

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**«ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ РОЛИ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗРЕШЕНИИ
КОНФЛИКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Мансуров Али Джейхун

БАКУ – 2021

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

**Директор Международного Центра
Магистратуры и Докторантуры**

д.ф.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы

Подпись _____

“ ____ ” _____ 20 ____ год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**«ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ РОЛИ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗРЕШЕНИИ
КОНЛИКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Код и название специальности: 060407-Менеджмент

Специализация: Менеджмент

Группа: 237

Магистрант:

Мансуров Али Джейхун оглы

_____ подпись

Научный руководитель:

д.ф.э. Ахмедов Адиль

Айдын оглы

_____ подпись

Руководитель программы:

д.ф.э., доц. Шамхалова

Самира Октай кызы

_____ подпись

Заведующий кафедрой:

д.э.н. проф., Кальбиев Яшар

Атакиши оглы

_____ подпись

Elm andı

Mən, Mansurov Əli Seyhun oğlu and içirəm ki, “Пути повышения роли менеджмента в разрешении конфликтов организации” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

TƏŞKİLATI ZİDDİYYƏTLƏRİN HƏLLİNDƏ RƏHBƏRLİYİN ROLUNU ARTIRMAĞIN YOLLARI

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Münaqişələr həyatımızın ayrılmaz hissəsidir. Münaqişələrin öyrənilməsi ilə ayrı bir elm məşğul olur – konfliktologiya. Həyatımızın hər sahəsində qarşıdurmalar var. Qarşıdurmalar iş yerində, məktəbdə, bir insanın şəxsi həyatında baş verir. Fərqli maraqları, baxışları və dəyərləri olan insanların bir arada yaşadığı bir cəmiyyətdə bu cür fərdlər və qruplar arasında ziddiyyətlər gözlənilir. Müasir biznes strukturlarında münaqişələrin və onların həlli metodlarının hərtərəfli öyrənilməsi, münaqişənin müsbət və mənfi tərəflərinin və rollarının təhlili çox vacib və aktualdır. Təşkilatlar daxilində ziddiyyətlər bir şəxsin və ya bir təşkilat daxilindəki fərqli qrupların maraqları və fəaliyyətləri üst-üstə düşdükdə ortaya çıxır. Münaqişələr insan münasibətlərinin tərəflərini müəyyənləşdirməkdə mühüm rol oynayır, işçilər arasında rəqabət qabiliyyətini artırır və fərdin cəmiyyətdəki mövqeyini gücləndirir.

Tədqiqatın məqsədi: Dissertasiya işinin məqsədi zəmanəmizdəki münaqişələri və onları həll etməyin qabaqcıl yollarını öyrənməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Dissertasiya işində sorğu metodlarından istifadə edilib. Anket metodu, respondentlər tərəfindən sorğu anketini dolduraraq araşdırma üçün lazımı məlumatları toplamaq üçün müxtəlif sahələrin işçiləri arasında sorğu şəklində istifadə ediləcəkdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazası respondentlər arasında aparılan sorğu nəticəsində əldə edilən məlumatdır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Nəzərə alsaq ki, tədqiqat üçün sorğu metodundan istifadə olunub, və sorğu iştirakçıların arasında sorğu suallarına cavab verməyənlərdə oldu. Bu tədqiqat üçün məhdudiyyət təşkil edirdi.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Bazar münasibətlərində artan insan rolu həmçinin sosial-psixoloji metodların idarəetmədə rolu daha təsirli metodların istifadəsini zəruri edir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Hal-hazırda dünyada yaranmış mövcud vəziyyəti nəzərə alaraq getdikcə artmaqda olan korporativ və qeyri-korporativ münaqişələrin təhlili və təhlil nəticələrinin tətbiqi üst rəhbərlər üçün gələcəkdə praktiki vəsait ola bilər.

Açar sözlər: Münaqişə, ziddiyyət, tədqiqat, anket..

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ РОЛИ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

РЕЗЮМЕ

Актуальность темы: Конфликты являются составной частью нашей жизни. Изучением конфликтов занимается отдельная наука- конфликтология. В любой сфере нашей жизни есть конфликты. Конфликты бывают на рабочем месте, в учебе, в личной жизни человека. В обществе, где сосуществуют люди с разными интересами, взглядами и ценностями, различия между такими индивидами и группами следует ожидать. Всестороннее изучение конфликтов и методов их разрешения в современных бизнес-структурах, а также анализ положительных и отрицательных сторон конфликта и их роль критически важно и актуально. Конфликты играют значительную роль в выявлении граней человеческих отношений, усиливает конкурентоспособность между сотрудниками, укрепляет позиции индивида в обществе.

Цель исследования: Целью диссертации является изучение конфликтов современности и перспективных способов их разрешения.

Используемые методы исследования: В диссертации было использовано метод анкетирования. Метод анкетирования был проведен в форме опроса среди сотрудников различных сфер с целью сбора нужной для исследования информации посредством заполнения респондентами анкеты.

Информационная база исследования: Базой данных для исследования послужила информация полученная от респондентов в ходе опроса.

Ограничения в исследовании: Учитывая, что для исследования было использовано метод опроса, еще при том что не все участники опроса ответили на вопросы. Это составило ограничения для исследования.

Научная новизна и практические результаты исследования: Возрастающая роль человеческого фактора в рыночных отношениях, роль социально-психологических методов управления предполагает применение более эффективных методов разрешения конфликтов, которые также подробно анализируются в диссертации.

Сферы применения результатов исследования: Принимая во внимание сложившуюся обстановку в мире, и число растущих корпоративных и некорпоративных конфликтов анализ конфликтов и применение их результатов могут стать практическим пособием для топ-менеджеров в будущем.

Ключевые слова: Конфликт, противоречия, исследование, анкета .

СОКРАЩЕНИЯ:

ВВП	Внутренний Валовый продукт
МБА	Международный Банк Азербайджана
НДС	Налог на добавленную стоимость
СНГ	Союз Независимых Государств
COVID	Инфекционное заболевание
SOCAR	Государственная Нефтяная Компания Азербайджана

