изучая поведение людей, вывел 4 основные функции психики: интуиция, мышление, ощущение и эмоции. Выделив 2 установки экстраверсию и интроверсию, он сформировал систему из 8 типов.

Соционику можно рассмотреть с двух сторон. С одной стороны как типологию, т.е. изучение человеческой психики. С другой стороны – социопрактика, т.е. регулирование человеческих отношений.

Одной из основных проблем соционики является отсутствие объективных критериев определения соционического типа человека, т.к. они были выведены умозрительно, и невозможно строго проверить результаты типирования.

Соционика помогает оптимизировать человеческие отношения и совместную деятельность. Представления о соционических типах и аспектах широко используются в повседневной жизни.

Аушра Аугустинавичюте вывела 16 соционических типов:

1. "Дон Кихот", "Искатель" — интуитивно-логический экстраверт (логик, интуит, экстраверт, иррационал);
2. "Дюма", "Посредник" — сенсорно-этический интроверт (этик, сенсорик, интроверт, иррационал);
3. "Гюго", "Энтузиаст" — этико-сенсорный экстраверт (этик, сенсорик, экстраверт, рационал);
4. "Робеспьер" (Декарт), "Аналитик" — логико-интуитивный интроверт (логик, интуит, интроверт, рационал);
5. "Гамлет", "Наставник" — этико-интуитивный экстраверт (этик, интуит, экстраверт, рационал);
6. "Максим" ("Максим Горький"), "Инспектор" — логико-сенсорный интроверт (логик, сенсорик, интроверт, рационал);
7. "Жуков", "Маршал" — сенсорно-логический экстраверт (логик, сенсорик, экстраверт, иррационал);
8. "Есенин", "Лирик" — интуитивно-этический интроверт (этик, интуит, интроверт, иррационал);
9. "Наполеон" (Цезарь), "Политик" — сенсорно-этический экстраверт (этик, сенсорик, экстраверт, иррационал);
10. "Бальзак", "Критик" — интуитивно-логический интроверт (логик, интуит, интроверт, иррационал);

11. "Джек" ("Джек Лондон"), "Предприниматель" — логико-интуитивный экстраверт (логик, интуит, экстраверт, рационал);

12. "Драйзер", "Хранитель" — этико-сенсорный интроверт (этик, сенсорик, интроверт, рационал);

13. "Штирлиц", "Администратор" — логико-сенсорный экстраверт (логик, сенсорик, экстраверт, рационал);

14. "Достоевский", "Гуманист" — этико-интуитивный интроверт (этик, интуит, интроверт, рационал);

15. "Гексли", "Советчик" — интуитивно-этический экстраверт (этик, интуит, экстраверт, иррационал);

16. "Габен", "Мастер" — сенсорно-логический интроверт (логик, сенсорик, интроверт, иррационал);

Соционика утверждает, что тип человека в течение жизни не меняется, однако наполнение каких-то аспектов может быть изменено. Определяется тип следующими методами:

- Тест;
- Интервью (анкетирование);
- Анализ поведения;
- Анализ вербальных и невербальных реакций в процессе тренинга.

Соционика помогает лучше разобраться в себе, найти свое место в мире, понимать возможности и способности других людей, что можно требовать от человека и что от него ожидать. Соционика не только помогает понять свой тип личности, но и отвечает на вопрос "Что дальше?".

В 3 главе с помощью теста Кейрси (Приложение 2) были определены соционические типы респондентов. Тест Кейрси – методика оценки темперамента, созданная на основе работ Юнга и Майерс-Бриггс. Опросник разработан в 1956 г. профессором Дэвидом Кейрси.

Тест содержит четыре биполярные шкалы, которые отображают содержание восьми психологических факторов темперамента. К ним относятся:

1. Экстраверсия – интроверсия (E – I);

2. Сенсорика – интуиция (S – N);
3. Логичность – чувствование (Т – F);
4. Решение – восприятие (J – P).

Опросник состоит из 70 утверждений. Первая шкала содержит 10 утверждений и относится к экстраверсии-интроверсии, остальные три группы по 20 утверждений раскрывают содержание последующих трех факторов темперамента. Утверждения следуют однородными группами по 7: первое относится к факторам E-I, второе и третье - к факторам S-N, четвертое и пятое - к факторам T-F, шестое и седьмое - к факторам J-P. Каждое утверждение имеет два варианта продолжения (обозначаемые а или b), один из которых предлагается выбрать испытуемому. Таким образом, выявляются индивидуальные предпочтения одного из двоек факторов во всех четырех парах. Респондент получает в результате характеристику экстраверта либо интроверта; сенсорика либо интуита и т.д.

Согласно представлениям Д. Кейрси, экстраверты в общении с людьми черпают энергию, всегда готовы продолжить коммуникацию, в то время как интровертам после интенсивного общения необходимо уединиться, обработать полученную информацию. Экстраверты в общей популяции преобладают над интровертами.

Для сенсориков жизненный опыт и здравый смысл являются критериями для принятия решений. Люди, относящиеся к N-фактору, в принятии решений опираются на внутренний голос, собственную интуицию, вне зависимости от того, как поступают в подобных ситуациях окружающие, S-индивиды несколько преобладают над N-индивидами в различных случайных выборках.

Люди, опирающиеся на T-фактор, при обработке информации и принятии решений, считают оправданным логичный, объективный подход, имеющий свои четкие законы и правила. F-людям характерны субъективизм, гуманность, они руководствуются этическими категориями в большей мере, чем категориями логическими.

Люди с J-предпочтением стремятся, как можно раньше принять определенное решение и затем действовать уже в рамках конкретного плана, последовательно прорабатывая промежуточные этапы на пути достижения перспективной цели. Р-индивиды пытаются зарезервировать как можно больше возможных вариантов действий в зависимости от обстоятельств. Им свойственно стремление собирать, воспринимать максимум информации до момента принятия решения. Поэтому их действия выглядят импульсивными. Возможные сочетания указанных парных факторов дают возможность установить тип темперамента и функциональный портрет конкретного индивида.

