

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ: ЛИЧНОСТНЫЙ ФАКТОР В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

Гаранина Елена Юрьевна

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,
г. Владивосток

В настоящее время как для специалистов узкого профиля, так и для широкой общественности не является новостью тот факт, что управление персоналом выступает одним из важнейших направлений в стратегии предприятия, поскольку в условиях современного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. Одно из таких требований, в первую очередь касающихся руководителей, относится к конфликтоустойчивости, с одной стороны, и к умению управлять конфликтами и принимать обоснованные решения, с другой, т.е. к умению контролировать личностный фактор в процессе управления людьми. И именно в этой сфере, в реализации этого требования зачастую виден пробел в компетенциях современных управленцев.

Согласно исследованиям ряда авторов, одна из основных причин конфликтов, возникающих в процессе совместной деятельности, - принятие людьми некомпетентных решений, прежде всего управленческих¹. Такие решения провоцируют конфликты между их авторами и исполнителями, а также другими людьми, чьи интересы данные решения затрагивают. Конфликтогенными являются не только некомпетентные решения руководителя, но также и решения подчиненного. Принятие обоснованных управленческих решений – важнейшее условие эффективного управления персоналом.

Однако, как показывают факты, далеко не всегда руководители должным образом озабочены принятием грамотного управленческого решения. В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций². Таким образом, каждый второй конфликт в организации связан с неумением или нежеланием заниматься обоснованием своих действий руководителями.

¹ Анцупов, А. Я. Конфликтология: [учебник для студ. вузов, изучающих курс конфликтологии]. / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 3-е изд. - СПб. : Питер, 2007. - 496 с.

² Кибанов, А. Я. Конфликтология: Учебник / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – 2-е изд. – М: ИНФРА-М, 2005. – 302 с.

Принимая ответственное решение, руководитель зачастую игнорирует первых 4 этапа (из 10 существующих) в этом процессе³. Дело в том, что принятию решения как таковому должен предшествовать этап сбора информации о текущем состоянии объекта управления. Это и есть первый этап подготовки управленческого решения. Смысл заключается не только в том, чтобы получить подробную информацию об объекте управления, но и в том, чтобы эта информация объективно отражала как позитивные, так и негативные моменты в его состоянии.

Однако для того чтобы управлять эффективно необходимо не только достаточно глубоко и всесторонне оценить состояние объекта управления, но и объяснить причины такого состояния, определить движущие силы развития объекта управления. Поэтому на втором этапе подготовки решения необходимо дать ответ на вопрос: почему, по каким причинам объект управления находится в таком состоянии, в котором он оказался?

Типичной слабостью руководителя при построении объяснительной модели является стремление искать причины негативных моментов и тенденций в развитии объекта управления где угодно, но только не в своих собственных ошибках.

Далее прежде чем принимать управленческое решение, необходим еще и прогноз развития объекта управления. Это третий этап обоснования управленческого решения, в котором целесообразно ответить на вопрос: «Что будет?»

Одной из особенностей прогностической модели является ее вероятностный характер. События могут развиваться так, как предполагает руководитель, но этого может и не быть. Чтобы уменьшить негативные последствия несовпадения прогнозов с реальным развитием событий, рекомендуется следующий прием. Прогноз должен предполагать три варианта будущих изменений в объекте управления:

- 1) будущее при условии самого неблагоприятного стечения обстоятельств – возможный наихудший вариант;
- 2) возможный наилучший вариант развития событий;
- 3) наиболее вероятный вариант прогноза развития объекта управления.

Такая вариативность прогностической модели повышает ее качество. Если события развиваются неблагоприятно, а руководитель даже не предполагал такой вариант, то в этой трудной ситуации приходится принимать решение экспромтом. Если же были рассмотрены все три основных варианта, то руководство организации готово к ним, по крайней мере, психологически (хотя ничто не мешает подготовиться к неблагоприятному варианту развития событий не только психологически, но и материально). Ключевые моменты в будущем развитии событий все

³ Лукин, Ю. Ф. Конфликтология. Управление конфликтами: учебник для студ. вузов. / Ю. Ф. Лукин; Поморский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. - М. : Академический Проект : Трикта, 2007. - 799 с.