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РОЛИ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ.....	111
1.1. Понятие и сущность управления конфликтами в организациях.....	11
1.2. Обзор литературы по роли менеджмента в разрешении конфликтов организации	17
II ГЛАВА. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ И РОЛИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	29
2.1. Анализ общей характеристики конфликтов в современном бизнесе и роли менеджмента.....	29
2.2. Анализ влияния конфликтов на рабочий процесс.....	38
III ГЛАВА. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РОЛИ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	45
3.1. Современные пути решения конфликтов в организациях	45
3.2. Возможные последствия конфликта для организации.....	60
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	67
Список таблиц	70
Список рисунков	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: Конфликты являются составной частью нашей жизни. Изучением конфликтов занимается отдельная наука- конфликтология. В любой сфере нашей жизни есть конфликты. Конфликты бывают на рабочем месте, в учебе, в личной жизни человека. В обществе, где сосуществуют люди с разными интересами, взглядами и ценностями, различия между такими индивидами и группами следует ожидать. Всестороннее изучение конфликтов и методов их разрешения в современных бизнес-структурах, а также анализ положительных и отрицательных сторон конфликта и их роль критически важно и актуально. Противоположностью конфликта является компромисс. Общество в своем современном виде полон конфликтов и компромиссов на каждом шагу. Конфликты внутри организаций появляются когда интересы и деятельность индивидов или различных групп внутри организации пересекаются. Конфликты играют значительную роль в выявлении граней человеческих отношений, усиливает конкурентоспособность между сотрудниками, укрепляет позиции индивида в обществе. Раньше конфликты и их решение рассматривали как нежелательный случай, будь это общество или какая-нибудь частная организация она не хотела признавать, что в ее стенах есть конфликт. Конечно все это можно объяснить с доминирующими взглядами на те времена. Но все последующие бесконечные забастовки, беспорядки и конфронтации заставили руководство пересмотреть свое решение касательно конфликтов. В текущее время трудность управления конфликтами являются животрепещущей. Эта тема вызывает интерес почти всех научных работников, как местных, так и зарубежных. Все большее значение приобретает этот нюанс, как технологии управления конфликтами. Ведущие зарубежные компании привлекают консалтинговые компании для разрешения и изучения конфликтов. И даже на сегодняшний день, в период глобальной пандемии вируса COVID-19 конфликты

обостряются во всех уголках планеты. И тема изучение конфликтов их сущности, последствий как никогда актуально.

Степень разработанности и изученности проблемы: Итогом каждого конфликта прямым либо косвенно является потеря так и так ограниченных ресурсов (кадровых, финансовых). Ведущие зарубежные компании привлекают консалтинговые компании для разрешения и изучения конфликтов. И даже на сегодняшний день, в период глобальной пандемии вируса COVID-19 конфликты обостряются во всех уголках планеты. И тема изучение конфликтов их сущности, последствий будет всегда на повестке дня.

Цель и задачи исследования: цель исследования изучение конфликтов в наше время и передовых способов их разрешения. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: Раскрытие конфликтов; Изучение конфликтов; Обширное объяснение природы конфликтов, Исследование оснований инцидентов.

Объект и предмет исследования: Объектами исследования является конфликты и конфликтные ситуации в организациях. Предметом исследования является способы воздействия менеджмента на конфликты в организациях.

Методы исследования: В диссертации было использовано метод анкетирования.

Метод анкетирования был проведен в форме опроса среди сотрудников различных сфер с целью сбора нужной для исследования информации посредством заполнения респондентами анкеты.

Информационная база исследования: Базой данных для исследования послужила информация полученная от респондентов в ходе опроса.

Ограничения в исследовании: Ограничением для исследования послужило нежелание некоторых респондентов раскрывать полностью причины зарождения конфликтов.

Научная новизна исследования: Возрастающая роль человеческого фактора в рыночных отношениях, роль социально-психологических методов управления предполагает применение более эффективных методов разрешения конфликтов, которые также подробно анализируются в диссертации.

Практическое значение результатов и сфера применения: Принимая во внимания сложившуюся ситуацию в мире, все больше растущее число корпоративных и не корпоративных конфликтов, уделение должного внимания к изучению этой темы в будущем может стать практическим методическим пособием для топ-руководителей.

I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РОЛИ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

1.1. Понятие и сущность управления конфликтами в организациях

Конфликт - постоянная и неизбежная проблема человеческого общества. Конфликт или, по крайней мере, склонность к нему считается присущи человеческому состоянию, поэтому суждено быть неизбежным, особенно в динамичной арене экономических отношений

Конфликт возникает, когда люди имеют разные интересы, мнения и мыслительные процессы и просто не хотят идти на компромисс друг с другом. Всегда разумно до некоторой степени приспособиться и попытаться найти решение проблемы, а не придирается и обостряет проблему. Конфликты и разногласия приводят только к негативу, а подобрать решения к конфликтам всегда было сложно. Это только усиливает напряжение и превращает рабочий процесс в трудное испытание. Это фактически истощает сотрудников. Каждый индивид должен стараться изо всех сил, чтобы избежать конфликта в первую очередь, а не оставить его разрешение на потом.

Меры предосторожности нужно принимать в нужное время, чтобы избежать конфликта. Представьте, что вы постоянно боретесь со своим коллегой по работе. При таких случаях наблюдается нежелание работника полностью посвящать себя работе. Проблемы, приводящие к конфликту, необходимо контролировать в нужное время, чтобы не допустить возникновения большой "битвы". Управление конфликтами играет важную роль везде, на работе и даже в нашей личной жизни. Борьба никого не делает счастливым, а на самом деле делает жизнь несчастной. Главная цель каждого экономического субъекта не благотворительность, а получение прибыли, организация должна зарабатывать деньги, чтобы выжить, выполнять свои обязательства перед поставщиками, платить зарплату рабочим, платить налоги

и т.д. Сотрудники должны выкладываться на все сто процентов, чтобы обеспечить максимальную производительность. Ничего продуктивного никогда не получится, если сотрудники будут постоянно ругаться и критиковать друг друга. Восприятие угрозы или фактического возникновения конфликта необходимо для инициирования мер по предотвращению или управлению конфликтом, и, следовательно, важно обратиться к концепции конфликта, прежде чем изучать, как предотвращать такие случаи и управлять ими. Управление конфликтами играет очень важную роль на рабочих местах, чтобы предотвращать конфликты и создавать условия при которых сотрудники будут концентрироваться на работе.

Руководители групп являются ответственными лицами за инструктаж персонала про их обязательства на рабочем месте. До того как начать решать проблему то есть конфликт следует набраться о нем информации (Abbasbəyli A.N., Darabadi P.Q., Ibrahimov Ə.G., 2006: s.187). Сотрудники должны быть лишены мотивации вмешиваться в работу друг друга. Коллектив тратит половину своего времени и энергии на борьбу с другими, и им очень трудно выполнять то, что они на самом деле должны делать. Человек должен получать удовольствие от своей работы; иначе он никогда не сможет выкладываться на полную. При полноценной организации стратегии управления конфликтами: укрепляются связь между командой и проблемы о которых мы думали, что их решить невозможно исчезнут автоматически. Сторонники классической школы менеджмента придерживаются мнения того что, не всегда разрешения конфликта зависит от способностей управляющего. (Əliyeva Y., 2012: s.174). Люди должны чувствовать мотивацию на работе и находить каждый день захватывающим и трудным. Прежде чем реализовывать любую идею, ее необходимо обсудить со всеми, и никто не должен чувствовать себя проигнорированным или обделенным вниманием. Таким образом, каждый сотрудник чувствует себя незаменимым для офиса, и он изо всех сил старается

оправдать ожидания своих коллег по работе и внести свой вклад в организацию самым лучшим образом.