### 3. Экспериментальное исследование и разработка предложений по гармонизации межличностных отношений на основе менеджмента конфликта

#### 3.1. Экспериментальное исследование и обработка результатов

##### 3.1.1. Классификация конфликтов

Проанализируем по классификации конфликтные ситуации, приведенные в главе 2 раздел 2.3:

##### а) По степени остроты противоречий

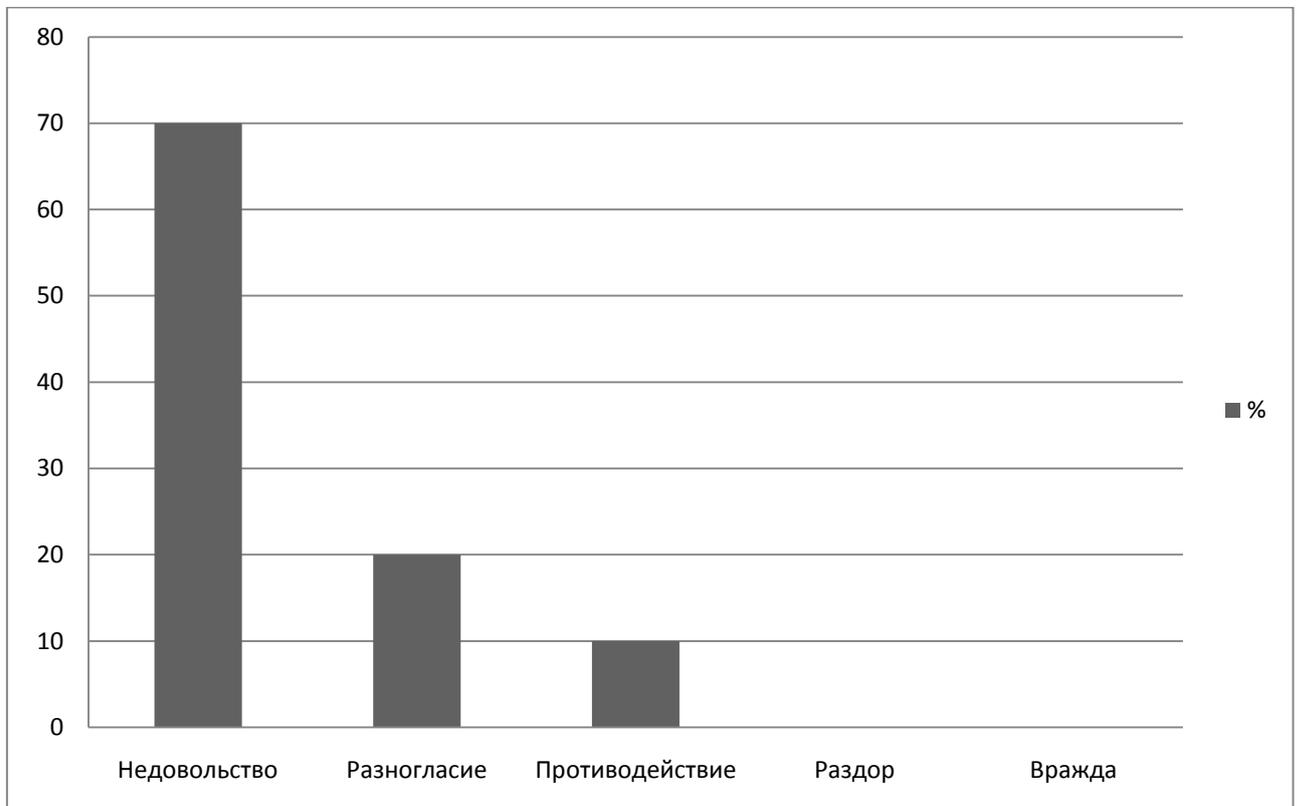


Рисунок 9 Классификация конфликтов по степени остроты противоречия

Вывод: наиболее часто конфликты возникали, когда стороны испытывали недовольство в сложившейся ситуации. Гораздо реже причиной конфликта являлись разногласие и противодействие. И уже совсем не имеют место в данном коллективе конфликты из-за раздора и вражды.