же необходимо прогнозировать. Это особенно касается ответственных решений, а значит руководителей высокого ранга, поскольку их решения чаще всего именно такие. Без хороших прогнозов трудно рассчитывать на успех в управленческой деятельности, управлять событиями – это значит уметь их предвидеть.

Прежде чем принимать решение, необходимо ответить еще на один вопрос. Нужно достаточно ясно представить, чего же добивается руководитель, в какое состояние необходимо привести объект управления? Этот четвертый этап подготовки решения называется построением модели целей. Эта модель позволяет ответить на вопрос: «Чего хотим?».

Еще Сенека говорил, что для того, кто не знает, в какую гавань он плывет, нет попутного ветра. Поэтому грамотное определение целей управления является самостоятельным, достаточно сложным и ответственным этапом подготовки управленческого решения.

При определении целей может оказаться полезным выделить среди них цели трех уровней: конечных (стратегических), промежуточных (оперативных) и ближайших (тактических). В свою очередь, конечные и промежуточные цели могут быть представлены не однозначно, а также вариативно, в виде программы «минимум» и программы «максимум».

Наконец, после того как руководитель определился с целями руководства, уяснил, к чему он стремится, можно принимать управленческое решение. Оно должно дать ответ на вопрос: «Что делать?». Построение управленческой модели является пятым этапом в процессе подготовки и принятия решения.

Таким образом, следует обратить внимание на важность таких этапов в обосновании управленческого решения, как построение описательной, объяснительной, прогностической моделей, а также модели целей. Именно эти модели обычно либо плохо прорабатываются, либо вообще опускаются при подготовке решения. Само решение, хорошее или плохое, всегда принимается.

Также необходимо отметить еще одну типичную ошибку руководителей в процессе принятия решений. Она проявляется в существенных диспропорциях в качестве ответов на вопрос: «Что делать?» и на вопрос: «Как делать?». Обычно в процессе принятия решения основное внимание уделяется определению того, что необходимо делать. Намечается система мероприятий, они согласуются между собой, проводится общепринятая работа по составлению плана действий. Если в процессе планирования хотя бы время от времени не задавать себе вопрос, каким образом предполагается выполнить намеченное, то проекты руководства почти неизбежно превратятся в прожектки. Поэтому шестым этапом в принятии управленческого решения является ответ на вопрос: «Как делать?».

И в данном случае очень важно следующее требование к оптимальному решению: глубина и объем преобразований проекта не должны превышать глубины и объема наших знаний о нем. Необходимо хорошо знать не только те системы объекта управления, в работу которых вмешивается руководитель, но и системы, связанные с ними. Иногда мы не сможем предвидеть все последствия управленческих воздействий.

Однако ядром собственно управленческого решения будет то, чем и каким образом заинтересовать всех членов организации в достижении поставленных целей. Для разных категорий работников содержание интересов, способы их осознания и формирования различны. Главное – должным образом подобрать, подготовить, организовать, заинтересовать и оценить людей. Если это выполнено, то при хорошем качестве управления самим процессом деятельности организация фактически «обречена» на успех. Такой подход сводит к минимуму вероятность возникновения межличностных и внутриличностных конфликтов.

Всякое знание относительно. Рекомендации, охарактеризованные выше, не годятся на все случаи жизни. У руководителя не должно создаваться впечатления, что после принятия хорошего решения основное уже сделано. Принятием обоснованного управленческого решения деятельность руководителя не заканчивается, а практически только начинается. Жизнь настолько сложна, динамична и разнообразна, что предусмотреть абсолютно все никогда и никому не удастся. В ходе реализации решения обычно возникают ситуации, требующие уточнения, пересмотра и даже принятия принципиально иного решения. Претворение решения в жизнь – это седьмой, наиболее сложный и наименее изученный этап управленческой деятельности.