Управление конфликтами в значительной степени позволяет избежать конфликтов и, таким образом, также снижает стресс и напряжение коллектива. Никому не нравится таскать свое напряжение домой, и если вы ссоритесь со своими коллегами и другими людьми, вы обязательно будете чувствовать себя некомфортно и беспокоиться даже дома. Управление конфликтами также играет важную роль в нашей личной жизни. Ссоры и драки портят отношения и только увеличивают наш список врагов. Каждому нужны друзья, которые поддержат его в трудный час. Следует избегать конфликтов дома, так как они портят атмосферу и распространяют негатив. Люди склонны не уважать других в результате конфликтов. Управление конфликтами предотвращает ссоры между членами семьи, друзьями, родственниками и делает жизнь мирной и беззаботной.

“Игра в обвинение” никогда никому не помогает, напротив, он делает жизнь несчастной. Никакая идея не может быть реализована, если люди будут сражаться между собой.

Некоторые утверждают, что конфликт может быть полезным в определенных ситуациях, но в других он имеет отрицательные последствия. Предлагаемые преимущества конфликта включают лучшее понимание задачи, развитие команды и качество принятия групповых решений. Другая точка зрения предполагает, что конфликт отвлекает от насущных задач и тратит ресурсы на разрешение конфликта. Независимо от того, приносит ли это иногда пользу, ясно, что многие случаи конфликта вредны.

Управление конфликтами помогает найти золотую середину, альтернативу любой проблеме и успешную реализацию идеи. Проблемы необходимо решать в нужное время, чтобы предотвратить конфликт и его неблагоприятные последствия на более позднем этапе. Благодаря навыкам

управления конфликтами человек исследует все возможные причины для беспокойства, которые впоследствии могут привести к большой проблеме, и пытается решить ее как можно скорее. Управление конфликтами очень важно, потому что всегда разумно прежде всего предотвратить спор, а не столкнуться с ее негативными последствиями. Стресс исчезает, люди чувствуют себя мотивированными, счастливыми, и мир определенно становится намного лучше в результате урегулирования конфликтов. Конфликт - это выражение враждебности, антагонизма и понимания между сотрудниками. Учитывая все это, конфликты подразделяются на следующие четыре типа:

Межличностный конфликт - это конфликт между двумя людьми. Обычно это происходит из-за того что, люди отличаются в миропонимании

Внутри личностный конфликт возникает внутри человека. Действия происходит в уме человека. Следовательно, это тип конфликта психологического характера, затрагивающий мысли, ценности, принципы и эмоции человека.

Внутригрупповой конфликт - это тип конфликта, который происходит между людьми в команде, несовместимости и недопонимание между этими людьми приводит к внутригрупповому конфликту.

Межгрупповой конфликт возникает, при недопонимании между разными командами внутри организации. Кроме того, конкуренция также способствует росту межгрупповых конфликтов. Есть и другие факторы, которые способствуют этому тип конфликта, некоторые из этих факторов могут включать соперничество за ресурсы или полномочия, установленные группой по отношению к другим который устанавливает собственную идентичность как команду

Конфликт может начаться в любое время и в любом месте, когда люди не готовы принять подход среднего пути. Конфликт приводит к словесным спорам, оскорблениям, напряженности, а также портит отношения. Для

хорошего менеджера чтобы решить возникший конфликт, он у себя в “арсенале” должен обладать следующими навыками: Навыки эффективного общения, Умение слушать, Умение вести конструктивную дискуссию, Терпение, Быть беспристрастным, Положительный настрой, Игнорировать других. А теперь остановимся чуть подробно на этих навыках.

Эффективные коммуникативные навыки крайне важны для предотвращения конфликтов. Общаясь с другими, мы должны уделять особое внимание своей речи и тому, как мы говорим. Никогда не кричите ни на кого, даже если вы с ним не согласны. Всегда говорите вежливо, но убедительно. Приветствуйте других теплой улыбкой. Оно работает. Говорите очень конкретно и точно. Не используйте сложные слова и не запутайте окружающих. Держите язык под контролем и не используйте слова, которые могут задеть чувства других. Избегайте ненормативной лексики.

Умение слушать. Человек не должен давать свои экспертные комментарии до тех пор, пока он не будет очень ясно, чего хочет другой человек. Всегда будьте хорошим слушателем. Не делайте поспешных выводов и не предполагайте сами. Всегда слушайте и другую сторону истории.

Умение вести дискуссию. Не стоит следовать за мельницами слухов, обсуждать других. Разногласия могут возникнуть в любое время, но спор не даст решения. Всегда лучше посидеть и обсудить вопросы на открытом форуме. Все участники должны внести свой вклад, и необходимо приложить усилия, чтобы найти альтернативу. Пригласите всех участников и никогда никого не игнорируйте, так как это никогда не решит проблему. Каждый имеет право выражать свои взгляды, и нужно найти золотую середину.

Терпение. Чтобы избежать конфликтов, нужно быть очень терпеливым. На нашем рабочем месте и даже дома будут люди, которые попытаются спровоцировать нас на драку. Никогда не надо поддаваться влиянию. Всегда следуйте своим инстинктам и поддерживайте то, что правильно. Будьте очень

разумными и терпеливыми. Научитесь контролировать свои эмоции. Никогда не теряйте самообладания, это только ухудшит ситуацию.

Положительный настрой. Позитивный настрой необходим, чтобы избежать ссор и конфликтов. В офисах никогда не играйте в игру виноватых. Никто не идеален, и если вы сделали что-то не так, имейте смелость принять это. Человеческие существа неизбежно совершают ошибки, но никогда не пытайтесь перекладывать вину на кого-то другого. Избегайте злословия, это только портит отношения. Если вы не согласны с чьим-либо мнением, обсудите с ним его в лицо, ему это понравится. Не всегда находите недостатки в других и немного больше приспособляйтесь, поскольку жизнь - это все, что нужно.

Игнорировать других. Люди должны стараться придерживаться подхода среднего пути, который учитывает интересы всех и каждого. Не тратьте впустую свою энергию на человека, который слишком непреклонен и вообще не готов идти на компромиссы. Игнорируйте слишком требовательного человека, это решит половину ваших проблем. (managementstudyguide.com/conflict-management-skills.htm, 2018)

Способы управления организационным конфликтом так же разнообразны, как и его причины, источники и контексты. Цель управления конфликтом, независимо от того, предпринимается ли он сторонами конфликта или с вмешательством посторонней стороны, заключается в том, чтобы повлиять на всю структуру конфликтной ситуации таким образом, чтобы содержать деструктивные компоненты в процессе конфликта (например, враждебность, применение насилия) и помочь сторонам, обладающим несовместимыми целями найти какое-то решение своего конфликта.