##### б) По проблемно деятельному признаку

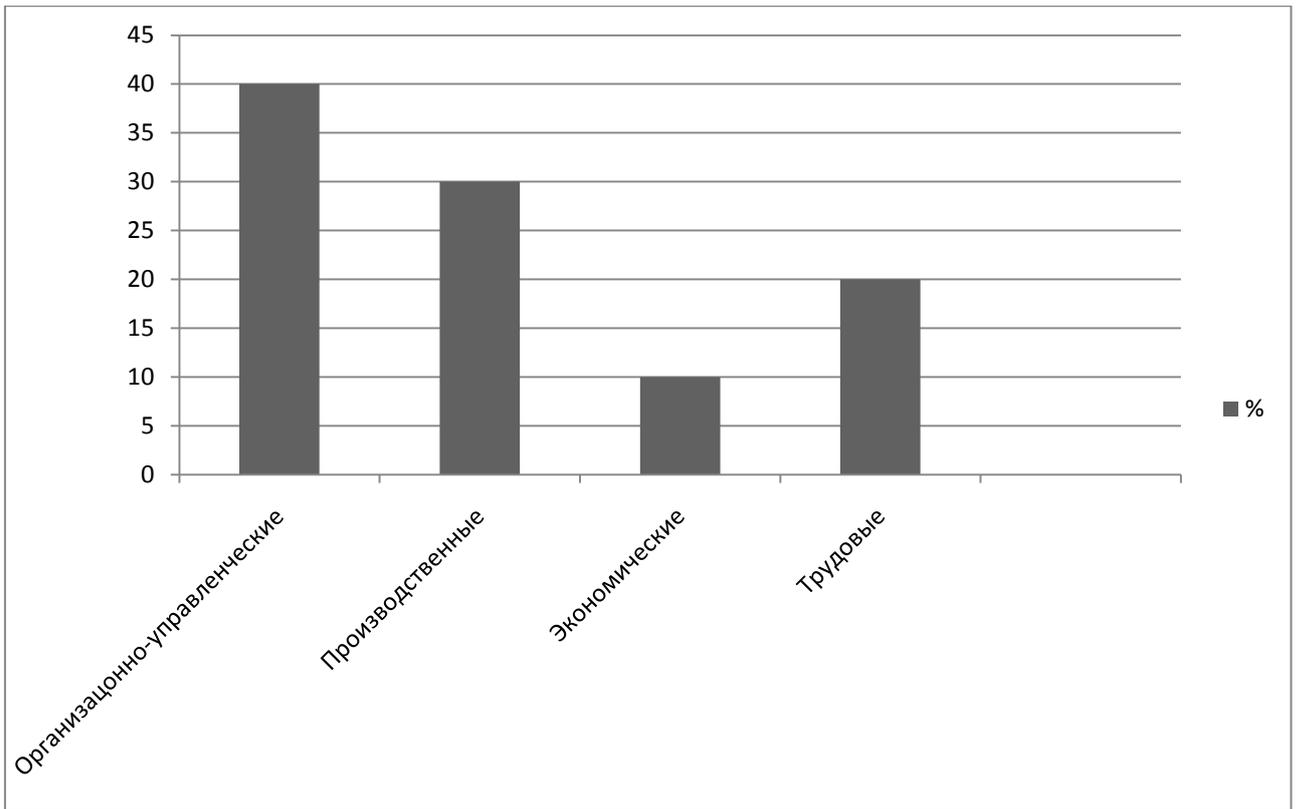


Рисунок 10 Классификация конфликтов по проблемно деятельному признаку

Вывод: по проблемно деятельному признаку в этом коллективе лидирует организационно-управленческие конфликты. Немного меньше производственных и трудовых конфликтов.

в) По степени вовлеченности людей

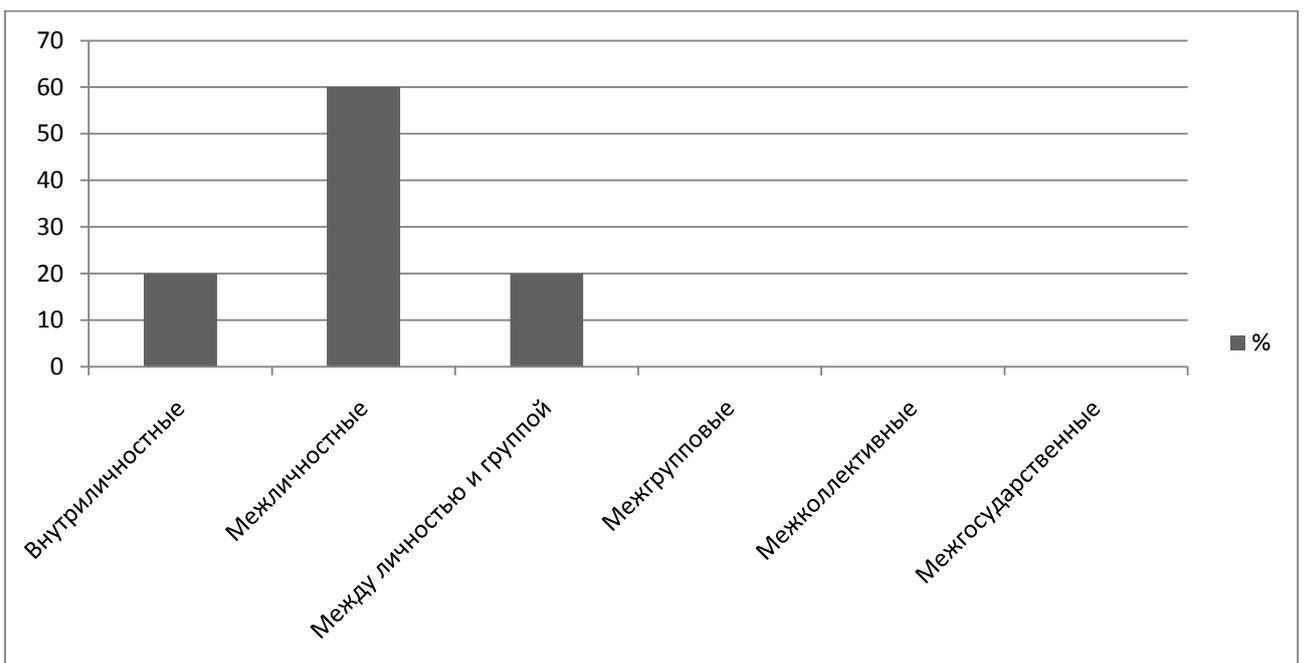


Рисунок 11 Классификация конфликтов по степени вовлеченности людей

Вывод: по степени вовлеченности людей видно, что лидерами являются межличностные конфликты. Также в данном коллективе имеют место конфликтные ситуации между личностью и группой. И в тоже время наблюдаются внутриличностные конфликты.