Восьмой этап – оценка результатов деятельности.

Следующий девятый этап – принятие решения на продолжение или прекращение деятельности.

Десятый, последний, этап – обобщение полученного опыта. Это также самостоятельный и очень важный этап, поскольку обучение на собственном опыте является практически одним из наиболее результативных способов совершенствования деятельности руководителя.

Таким образом, обоснованные управленческие решения – важное условие профилактики конфликтов и один из компонентов эффективного управления персоналом.

Однако существует очень много причин, приводящих к снижению качества управления и конфликтам в организации. Одна из таких причин касается выраженного технократического подхода к управлению социальными и социотехническими системами⁴. Человек, его состояние, перспективы, способы создания для него гуманных условий

⁴ Платонов, Ю. П. Психология конфликтного поведения / Ю. П. Платонов. – СПб: Речь, 2009. – 544 с.

жизнедеятельности, формирование заинтересованности в качественном труде – обо всем этом в стране продолжают говорить. Однако, к сожалению, еще явно недостаточно делается для претворения такого подхода в жизнь. Руководители разных уровней все еще плохо понимают, что, не поставив в процессе подготовки управленческого решения в центр человека, трудно рассчитывать на достижение любых целей, ибо всякое дело делается не столько машинами, сколько людьми.

Технократизм в управлении практически неизбежен, так как большинство наших руководителей имеют негуманитарное образование. Например, в США и Японии до 80% высшего управленческого персонала фирм имеют ту или иную гуманитарную подготовку. У нас примерно такой же процент высших руководителей организаций не имеют гуманитарного образования⁵.

Еще одна причина повышенной конфликтности управленцев – волонтаризм, присущий достаточно значительному числу отечественных руководителей⁶. Он проявляется, во-первых, в принятии решений о радикальных преобразованиях тех объектов, явлений, систем, которые недостаточно хорошо изучены. Во-вторых, для волонтаристского решения характерно игнорирование интересов других людей или социальных групп, которые также являются субъектами или объектами управленческой деятельности. Руководитель волонтаристского типа абсолютизирует правильность собственных подходов к решению проблемы, не учитывает мнения тех, кто работает вместе с ним. Кроме того, он отстаивает свои личные интересы и интересы приближенной к нему группы в ущерб интересам других работников. Это проявляется в явной несоразмерности качества труда и вознаграждения за труд у различных групп работников. Такие руководители работают меньше, а получают в десятки и сотни раз больше своих сотрудников. Естественно, что волонтаризм выступает причиной многих конфликтов в организации и, как следствие, неэффективно сказывается на управлении персоналом.

Помимо недостаточно обоснованных управленческих решений и выраженной тенденции к волонтаризму, причиной конфликтов в организации нередко выступает низкая конфликтоустойчивость как руководителей, так и персонала.

По данным многолетних исследований автора, выполненных при сотрудничестве со студентами в рамках преподавания дисциплины «Конфликтология» и при проведении практических работ на предприятиях, личностная причина конфликтов устойчиво занимает лидирующие позиции. То есть большая часть конфликтных ситуаций

⁵ Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. - СПб. : Питер, 2005. - 464 с.

⁶ Корпоративные конфликты: причины их возникновения и способ преодоления. / [авт. кол. : Г. В. Алексеев, А. Д. Бобрышев, Е. Н. Боханова и др.] ; под ред. А. С. Семенова, Ю. С. Сизова. - 2-е изд. - М. : КомКнига, 2006. - 304 с.

обусловлена неспособностью участников взаимодействия контролировать свое поведение и не вызывать эскалацию противоречия.

Существует ряд факторов, ведущих к низкой конфликтоустойчивости. Во-первых, это связано с распространением в нашем обществе явления, названного Б. И. Хасаном «конфликтофобией»⁷. Оно связано с присущими обыденному сознанию негативными установками по отношению к конфликтам, за которыми стоит страх перед их возможным разрушительным влиянием, из-за чего конфликт воспринимается человеком как опасность, угроза собственному благополучию, отношениям с людьми, своей репутации и т.д. «Конфликтофобия» проявляется в сильном эмоциональном реагировании на конфликтные ситуации, стремлении поскорее «избавиться» от конфликта, например, с помощью подавления, избегания, ухода.