Как говорят среди народа, для человека дом это где он проводит больше всего времени. А нынче большая часть трудоспособного населения страны работает, и как можно понять из вышесказанного большую часть времени мы

работаем либо вовлечены в около рабочие процессы. Организации как социальные единицы иерархически сегментированы на отделы. Учитывая, что конфликты могли принести пользу позитивный эффект, но и могут нести в себе катастрофические потрясения. Важно, чтобы менеджеры идентифицировали свои механизмы управления. Эффективность от управления организационным конфликтом имеет важное значение для учреждения. Руководители подразделений несут ответственность за своевременное решение проблем на местах. Чтобы управлять конфликтом, сначала необходимо определить источник, включая тип конфликта, как и почему он возник.

1.2. Обзор литературы по роли менеджмента в разрешении конфликтов организации

Конфликт изучается на протяжении столетий многими великими умами. Но более систематическое исследование было только с двадцатого века. С появлением политической антропологии как особого раздела социальной антропологии, отмеченный публикацией «Африканских политических систем», под редакцией Фортеса и Эванс-Притчарда изучение разрешение конфликтов приобрело большой размах. Однако теоретические разногласия по поводу конфликта и его разрешения пережили долгую историю исследования. С самого начала ученые не пришли к единому мнению, является ли конфликт дизъюнктивным процессом или социацией. Некоторые ученые утверждали, что конфликт вызывает разногласия. Например, Дюркгейм считал конфликт как ненормальным феноменом. Он использовал термин ненормальный или патология, чтобы описать это. Точно так же Уилсон и Колб считали, что конфликт имеет дизъюнктивный эффект. Многие другие ученые отвергли эту точку зрения (Thakore D. 2013, vol.8, s. 7-16).

Парк и Берджесс и Зиммель, утверждают, что любое взаимодействие между людьми - это социация, есть и конфликт (Athens L. 2013, vol.13, s.75-87).

Управление конфликтом чрезвычайно важно для эффективного функционирования организаций и для личного, культурного и социального развития отдельных индивидов. Способ, которым конфликт управляется может вызвать больше напряженность в ситуации, а не сам конфликт. Стратегии управления конфликтами – это поведенческие методы, используемые для разрешения конфликтов. Такое поведение является следствием как внешних обстоятельств и индивидуальный метод индивида взаимодействия с людьми и проблемами. Согласно инструменту MODE Томаса и Килмана есть пять режимов разрешения конфликта по двум направлениям поведения (Afzalur R. M. 1985, vol.38, s.81-89).

Эти пять режимов следующие: конкурирующий (напористый и отказывающиеся от сотрудничества) сотрудничество (напористое и кооперативное), компромиссный (возникает в случае потери авторитета или влияние в ходе открытой вражды). При работе с этим типом стратегии конфликтующие стороны могут быть полностью удалены из ситуации с помощью третьей стороной обладающей большей властью. Конфликт может быть временно уменьшен при использовании конкурирующих тактик, но окончательное решение никогда не согласовывается. Соревновательная тактика - это ситуация «выигрыш-проигрыш», когда один человек пытается заставить другого подчиниться. Конфликт постепенно стал неизбежной ситуацией в каждом учреждении. Динамичный характер общества, в котором мы живем может привести к несовместимости, которая в конечном итоге может привести к конфликтам. Согласно Рахиму под конфликтом обычно понимаются различия во мнениях и восприятие определенного вопроса в определенный период времени (DeVilbiss C., Gilbert D., 2005, vol.5, p. 28).

Обычно возникает когда вопросы и интересы меняются со временем из-за социальных, политических и экономических динамизмов в обществе. Из-за неизбежного характера конфликтов во всех учреждениях, поэтому существует

необходимость учреждениям, научиться справляться с ними эффективно, чтобы минимизировать их негативное воздействие и максимизировать их положительное влияние.

Несовместимости, которые приводят к конфликту, могут привести как к отрицательным, так и к положительным результатам. Однако положительное или отрицательное влияние конфликта на человека и учреждение будет в основном зависеть от того, как им управлять. Урегулирование конфликта со стороны менеджмента может потребовать адаптации определенных практик, известных как практики управления конфликтами. Некоторые разделяют конфликты на рабочем месте на два основных типа: неформальные и официальные конфликты на рабочем месте. По его словам, конфликт в рабочих отношениях носит неформальный характер, когда он не основан на какой-либо систематической организационной основе проблема, проистекает непосредственно из источника недовольства и предположительно носит полностью взрывной характер.

В одной из крупнейших корпораций Америки, одному из руководящих директоров был задан вопрос: «Какая самая большая проблема с которой вы сталкиваетесь, без сомнения это- нерешенные конфликты. Были приведены примеры конфликтов с высшим руководством, между отделами, между службами и отдельные лица в его отделе, с поставщиками и субподрядчиками, с операторами на сортировочных объектах и т. д. Как ясно, из вышеупомянутого что неразрешенный конфликт способствует снижению производительности и эффективности на всех уровнях (Truss C., Gratton L., 2003).

Умение разрешать конфликт должно быть основной компетенцией любого успешного лидера или менеджера. Конечно есть и другие модели лидерства, но этот четко осознает важность и значение разрешения конфликтов. Здравый смысл поддерживает идею о том, что если вы пытаетесь собрать группу людей которые будут работать вместе то вы должны иметь

ответную реакцию на конфликты. Конечно, чем больше группа, отдел, департамент и чем выше сложность проектных задач, тем больше вероятность конфликта. Все управленческие усилия по решению конфликтов можно сгруппировать в две категории - планирование и исполнение. Планирование должно начинаться с разработки дорожной карты, планирования чрезвычайных ситуаций которая включает непредвиденные обстоятельства для, и определяет необходимые ресурсы, которые ограничены. В графиках конфликтных режимов Томаса и Климана горизонтальная ось модель - это «кооперативность», то есть степень, в которой один человек стремится помочь другому человеку удовлетворить его / ее интересы. Вертикальной осью модели является «напористость», то есть степень в котором человек стремится удовлетворить собственные интересы. В этом примере есть пять режимов, в которых кто-то может решите вступить в конфликт.

Избегание от конфликта. Избегание означает уйти от конфликта. Люди, которые выбирают избегание как стратегию, скорее всего озабочены выходом из неудобной ситуации чем обращать внимание на чьи-то интересы в рассматриваемом вопросе.

Приспособление- заключается в том, чтобы обращать внимание на интересы другого человека, жертвуя собственными интересами с целью удовлетворить результатом другого человека. Нередко еще этот стиль называют сглаживающим стилем управления конфликтами. Высокая степень сотрудничества прослеживается в этом стиле. Руководители, применяющие этот стиль, стараются достичь своих целей, и желаемых результатов, позволяющие партнерам в свою очередь выполнять свои цели и результаты, тем самым они поощряют сотрудничество и сохранение баланса между сторонами. Однако стоит упомянуть что причины конфликта окончательно не устраняются (<https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/conflict-in-organizations-basic-considerations/>, 2013).