г) На основе потребностей субъектов взаимодействия

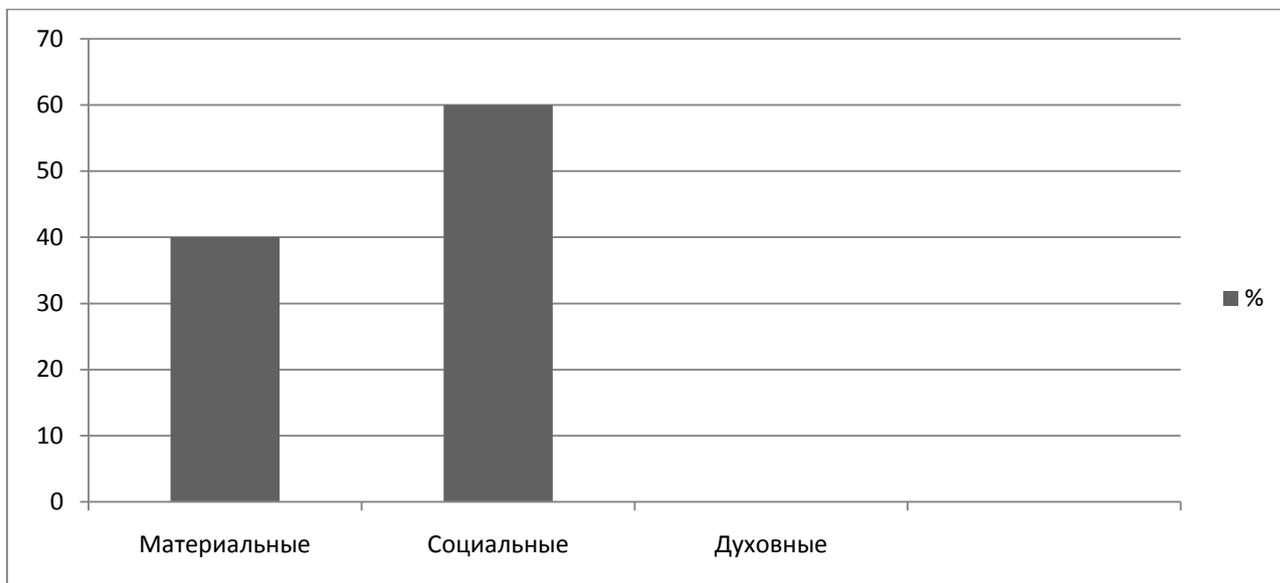


Рисунок 12 Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия

Вывод: в рассматриваемом коллективе большая часть конфликтов возникает на социальной основе.

### 3.1.2. Конструктивное разрешение конфликтов методом картографии

Рассмотрим более подробно следующую конфликтную ситуацию. В работе сотрудника А был выявлены недопустимые ошибки. В результате ему сделали выговор и лишили премии. Сотрудник А выяснил, что причина ошибки заключается в том, что сотрудник Б некачественно сделал свою работу и предоставил ему неверные сведения. При личном разговоре сотрудников, сотрудник Б не признал своей ошибки, посчитав себя невиновным в данной

ситуации. Для того чтобы добиться справедливости по отношению к себе сотрудник А был вынужден обратиться к руководству. Он предоставил сведения о причине своей ошибки и выразил просьбу о принятии справедливого решения.

Применим метод картографии для конструктивного разрешения вышеуказанной ситуации (табл. 8).

Таблица 8.

Картография конфликта

<p>Сотрудник А</p> <p>Потребности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• качественный материал;</li> <li>• усиление контроля;</li> <li>• справедливости</li> </ul>		
<p>Опасения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• экономические санкции;</li> <li>• ухудшение межличностных отношений;</li> <li>• снижение профессионального авторитета</li> </ul>	<p>Низкая профессиональная компетентность</p>	<p>Сотрудник Б</p> <p>Потребности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• свободы</li> </ul> <p>Опасения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• экономические санкции;</li> <li>• ухудшение межличностных отношений;</li> <li>• увольнение</li> </ul>

Участниками конфликта являются сотрудник А и сотрудник Б. Основная проблема заключается в низкой профессиональной компетентности. Потребности и опасения каждой стороны представлены в таблице 8.

Конструктивное разрешение данной ситуации: руководителю необходимо более внимательно проверить работу двух сотрудников и выявить степень виновности каждого. Затем принять соответствующее решение по результатам

проверки. Впоследствии постараться не поручать совместную работу этим двум сотрудникам.

### 3.1.3. Оценка психологической совместимости сотрудников

Любому руководителю спокойнее, когда коллектив сплочен и работает как слаженный механизм. Для того чтобы минимизировать вероятность возникновения конфликтов и для плодотворного сотрудничества в коллективе необходимо провести психологическую совместимость сотрудников. Во время практики было протестировано 10 респондентов. Обработав данные каждого респондента, были выявлены следующие соционические типы. Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9

Соционические типы респондентов

№ п\п	Респондент	Соционический тип
1	Респондент № 1	ESTP
2	Респондент № 2	ISTJ
3	Респондент № 3	ISTP
4	Респондент № 4	ENFJ
5	Респондент № 5	ISFP
6	Респондент № 6	ENTP
7	Респондент № 7	INFP
8	Респондент № 8	INFJ
9	Респондент № 9	ESTJ
10	Респондент № 10	ENTJ

Полученные результаты сопоставим на совместимость в таблице 10.

Совместимость соционических типов

	ESTP	ISTJ	ISTP	ENFJ	ISFP	ENTP	INFP	INFJ	ESTJ	ENTJ
ESTP	ТО	ЗЕ	ПП	АК	МИ	ДЕ	ДО	КФ	КТ	ЗА
ISTJ	ЗЕ	ТО	КТ	ДО	ЗА	ПР	АК	СЭ	ПП	МИ
ISTP	ПП	КТ	ТО	КФ	РО	ПД	СЭ	АК	ЗЕ	ПР
ENFJ	АК	ДО	КФ	ТО	РЕ	ПЗ	ЗЕ	ПП	СЭ	ДЕ
ISFP	МИ	ПЗ	РО	ПР	ТО	ДО	ДЕ	ЗА	РЕ	КФ
ENTP	ДЕ	ПР	ПД	ПЗ	ДО	ТО	МИ	РЕ	ЗА	КТ
INFP	ДО	АК	СЭ	ЗЕ	ДЕ	МИ	ТО	КТ	КФ	РЕ
INFJ	КФ	СЭ	АК	ПП	ПЗ	РЕ	КТ	ТО	ДО	ПД
ESTJ	КТ	ПП	ЗЕ	СЭ	ПР	ЗА	КФ	ДО	ТО	РО
ENTJ	ПЗ	МИ	РЕ	ДЕ	КФ	КТ	ПР	ПД	РО	ТО

Проанализировав данные на совместимость, полученные из таблицы 9, и рассмотрев описание отношений между респондентами, получили следующий результат:

- Хороших отношений – 30%;
- Нейтральных отношений – 28%;
- Плохих отношений – 42%.