Истоки «конфликтофобии» могут корениться, конечно, и в глубинной природе человека, в его потребности в защищенности, в позитивных связях с людьми (по Фромму), нарушение которых порождает чувство одиночества, беспомощности и т.д. Поэтому люди стремятся поддерживать хорошие отношения дома и на работе, не любят осложнять отношения и плохо переносят межличностные трудности. Стремление к взаимной близости сохраняется у каждого человека с детства и на протяжении всей жизни; и нет ни одного человека, который бы не боялся его потерять. Особенно это характерно для конформного типа.

Вместе с тем негативные установки в отношении конфликтов могут в немалой степени усиливаться социокультурными факторами⁸.

Человеческая общность немыслима без сотрудничества своих членов. Все виды социальных структур во все времена были ориентированы на человеческую солидарность, сплоченность, что является основанием их устойчивости. Любое жизнеспособное сообщество всегда будет в той или иной мере порицать или прямо осуждать разрыв отношений, плохие взаимоотношения, ссоры с коллегами на работе и т.п., которые рассматриваются как социальная неудача.

Альтернативой «конфликтофобии» как страха перед конфликтами является их более реалистическое принятие, отношение к ним как к одной из встречающихся форм человеческого общения, а не как свидетельство собственной несостоятельности и вины. В основе данного способа реагирования лежит конструктивный тип поведения, что естественным образом позитивно отражается на качестве управления персоналом, если речь идет об организации.

⁷ Хасан, Б. И. Психология конфликта и переговоры: учебное пособие для студ. вузов. / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. - 3-е изд. - М. : Академия, 2007. - 192 с.

⁸ Конфликтология : хрестоматия : учебное пособие. / сост. Н. И. Леонов ; Рос. академия образования ; Моск. психолого-социал. ин-т. - 3-е изд. - М. ; Воронеж : МПСИ : НПО МОДЭК, 2005. - 368 с.

Во-вторых, фактором, связанным с низкой конфликтоустойчивостью человека, будь то руководителя или рядового сотрудника, является принадлежность к конфликтному типу личности. В специальной литературе рассматриваются пять основных конфликтных типов⁹.

Демонстративный тип – хочет быть в центре внимания; любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Такому руководителю или иному другому сотруднику легко даются поверхностные конфликты, к которым они хорошо приспособлены. Планирование своей деятельности у таких сотрудников осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизни, кропотливой и систематической работы они всячески избегают.

Ригидный тип – подозрителен, обладает завышенной самооценкой; постоянно требует подтверждение собственной значимости. Такой руководитель часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств, прямолинеен и не гибок, с большим трудом принимает точку зрения окружающих, тем более подчиненных, не очень считается с их мнением. В коллективе личность подобного типа почтение со стороны окружающих воспринимает как должное, выражение же недоброжелательства характеризуется обидой. Данный руководитель мало критичен по отношению к своим поступкам, однако болезненно обидчив и повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

Неуправляемый тип – импульсивен, недостаточно контролирует себя. Поведение такого человека в организации плохо предсказуемо, он ведет себя вызывающе, агрессивно, часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения. Для руководителей и сотрудников данного типа характерен высокий уровень притязаний, при этом они несамокритичны, во многих неудачах и неприятностях склонны обвинять других. Такие личности не могут грамотно планировать свою деятельность или последовательно претворять планы в жизнь, у них недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами, из прошлого опыта (даже горького) извлекают мало уроков.

Сверхточный тип – скупулёзно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он к ним придирается. Руководитель данного типа обладает повышенной тревожностью; чрезмерно чувствителен к деталям, склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Он сильно переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачивается за них даже болезнями (бессонницей, головными

⁹ Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.

болями и т.п.), сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях и не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в коллективе.