Компромисс - связан с поиском “золотой середины”, где обе стороны “дают” и “берут”, с соблюдением и не соблюдением некоторых интересов. Компромиссы в конфликтах постигаются через уравнивание интересов сторон и ведение переговоров в компромиссных позициях, дабы прийти к мирному согласию. Все стороны что-то получают, а также отказаться от чего-то. Компромисс - это метод разрешения конфликта через торг Майер описал компромисс как «совместное разделение убытков и получение прибыли». Однако и есть другое утверждение, что это полезно когда есть баланс сил между отдельными индивидами или же ограниченные ресурсы должны быть поделены. Этот стиль требует достижение баланса между личными и общими интересами. Все участники должны изменить свою позицию через посредничество, переговоры и голосование. Этот стиль можно использовать, когда конфликтующие стороны имеют равные полномочия и цели и с такой же важностью. Следовательно ни одна из сторон не должна навязывать свое мнение другой стороне. Интегративный торг - это своего рода компромисс при котором обе стороны в некотором роде преуспевают. Например, очень популярен метод разрешения конфликтов когда руководство и трудовые коллективы (профсоюзы) вступают в переговоры. На начальных этапах это обычно для профсоюзов просить больше, чем они хотят взять, пока руководство предлагает меньше, чем они хотят отдавать. Ведутся переговоры и торги наконец приходят к компромиссу, в основном когда есть арбитры или посредники. Такой подход может быть уместным:

Когда конфликтующие стороны не знают друг друга хорошо или нет должного уровня доверия поэтому путем компромисса можно улучшить отношения между двумя сторонами.

Соревнование заключается в том, чтобы получить лучшее для себя. Тот кто решает соревноваться рассматривает взаимодействие как все или ничего. Этот стиль уместен, когда есть срочная необходимость принятия мер, или

когда непопулярное решение должно вступить в силу и крайний срок рядом, а также в случае мелких проблем.

Сотрудничество - это помощь друг другу в достижении оптимального результата, когда интересы обеих сторон совпадают. Как правило, этот стиль полезен для разрешения конфликтов, которые возникают из-за семантического непонимания. Сотрудничество не очень помогает решить некоммуникативные типы конфликтов, такие как конфликты исходящие из за различий в системе ценностей где это может даже усилить разногласия и разногласия. Стиль сотрудничества дает членам команды лучшее понимают о других в команде. Когда люди и группа пытаются решить свои проблемы из-за несовместимых взглядов через сотрудничество это рассматривается как конструктивный ответ конфликту. Что касается компромиссного стиля, то компромиссный стиль может укрепить приверженность сотрудников общей цели, потому что это побуждает их управлять конфликт коллективным путем. Группа авторов в своих трудах под названием Мягкая модель управления Человеческими ресурсами дает советы частному сектору как избегать конфликты, как один из вариантов действий он предлагает, что создание высококвалифицированного персонала и бизнес-среды ориентированного в том числе на нужды сотрудников является оптимальным решением.

Чтобы стратегии управления конфликтами были эффективными, они должны удовлетворять определенным критериям. Эти выводы взяты из разнообразной литературы по организационной теории и организационному поведению. Организационное обучение и эффективность. Стратегии управления конфликтами должны разрабатываться для повышения уровня организационного обучения. Упомянутое мнение принадлежит Лютансу и Томпкинсу, также хочется добавить, что эти авторы в своих трудах отмечали что организационное обучение приведет к долгосрочной эффективности.

Ожидание акционеров. Стратегии управления конфликтами должны быть разработаны, чтобы удовлетворить потребности и ожидания стратегических групп (заинтересованных сторон т.е акционеров) и достижение баланса между ними. Митрофф советует выбирать правильные заинтересованные стороны для решения проблем

Этика. Митрофф - убежденный сторонник этического менеджмента. Он пришел к выводу, что «если мы не можем определить проблему так, чтобы она приводила к этическим действиям, на благо человечества, то либо мы не определили, либо в настоящее время не можем определить проблему правильно. Мудрый лидер должен вести себя этично, и для этого он должен быть открытым к новой информации и быть готовым изменить свое мнение. К тому же подчиненные и другие заинтересованные стороны несут этический долг высказываться против решения надзорных органов, когда последствия этих решений могут быть серьезными. Для этического управления конфликтами организациям следует институционализировать должности защитников интересов сотрудников, клиентов и поставщиков, а также защитников окружающей среды и акционеров. Только если эти защитники будут услышаны лицами, принимающими решения в организациях, мы можем надеяться на улучшение показателей этически управляемого организационного конфликта (McKibben L. 2017, vol.26, s.100-103).

Требуется сотрудничество для разработки альтернативных решений, которые отвечают большинству интересов обеих сторон. Очевидно, что сотрудничество - единственный подход, при котором обе стороны уходят от постоянного давления соперничества, чувствуя себя довольными тем, что не потеряли ничего. Дабы эта стратегия чтоб сработала обе стороны подсознательно добровольно должны сделать выбор. Надо принимать активные усилия по решению конфликтов при условии что, все стороны достигнут одинаково удовлетворительные результаты. Инновационные идеи

часто появляются, когда люди используют совместный подход к управлению конфликтами. Теория конфликтов очень важна для любого менеджера. Он уходит корнями в взаимоотношения первую очередь между бизнесом, социологией и психологией. Сложно дать четкое определение конфликту, так как трудно прийти к консенсусу относительно этого термина.

Достичь консенсуса слишком сложная задача при наличии у сторон конфликта, сложных типов характера. А также к причинам по которым стороны не могут достигнуть консенсуса это может быть: различные взгляды на мир, иметь полностью противоположные принципы. Понимание важности управления конфликтами среди личного состава организации среди высшего руководства бизнес-структур все еще не на желаемом уровне, такого мнения придерживаются различные эксперты международного уровня.

Смело можно предполагать, что примерно 20% времени руководителей высшего и среднего звена уходит на разрешение конфликтов в той или иной форме. Одним из последствий конфликтов являются изменение морального духа сотрудников, увеличивается текучесть кадров. Все описанные явления влияют на процветание компании конструктивно либо деструктивно. В разные годы были проведены большое количество детальных исследований по изучению конфликтов. Но в большинстве этих исследований было уделено очень мало внимания такой переменной как общение, общение может поспособствовать установлению здоровых отношений между сотрудниками на работе.