Наиболее наглядно эти данные представлены на рис. 13.

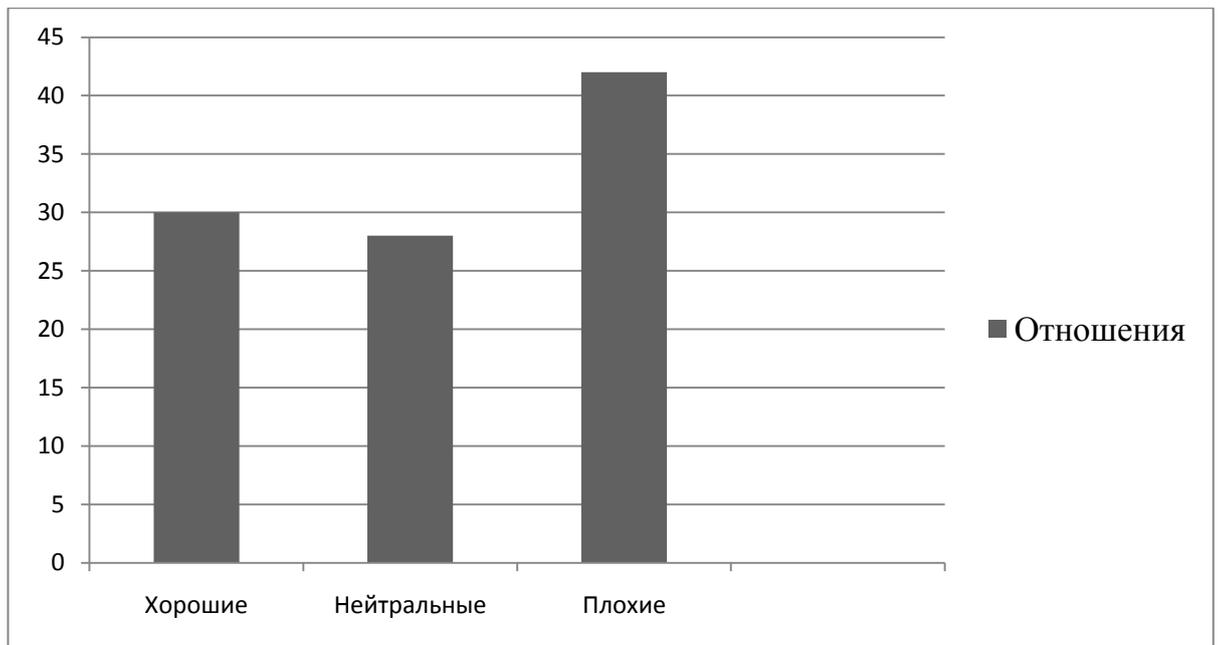


Рисунок 13. Отношения между опрошенными респондентами

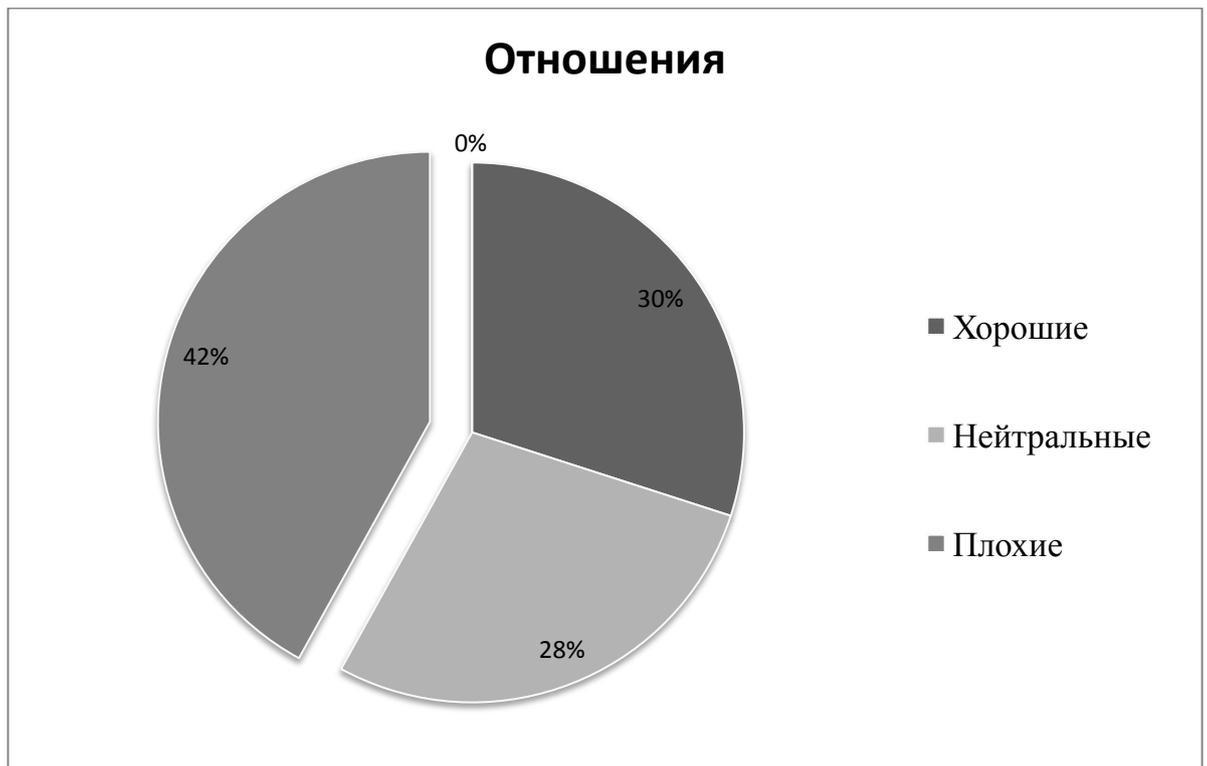


Рисунок 14. Психологическая совместимость сотрудников

По полученным результатам видно, что основная масса сотрудников в данном коллективе психологически совместима. Вероятность возникновения конфликтов между ними существует в пределах разумного.

### 3.2. Разработка предложений по гармонизации межличностных отношений на основе менеджмента конфликта

Рассмотрев и проанализировав все вышеизложенное можно предложить следующие рекомендации по гармонизации социально-психологического климата в данном коллективе за счет снижения конфликтной обстановки.



Рисунок 15 Целеполагание в сфере гармонизации межличностных отношений

## Заключение

Конфликт – особый тип взаимодействия участников, столкновение противоположных мнений, позиций, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения.

Любой конфликт можно, так или иначе, разрешить, если сумеешь установить эмоциональный контакт, использовать тактику сотрудничества. Работа с конфликтами начинается с установления эмоционального контакта, с открытости и искренности. Не следует психологически дистанцироваться от конфликта; нужно уметь понимать чужие интересы, желания и нужды

Возникновение конфликтов в организации неизбежно, так как люди ставят перед собой разнообразные цели и задачи и, находясь в тесном взаимодействии, участники конфликта вынуждены отстаивать свои позиции. При возникновении конфликта важно его не блокировать, а стремиться разрешить неконфликтными способами.

Разрешение конфликта предполагает совместную и активную деятельность его участников направленную на прекращение противодействия и решения проблемы.

В дипломной работе были обозначены задачи, которые были решены в процессе исследования:

- раскрыта сущность понятия «конфликт»;
- рассмотрена классификация конфликтов, типичные причины возникновения конфликтов и пути их разрешения;
- рассмотрены несколько конфликтных ситуаций на примере данной организации;
- выбраны методы для конструктивного разрешения приведенных примеров;
- проведено исследование и разработаны предложения по гармонизации отношений.