«Бесконфликтный» тип - неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью. Такой руководитель внутренне противоречив, для него характерна некоторая непоследовательность поведения. В процессе управления и принятия решений он ориентируется на сиюминутный успех, недостаточно хорошо видит перспективу, при этом зависит от мнения окружающих и излишне стремится к компромиссу, не обладая достаточной силой воли. Человек данного типа не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Конечно же, перечисленные типы конфликтных личностей не исчерпывают всего многообразия конфликтных характеристик, которыми могут обладать как руководители, так и рядовые сотрудники. Однако представленная классификация позволяет понять, как определенные личностные черты могут негативно влиять на руководство организацией в целом и управление персоналом организации в частности. Наличие конфликтных типов личности среди управляющей когорты организации более негативно сказывается на деятельности компании, чем присутствие данных характеристик среди рядовых сотрудников в следствие того, что руководители чаще находятся на виду и влияние, оказываемое их поступками на окружающих, гораздо значительнее влияния от действий подчиненных.

Выраженность в организации конфликтных характеристик среди персонала и руководства в совокупности с присутствием в организации определенных условий и факторов может привести к следующим видам конфликтов¹⁰.

Внутриличностные конфликты. Они могут принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт. Чаще всего он возникает, когда к работнику предъявляются противоречивые или взаимоисключающие требования. Например, заведующий отделом в магазине требует от продавца, чтобы он все время находился в отделе. Позже он предъявляет ему претензии, что продавец все время тратит на покупателей и не заботится о пополнении отдела товарами. Аналогично, от мастера участка его непосредственный начальник требует увеличения выпуска продукции, а руководитель фирмы по качеству одновременно требует повышения качества изделий.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть из-за того, что личностные потребности не согласуются с производственными требованиями (необходимость работы в выходные дни, когда

¹⁰ Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М.: Академия, 2008. – 195 с.

запланировано семейное мероприятие, необходимость переезда в другой город, когда другие члены семьи теряют работу и т. п.).

Межличностные конфликты – эти конфликты, возможно, самые распространенные. В организациях они проявляются по-разному. Чаще всего межличностные конфликты характеризуются борьбой руководителей за ограниченные ресурсы: капитал, помещения, рабочую силу и т.п. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может возникать также, например, между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакантной должности. В этом случае конфликт может быть тонким и длительным. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликты между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворять свои социальные потребности. Но если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое поведение как негативное явление.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, на совещании при обсуждении возможности увеличения объема продаж, когда большинство будет считать, что проблему можно решить, снизив цену, один из участников совещания будет твердо убежден, что такая политика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что продукция фирмы хуже продукции конкурентов. Хотя этот человек может искренне болеть за интересы организации, его все равно будут рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве выполнения должностных обязанностей. Например, когда руководитель предпринимает непопулярные дисциплинарные меры, группа может отреагировать на эти меры снижением производительности труда.

И, наконец, **конфликты межгрупповые.** Организация состоит из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Типичным примером межгруппового конфликта является

противостояние администрации организации, с одной стороны, и профсоюзом, с другой стороны.

Другим примером межгруппового конфликта может быть противостояние линейных руководителей и работников функциональных служб. Штабные работники обычно более молоды и лучше образованы, чем линейные руководители. Линейные руководители (начальники цехов, начальники участков, мастера) могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложений штабных специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы «поставить на место» специалистов. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможность самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать между собой функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта ориентирован на покупателя, а производственные подразделения больше заботятся о соотношении прибыли и затрат.

Таким образом, конфликтов в организации, связанных либо с необоснованными управленческими решениями, либо с низкой конфликтоустойчивостью коллектива, либо с наличием «критической массы» проблем в организации и ряда иных условий и факторов, способствующих противодействию сотрудников, великое множество. И найти организацию, в которой не бывает конфликтов, практически невозможно, да и не нужно. Конфликты несут в себе не только негативное воздействие, они оказывают и позитивное влияние на развитие организации. Конфликты высвечивают нерешенные проблемы, они оказывают инновационную функцию, позволяют глубже оценить проблему и найти решение, выгодное для всех участников противоречия, и т.п.