2020 год стал годом потерь - во всем мире. Из года в год войны, природные а также техногенные катастрофы сотрясают мир, увы и этот год не стал исключением, пандемия COVID-19 заставило нас пересмотреть все наши жизненные устои и принципы. Многие лишились своей работы, бизнеса и т.д. Ведущие страны мира, транснациональные корпорации-гиганты потеряли миллиарды долларов прибыли из-за введенных ограничительных мер. Наша

страна не явилась исключением. С первых дней угрозы был создан Оперативный Штаб при Кабинете Министров АР (<https://nk.gov.az/az/article/680/print>, 2020). Были закрыты школы, а высшие учебные заведения перешли на дистанционный режим обучения, закрылись также торговые центры, все эти ограничительные меры были направлены на защиту населения от вируса, но не обошлось и без отрицательных эффектов. Многие экономические субъекты не смогли полностью реализовать свой производственный план, а некоторые вовсе приостановили свою деятельность на неопределенный срок. Согласно подсчетам Всемирного Банка, в 2020 году прогнозируется сокращение мирового ВВП на 5,2 % (worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world, 2020)/

Хотя COVID-19 резко изменил обычный рабочий распорядок, он также вызвал ускорение уже начавшиеся тенденции, связанные с переводом персонала в онлайн или виртуальную окружающую среду. Известный Норвежский ученый, преподаватель Норвежской Школы Экономики Андерс Густаффсон, вспышка пандемии COVID-19 вынудила закрыться многие предприятия, что привело к беспрецедентному нарушению баланса в торговле в большинстве секторов промышленности и услуг. (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7280091/#>, 2020)

Розничные торговцы и бренды сталкиваются с множеством краткосрочных проблем, таких как проблемы, связанные со здоровьем персонала и безопасностью, цепочкой поставок, рабочей силой, денежным потоком, потребительским спросом, продажами и маркетингом. Однако успешное решение этих проблем не гарантирует многообещающего будущего или вообще какого-либо будущего. Это потому, что как только мы переживем эту пандемию, мы окажемся в совершенно ином мире по сравнению с тем, в котором находилась до вспышки. Многие рынки, особенно в сфере туризма и гостеприимства, больше не существуют. Все организационные функции

предназначены для расстановки приоритетов и оптимизации расходов или откладывания задач, которые не принесут пользы в текущих условиях. Компании, особенно стартапы, ввели мораторий на найм на неопределенный срок. В то же время онлайн-общение, онлайн-развлечения и интернет-магазины переживают беспрецедентный рост.

Вся эта ситуация заставляет топ-менеджеров компаний полностью менять их утвержденные планы по управлению организацией. Предыдущие исследования показывают, что успешные лидеры умеют принимать правильные решения и обеспечить уверенность за счет сбалансированного сочетания оптимизма и реализма в отношении будущего. Другими словами, эффективные лидеры стремятся (в любой период времени) проецировать видение - символическое состояние дела, с которыми коллектив отождествляется. Среди более конкретных действий руководителя и подчиненного, которые важно рассмотреть в отношении COVID-19 - как будут функционировать системы оценки и аттестации. Например, не имея возможности напрямую контролировать подчиненных так, как позволяют настройки офиса, может быть переход к оценке, ориентированной на результат. Помимо непосредственного воздействия COVID-19 на различные практики на рабочем месте и договоренностей, также вероятно возникнет широкий спектр социальных и экономических издержек пандемии для людей, включая тех, кто потерял работу, а также тех, кто остался работать.

Согласно исследованию Анри Барки и Джона Гартвика, в прошлом группа ученых работала над стилями управления конфликтами, в то время как другая группа над уровнем межличностного конфликта в конфликтных ситуациях (Barki H, 2001, vol.25, s.195-228).

В процессе разработки продуктов участвуют мульти дисциплинарные команда или команды. Сложность разработки какого-либо продукта приводит к трудностям в координации, сотрудничестве, общении. Все вышеуказанные

факторы в итоге создают очаг конфликта в командах. Урегулирование и предотвращение конфликтов считаются как обратной стороной медали. Также утверждалось, что управление конфликтами необходимо для того, чтобы инициировать превентивные меры, направленные на разрешение спора. Еще утверждалось, что разница существует лишь в теории и что обе концепции переплетаются в практическом применении. Профилактические меры предназначены для разрешения, сдерживания и управления конфликтами, чтобы они не переросли в более жесткую форму. Это делает управление конфликтами важной частью мероприятий по предотвращению конфликтов. Важно отметить, что управление конфликтами можно внедрить на всех уровнях конфликтной цепи и что он широко используется в кризисных и военных ситуациях. На оперативном уровне предотвращения конфликтов Майкл Лунд утверждает, что превентивные меры особенно эффективны на уровне нестабильного мира, это «ситуация, когда напряженность и подозрительность между сторонами возрастают но насилие либо отсутствует, либо носит спорадический характер. Возможно, это не всегда так, поскольку некоторые превентивные меры лучше всего действуют на более ранней стадии, предпочтительно во время стабильного мира, когда есть минимум подозрений между потенциальными противниками (gsdrc.org/document-library/conflict-prevention-theory-in-pursuit-of-policy-and-practice/, 2009).

Конфликт, а точнее если использовать его итоги положительно, может стимулировать и поощрять изменение, если командная функция застыла, увеличить продуктивность и вдохновляют на критическое мышление. Понди заявил этот конфликт, связанный с различными точками зрения и идеями, несет потенциал быть положительным, в том числе поможет улучшить командную производительность и инновации. Переговоры и решение проблем при посредничестве менеджера может быть успешным в предотвращении эскалации.

Конфликт подчеркивает разнообразие и различия, но в равной степени важные, точки зрения, способствует взаимоуважению друг-друга, поощряет диалог и переговоры и улучшает понимание ролей в команде. Это уместно там, где есть например, разделение поколений внутри команды, поэтому есть необходимость компромисса. Согласованное решение - это решение, в котором все стороны видят себя как победителей; положительное следствие. При позитивном подходе к конфликту, он может способствовать развитию команды, это может быть конструктивным, если есть баланс. Совместное решение проблем способствует развитию атмосферы взаимопонимания уважение и мотивация к поиску взаимоприемлемых соглашений, это полезно для доверия, удовлетворения и справедливости, облегчая лучшие результаты для команды. Дуди заявили, что трансформационный лидер проявляет хорошие лидерские качества и будет вдохновлять и мотивировать другие члены команды, тем самым повышая моральный дух и командную работу. Бернс представил концепцию трансформационного против транзакционного лидерства, определяя трансформационных лидеров как самый эффективный, поскольку транзакционные лидеры просто говорят людям что делать и вызывают тем самым повышенное напряжения.

II ГЛАВА. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ И РОЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Анализ общей характеристики конфликтов в современном бизнесе и роли менеджмента

В этой главе будет обсуждена и обоснована методология исследования. Исследование методологии даст рекомендации относительно того, как должна быть собрана необходимая информация и обработана. До того как в мире не будет сформировано целостного единого мнения о том, какой тип конфликтов возникает и какие меры должны приниматься для управления конфликтом среди сотрудников, необходимы дальнейшие исследования для определения различных методов решения конфликтов на рабочем месте.