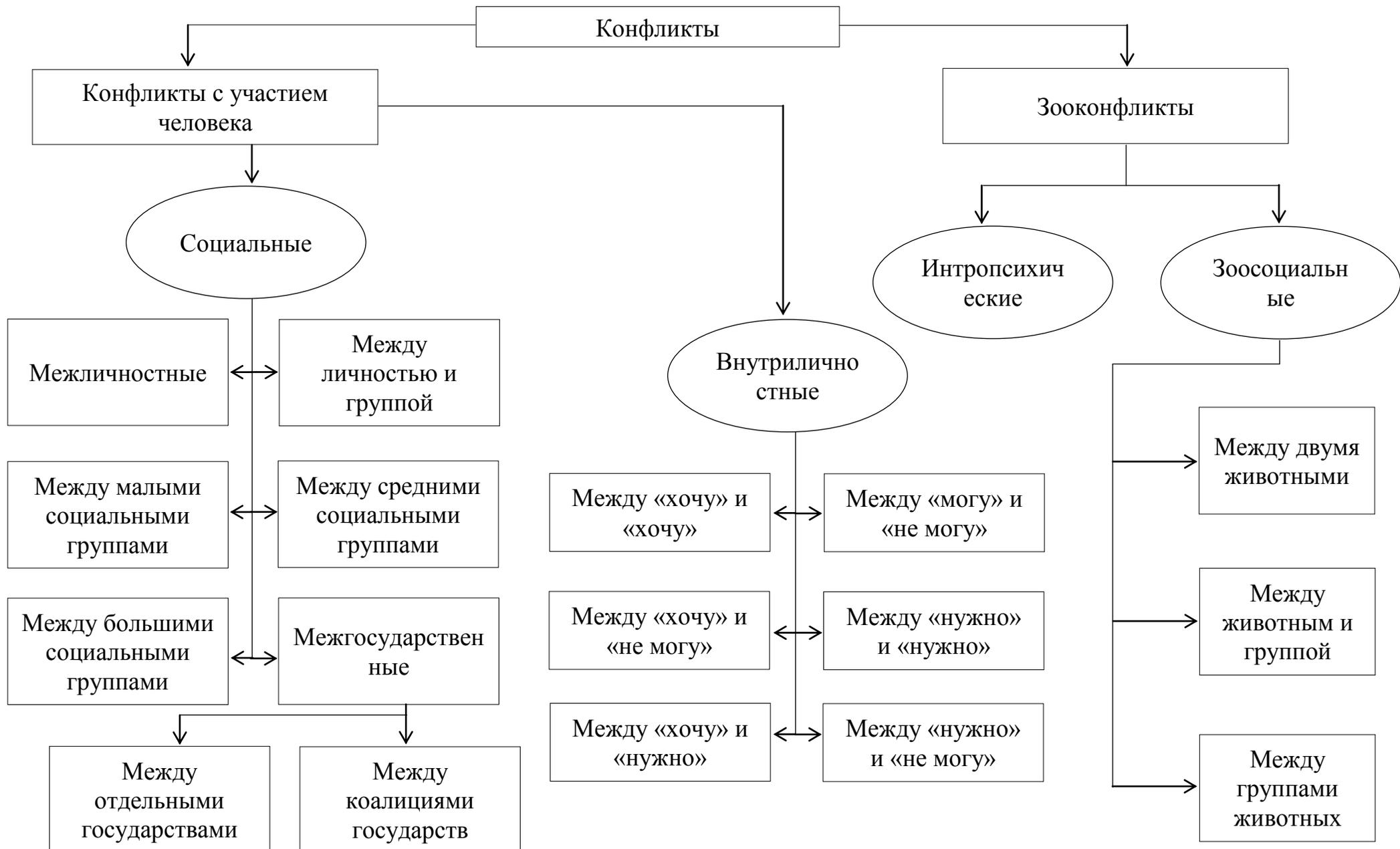
## Список литературы

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р.Алавердов - М.: Маркет ДС, 2015. – 192 с.
2. Андреев, В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов/ В.И. Андреев. – М., 2015. – 172 с.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология – М.: ЮНИТИ 2015. – 551 с.
4. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. - СПб.: Питер, 2013. – 304 с.
5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
6. Аширов Д.А. Организационное поведение: учеб. пособие - М.: Проспект, 2016. – 360 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. – М., 2016. – 532 с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2015. – 528 с.
10. Волков Б.С., Волкова Н.В. Конфликтология. – М.: Академический проект, 2014. – 416 с.
11. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология. – М.: ИНФРА-М., 2013. – 240 с.
12. Гришина Н.В. Психология конфликта. / Н.В. Гришина. - СПб.: Издательство "Питер", 2014.- 464 с.
13. Дмитриев А. В. Конфликтология / А. В. Дмитриев. – Учебник. – Изд. 3-е, перераб. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2014. – 336 с.

14. Емельянов С. Управление конфликтами в организации - М.: Азбука-Классика, 2016. – 320 с.
15. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии/ С.М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2015. – 360 с.
16. Захарова Л. Н. Психология управления. Учебное пособие. – М.: Логос, 2013. – 376 с.
17. Зеленков, М.Ю. Конфликтология. / М.Ю. Зеленков. - М.: Дашков и К, 2015. - 324 с.
18. Зельдович Б.З. Практический менеджмент: Учебное пособие / Б.З. Зельдович, Н.М. Сперанская, М.И. Фаенсон. - М.: Изд-во МГУП, 2013. - 196 с.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
20. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с.
21. Кибанов А.Я. Конфликтология. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 302 с.
22. Козырев Г.И. Конфликтология. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304с.
23. Колризер Дж. Не стань заложником: сохранить самообладание и убедить оппонента /Дж. Колризер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Юнайтед Пресс, 2014. – 284 с.
24. Конфликтология. / под ред. В. П. Ратникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 543 с.
25. Курбатов В.И. Конфликтология. – М.: Высшее образование, 2015. – 448 с.
26. Лукин Ю.Ф. Конфликтология. Управление конфликтами. - М.: ГРИФ, 2015. – 254 с.
27. Макарова Л. В. Целеполагание и управление по целям. Методическое пособие. – Самара, МИР, 2017. – 98 с.
28. Манина В. Технология конфликтных ситуаций / В. Манина, М. Чекалина, Е. Петрова // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - № 6.

29. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
30. Огарков А.А. Управление организацией. – М.: Эксмо, 2016. – 512 с.
31. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология: Учебное пособие / К.В. Решетникова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 175 с.
32. Самыгин, С.И. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие / С.И. Самыгин, В.Н. Коновалов. - М.: Дашков и К, 2015. - 300 с.
33. Сорокина, Е.Г. Конфликтология в социальной работе: Учебник для бакалавров / Е.Г. Сорокина, М.В. Вдовина. - М.: Дашков и К, 2016. - 284 с.
34. Шарков, Ф.И. Общая конфликтология: Учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.
35. <http://www.sberbank.ru>

## Базисная классификация конфликтов



## Тест Кейрси

1. В компании (на вечеринке) Вы
  - а) общаетесь со многими, включая и незнакомых
  - б) общаетесь с немногими - только с Вашими знакомыми.
2. Вы человек
  - а) скорее реалистичный, чем склонный теоретизировать
  - б) скорее склонный теоретизировать, чем реалистичный.
3. Как Вы думаете, что хуже -
  - а) “витать в облаках”
  - б) придерживаться проторенной дорожки.
4. Вы более подвержены влиянию
  - а) принципов, законов
  - б) эмоций, чувств.
5. Вы более склонны
  - а) убеждать
  - б) затрагивать чувства.
6. Вы предпочитаете работать
  - а) выполняя все точно в срок
  - б) не связывая себя определенными сроками.
7. Вы склонны делать выбор
  - а) довольно осторожно
  - б) внезапно, импульсивно.
8. В компании (на вечеринке) Вы
  - а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости
  - б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.
9. Вас больше привлекают
  - а) люди здравомыслящие
  - б) люди с богатым воображением.
10. Вам интереснее

а) то, что происходит в действительности

б) те события, которые могут произойти.

11. Оценивая поступки людей, Вы

а) больше учитываете требования закона, чем обстоятельства

б) больше учитываете обстоятельства, чем требования закона.

12. Обращаясь к другим, Вы склонны

а) соблюдать формальности, этикет

б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.

13. Вы человек скорее

а) точный, пунктуальный

б) неторопливый, медлительный.

14. Вас больше беспокоит

а) необходимость оставлять дело незаконченным

б) необходимость непременно доводить дело до конца.

15. В кругу знакомых Вы, как правило,

а) в курсе происходящих событий

б) узнаете о новостях с опозданием.

16. Повседневные дела Вам нравится делать

а) общепринятым способом

б) своим оригинальным способом.

17. Вы предпочитаете таких писателей, которые

а) выражают свои мысли просто и четко, напрямую

б) пользуются аналогиями, иносказаниями.