Вопрос в данном случае заключается в том, как управлять возникающими конфликтами? Как предотвратить их разрушительное влияние на деятельность организации?

Методы и приемы решения, а главное предотвращения конфликтных ситуаций зависят от самого конфликта, от его истории, развития, задействованных в нем сторон и от остроты¹¹. Наиболее применяемые на практике методы приведены ниже.

Разъяснение требований к работе. Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, –

¹¹ Цой, Л. Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. / Л. Н. Цой. - М. : Книжный мир, 2007. - 352 с.

разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь должны быть упомянуты: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности, определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего от них ждут в каждой ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства. Принцип единства распорядительства (иногда его не совсем верно называют принципом единоначалия) облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим распоряжениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией полезны методы, которые применяются для интеграции структуры (т.е. предотвращают появление ситуации «лебедь, рак и щука»).

Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более работников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, и может служить методом предотвращения конфликта.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом установление четко сформулированных целей всей организации также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их функциональной области.

Структура системы вознаграждений. Система вознаграждений (материальных и нематериальных) может как способствовать возникновению конфликтов, так и уменьшать вероятность их возникновения. Система вознаграждений должна быть организована так, чтобы поощрять тех работников, действия которых способствуют осуществлению общеорганизационных целей, старающихся подойти к решению проблем комплексно. Наоборот, система вознаграждений не должна поощрять работников, добивающихся решения узких проблем за счет других отделов и подразделений. Например, не следует поощрять работников отдела сбыта за увеличение объема продаж, если они добились этого, предоставляя покупателям широкий набор скидок в ущерб общей прибыли фирмы.

Таким образом, подводя итог всему вышесказанному, необходимо отметить, что эффективность управления персоналом в значительной

степени зависит от способности руководства организации к принятию обоснованных управленческих решений, а также к осуществлению грамотного регулирования конфликтных ситуаций, возникновению которых помимо объективных и организационно управленческих факторов способствуют низкая конфликтоустойчивость персонала и руководителей и наличие конфликтных типов личности в коллективе. Личностные причины в развитии противоречий между людьми занимают лидирующие позиции в различных организационных конфликтах.

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология: [учебник для студ. вузов, изучающих курс конфликтологии]. / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 3-е изд. - СПб. : Питер, 2007. - 496 с.
2. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. - СПб. : Питер, 2005. - 464 с.
3. Кибанов, А. Я. Конфликтология: Учебник / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – 2-е изд. – М: ИНФРА-М, 2005. – 302 с.
4. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.
5. Конфликтология : хрестоматия : учебное пособие. / сост. Н. И. Леонов ; Рос. академия образования ; Моск. психолого-социал. ин-т. - 3-е изд. - М, ; Воронеж : МПСИ : НПО МОДЭК, 2005. - 368 с.
6. Корпоративные конфликты: причины их возникновения и способ преодоления. / [авт. кол. : Г. В. Алексеев, А. Д. Бобрышев, Е. Н. Боханова и др.] ; под ред. А. С. Семенова, Ю. С. Сизова. - 2-е изд. - М. : КомКнига, 2006. - 304 с.
7. Лукин, Ю. Ф. Конфликтология. Управление конфликтами: учебник для студ. вузов. / Ю. Ф. Лукин; Поморский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. - М. : Академический Проект : Трикта, 2007. - 799 с.
8. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малув. – М.: Академия, 2008. – 195 с.
9. Платонов, Ю. П. Психология конфликтного поведения / Ю. П. Платонов. – СПб: Речь, 2009. – 544 с.
10. Хасан, Б. И. Психология конфликта и переговоры: учебное пособие для студ. вузов. / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. - 3-е изд. - М. : Академия, 2007. - 192 с.
11. Цой, Л. Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. / Л. Н. Цой. - М. : Книжный мир, 2007. - 352 с.