Некоторые определяют управление конфликтами как вмешательствами направленными на уменьшение конфликта или в некоторых случаях на эскалацию недостаточного конфликта. Это процесс, при котором менеджеры разрабатывают планы и реализуют политики и процедуры, обеспечивающие эффективное разрешение конфликтных ситуаций. Управление конфликтом чрезвычайно важно для эффективного функционирования организаций и для личного, культурного и социального развития лиц. Способ, которым конфликт управляется может вызвать больше напряжение в ситуации, а не сам конфликт. Само слово исследование означает весь процесс который приведет к разрешению проблем либо к разумному ответу. В рамках этой методологии Частично цель состояла в том, чтобы объяснить различные используемые источники и методы решение проблемы. Для получения информации необходим тщательный анализ. Анализ может быть осуществляется путем сбора данных, которые обычно проводится двумя путями: количественный и качественный метод

Количественный метод имеет больше дело с цифрами и вычислениями также включает в себя методы сбора, такие как анкеты или процедуру анализа данных.

Качественный метод же никак не имеет дело с цифрами больше внимания уделяется пониманию, интерпретации и наблюдению.

Во-первых, цель данной диссертации - узнать точку зрения компании а если быть точнее ее менеджмента и сотрудников. Было логично выбрать несколько человек из разных отраслей чтобы собрать информацию и узнать реакцию бизнеса. Чтобы ответить на вопросы исследования, можно использовать различные источники данных. Они подразделяются на первичные, вторичные и третичные данные. Анализ данных - это процесс сбора и систематизации информации таким образом, которые позволит исследователю разработать темы или шаблоны.

Как упоминалось в главе 1, цель этого исследовательского проекта – проанализировать практику управления конфликтами и влияние менеджмента в компаниях. Исследование включает информацию о возможных источниках конфликтов и применяемых методах в разрешении конфликтов, которые менеджеры высшего звена считают наиболее важными в организации. Анализ должен давать полезные рекомендации по повышению производительности сотрудников.

Были определены следующие вопросы исследования: Удовлетворены ли менеджеры производительностью работы в своей организации? Каковы источники конфликтов в местных компаниях? Какие методы разрешения конфликтов менеджеры применяют на рабочем месте? Какие навыки менеджеры считают важными для разрешения конфликтов в организации?

Наиболее применимый метод был использован для анализа ответов участников - Описательных исследований. Описательный дизайн - это процедура установления фактов. Включает анализ и интерпретацию данных.

Описательный исследования полезны для описания ответов на вопросы: кто, что, где и как. Он был принят потому что данный метод наиболее приемлемый и позволит нам детально понять какие стратегии используют менеджеры. Данные для работы были получены с использованием системы онлайн-опроса с использованием платформы SurveyMonkey. Опрос был отправлен сотрудникам местных компаний а также представительств зарубежных компаний в нашей стране из разных секторов экономики. Участники опроса попросили не называть поименно названия компании в которых они трудятся дабы потом не было для них лишних проблем. Поэтому для сохранения конфиденциальности мы, вместо того чтобы назвать конкретно компанию мы назовем сектор в котором респондент трудится. Лишь некоторые из респондентов позволили упомянуть названия организаций: Kapital Bank, UniBank, Azərbaycan Beynəlxalq Bankı, SOCAR, Azercell.

Ниже приводится краткое описание вышеуказанных компаний:

Kapital Bank – является правопреемником ПромСтройбанка потом переименованный в СберБанк Азербайджан, а затем уже в Капитал Банк. Акционерами банка являются PASHA HOLDING и физические лица. По состоянию на 3 февраля 2021 года, банк в 2020 году выбился в лидеры среди отечественных банков по выручке и уверенно лидирует с большим отрывом. Банк оказывает услуги более чем 3 млн людей, что составляет более чем 30% населения страны. Банк также является лидером по количеству филиалов в столице и в регионах. В 2020 году KapitalBank выступил партнером Государственной Налоговой Службы в их совместном проекте по возвращению НДС “ƏDV Geri Al”. Банк обеспечил техническую поддержку проекту (kapitalbank.az/news/edvgeri, 2021).

UniBank- является одним из старейших банков страны был создан в 1992 году. Первым названием банка является MBank. Затем объединившись с

ПромТехБанком был переименован в UniBank. У банка есть мобильное предложение под названием UBank. Основываясь на публично доступных данных, известно, что в 2020 году Банк получил доход в размере 87 млн манат, заняв тем самым 6-ую строчку в рейтинге. На сегодняшний день UniBank является образцом внедрения передовых технологий в банковском секторе Азербайджана (unibank.az/ru/aboutBank, 2021).

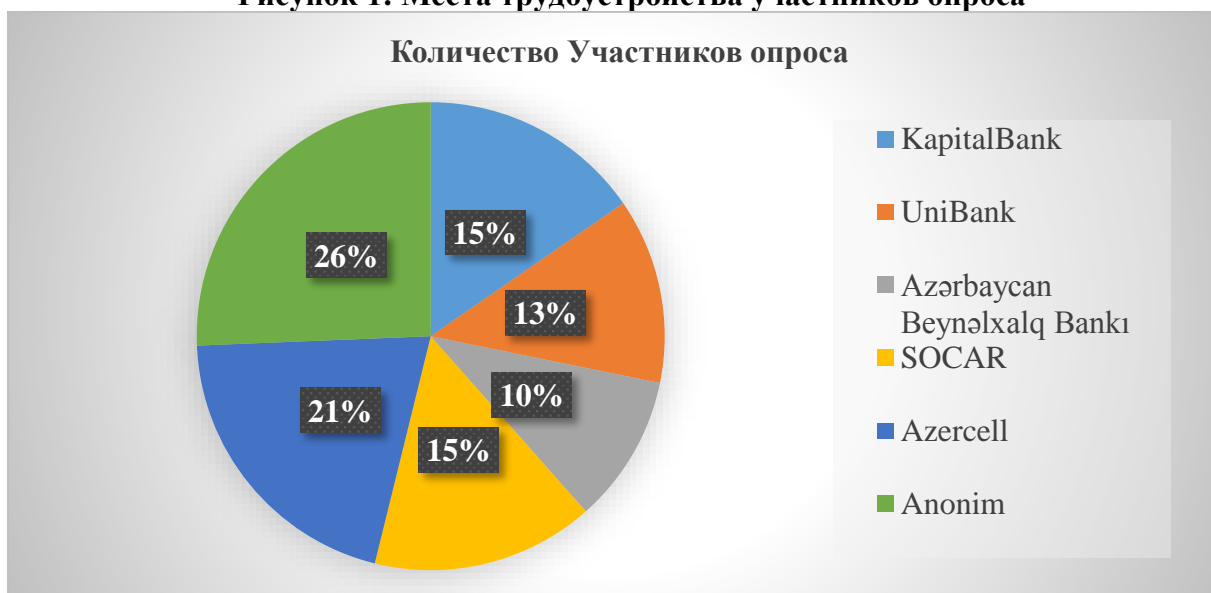
Azərbaycan Beynəlxalq Bankı - полное название Открытое акционерное общество (ОАО) «Международный Банк Азербайджана». Является государственным банком. Дата основания 10 января 1992 года. Банк имеет 48 филиалов, 28 отделений. Имеет 893 банкомата. Внешним аудитором является EY Azerbaijan. По состоянию на 2020 год банк получил 406 млн манат выручки и занял 2-ое место в рейтинге. Последние годы МБА проводит успешные шаги по модернизации системы управления банком. Одним из последних успешных проектов банка является IVA Tech Academy. IVA TECH это больше чем образовательный проект, это часть одного большого плана по трансформации нефтяного капитала страны в человеческий капитал. (ibatech.az/ru/#about, 2021) Образование в IVA TECH абсолютно бесплатное. Проект дает шанс перспективной молодежи попробовать себя в постоянно развивающейся сфере IT технологий. Также, осуществляя этот проект банк решает свои кадровые вопросы, так как выпускникам программы предоставляются возможности поработать в МБА.