18. Вас больше привлекает

а) стройность мысли

б) гармония человеческих отношений.

19. Вы чувствуете себя увереннее

а) в логических умозаключениях

б) в практических оценках ситуаций.

20. Жизнь доставляет Вам больше удовольствия, когда дела

- а) решены и устроены
  - б) не решены и пока не улажены.
21. Вы человек
- а) скорее серьезный, ответственный
  - б) скорее беспечный, беззаботный.
22. При телефонных разговорах Вы
- а) заранее не продумываете, что нужно сказать
  - б) мысленно “репетируете” то, что будет сказано.
23. По Вашему мнению, факты
- а) важны сами по себе
  - б) важны как проявления общих закономерностей.
24. Фантазеры, мечтатели обычно
- а) раздражают Вас
  - б) довольно симпатичны Вам.
25. Вы чаще действуете как человек
- а) хладнокровный
  - б) горячий, вспыльчивый.
26. Как Вы думаете, что хуже -
- а) быть несправедливым
  - б) быть беспощадным.
27. Обычно Вы предпочитаете действовать
- а) тщательно оценивая все возможности
  - б) полагаясь на волю случая.
28. Вам приятнее
- а) покупать что-либо
  - б) иметь возможность купить.
29. В компании Вы, как правило,
- а) первым заводите беседу
  - б) ждете, когда с вами заговорят.
30. С вашей точки зрения, здравый смысл

- а) редко ошибается
  - б) часто попадает впросак.
31. Детям часто не хватает
- а) практичности
  - б) воображения.
32. В принятии решений Вы руководствуетесь скорее
- а) принятыми нормами
  - б) своими чувствами, ощущениями.
33. Вы человек
- а) скорее твердый, чем мягкий
  - б) скорее мягкий, чем твердый.
34. Что, по Вашему, больше впечатляет:
- а) умение методично организовать
  - б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.
35. Вы больше цените
- а) определенность, законченность
  - б) открытость, многовариантность.
36. Новые и нестандартные отношения с людьми
- а) стимулируют, придают вам энергию
  - б) утомляют Вас.
37. Вы чаще действуете
- а) как человек практического склада
  - б) как человек оригинальный, необычный.
38. Вы более склонны
- а) находить пользу в отношениях с людьми
  - б) понимать мысли и чувства других людей.
39. Вам приносит большее удовлетворение
- а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса
  - б) достижение соглашения по спорному вопросу.
40. Вы руководствуетесь более

- а) рассудком
  - б) велениями сердца.
41. Вам удобнее выполнять работу
- а) по предварительной договоренности
  - б) которая подвернулась случайно.
42. Вы обычно полагаетесь
- а) на организованность, порядок
  - б) на случайность, неожиданность.
43. Вы предпочитаете иметь
- а) много друзей на непродолжительное время
  - б) несколько старых друзей.
44. Вы руководствуетесь в большей степени
- а) фактами, обстоятельствами
  - б) общими положениями, правилами, принципами.
45. Вас больше интересуют
- а) производство и сбыт продукции
  - б) проектирование и исследования.
46. Что вы скорее сочтете за комплимент:
- а) “Вы очень логичный человек”
  - б) “Вы тонко чувствующий человек”.
47. Более ценным качеством для себя Вы считаете
- а) невозмутимость
  - б) увлеченность.
48. Вы предпочитаете высказывать
- а) определенные и окончательные утверждения
  - б) предварительные и неоднозначные утверждения.
49. Вы лучше чувствуете себя
- а) после принятия решения
  - б) не ограничивая себя решениями.
50. Общаясь с незнакомыми, Вы

- а) легко завязываете продолжительные беседы
- б) не всегда находите темы для разговора.

51. Вы больше доверяете

- а) своему опыту
- б) своим предчувствиям.

52. Вы чувствуете себя человеком

- а) более практичным, чем изобретательным
- б) более изобретательным, чем практичным.

53. Кто заслуживает большего одобрения -

- а) рассудительный, здравомыслящий человек
- б) человек глубоко переживающий.

54. Вы более склонны

- а) быть прямым и беспристрастным сочувствовать людям.

55. Что, по Вашему, предпочтительней

- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено
- б) предоставить событиям идти своим чередом.

56. Отношения между людьми должны строиться

- а) на предварительной взаимной договоренности
- б) в зависимости от обстоятельств.

57. Когда звонит телефон, Вы

- а) торопитесь подойти первым
- б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.

58. Более ценным качеством для себя Вы считаете

- а) развитое чувство реальности
- б) пылкое воображение.

59. Вы придаете больше значения

- а) тому, что сказано
- б) тому, как сказано.

60. В Ваших глазах большим заблуждением выглядит

- а) излишняя пылкость, горячность

б) чрезмерная объективность, беспристрастность.

61. Вы считаете себя, в общем,

а) трезвым и практичным

б) сердечным и отзывчивым.

62. Вас больше привлекают ситуации

а) регламентированные и упорядоченные

б) неупорядоченные и нерегламентированные.

63. Вы человек

а) скорее педантичный, чем капризный

б) скорее капризный, чем педантичный.

64. Вы чаще склонны

а) быть открытым, доступным

б) быть сдержанным, скрытным.

65. В литературных произведениях Вы предпочитаете

а) конкретность, буквальность

б) образность, переносный смысл.

66. Что для Вас труднее -

а) находить общий язык с другими людьми

б) использовать других в своих интересах.

67. Чего бы Вы себе больше пожелали -

а) ясности размышлений

б) умения сочувствовать.

68. Что хуже -

а) быть неприхотливым

б) быть излишне привередливым.

69. Вы предпочитаете

а) запланированные события

б) незапланированные события.

70. Вы склонны поступать

а) скорее обдуманно, чем импульсивно

б) скорее импульсивно, чем обдуманно.