SOCAR - Государственная Нефтяная Компания Азербайджанской Республики (SOCAR) занимается поиском, разведкой и разработкой нефтегазовых месторождений в Азербайджане, добычей, переработкой и транспортировкой нефти, газа и газового конденсата, продажей нефти и нефтехимических продуктов, газа на внутреннем и внешнем рынках и обеспечивает население природным газом. В состав SOCAR входит 3 производственных объединения 1 нефтеперерабатывающий и 1

газоперерабатывающий завод, 1 научный институт и другие дочерние организации со статусом юридического лица. SOCAR наш национальный бренд. SOCAR имеет стипендиальную программу. Компания оплачивает образование соотечественников за рубежом, тем самым подготавливая для экономики страны хорошо подготовленных и высококвалифицированных кадров (socar.az/socar/az/company/about-socar/history-of-socar, 2021).

Azercell – один из ведущих мобильных операторов Азербайджана действующий с 1996 года. Один из крупнейших налогоплательщиков страны и также инвесторов ненефтяной сектор. Несомненно компания лидер среди конкурентов по операционной эффективности, цифровизации, устойчивому росту, по новым источникам дохода, технологическому производству. По итогам 2020 года компания удостоилась премии STEVIE 2020 в номинации «Телекоммуникационная компания года». (azercell.com/az/about-us.html , 2021) Стоит также упомянуть что компания активно участвовала в поддержке Вооружённых Сил Азербайджана во время Отечественной Войны 2020 года. По мере того как Армия Азербайджана очищала наши села и города от вражеских и оккупационных сил, Azercell заходил в села и города для установления мобильной связи. Вовремя одной из таких операций сотрудник компании погиб. Этот шаг свидетельствует о готовности и самопожертвовании компании и ее сотрудников ради единой общей цели.

Рисунок 1: Места трудоустройства участников опроса



Источник: Составлено автором на основании данных опроса

Таблица 1: Количество сотрудников из каждой компании

Название компании	Количество Участников опроса
KapitalBank	6
UniBank	5
Azərbaycan Beynəlxalq Bankı	4
SOCAR	6
Azercell	8
Anonim	10

Источник: Составлено автором на основании данных опроса

Респонденты участвовавшие в опросе были в возрастном промежутке 22-47 лет. Все участники опроса были по национальности Азербайджанцами

Таблица 2: Половой состав респондентов

Пол	Количество	%
Мужчины	24	62
Женщины	15	38
Всего	39	100

Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Таблица 3: Учебные заведения выпускниками которых являются респонденты

Название университета	Количество
ADNSU	16
UNEC	11
BDU	6
AZTU	1
AKDENIZ UNIVERSITESI	1
SAKARYA UNIVERSITESI	1
MSU BAKI FİLİALI	3

Источник: Составлено на основании данных опроса

автором на основании

Рисунок 2: Уровень образования респондентов



Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Рисунок 3: Должности респондентов



Источник: Составлено автором на основании данных опроса

Таблица 4: Классификация респондентов по должностям

Должность	Количество
Инженер	9
Сотрудник Банка	15
Финансист	9
Аудитор	6

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования

Для исследования была создана анкета, посвященная способам работы с конфликтами на рабочем и о влиянии менеджмента на процессы. Далее был проведен онлайн-опрос на платформе SurveyMonkey. Первые 5 вопросов опроса были разработаны с целью: узнать, есть ли у компании конфликты и какие конфликты есть. Шестой вопрос очень важен, так как помогает понять, какие условия на рабочем месте могут привести к потенциальному конфликту. Здесь участник может определить, какие источники конфликта имеет его компания. Вопросы с восьмого по десятый до десятого разработаны, чтобы определить, какие методы, которые менеджеры обычно применяют для разрешения конфликтов. Одиннадцатый и двенадцатый вопросы определяют, как менеджер оценивает свои навыки решения проблем и какие навыки по его мнению, менеджер должен иметь чтоб решать вопросы связанные с конфликтом. С тринадцатого по шестнадцатый вопросы требовали информации о возрасте, поле, образовании, национальности. И наконец последний вопрос задан, чтобы узнать название должности участника и в какой компании он работает. При создании анкеты были использованы различные типы вопросов, адаптируя каждый вопрос к предпочтительному типу. Как было и выше упомянуто чтобы провести опрос и собрать данные была использована платформа SurveyMonkey.

Опрос был проведен в течении двух недель. При анализе данных основное внимание уделялось: частотам и средним значениям. Частоты использовались, чтобы определить, сколько человек ответили каждому,

возможность ответа на каждый вопрос. Средние значения использовались для определения среднего балла по некоторым вопросам.

Уровень удовлетворенности менеджеров отражает вид рабочей среды, которая организация имеет. Если конфликтов много и большинство из них имеют деструктивный характер, затем утверждается, что уровень производительности сотрудников сильно страдает, и это снижает производительность всей организации. Результаты опроса показывают уровень удовлетворенности опрошенных лиц работой. Продуктивность его сотрудников достаточно высока.

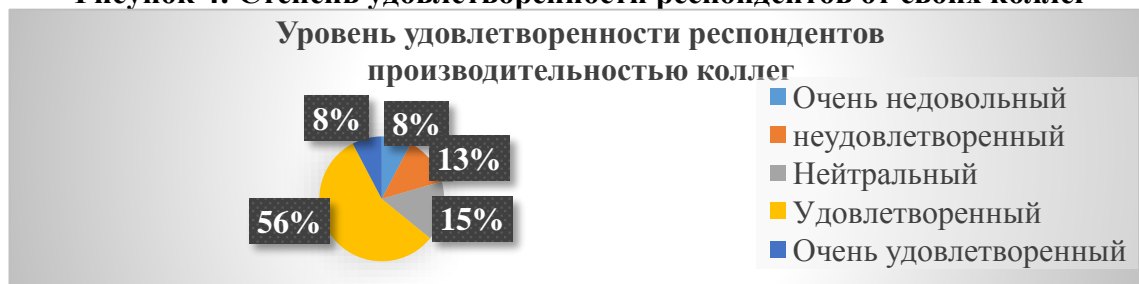
Таблица 5: Уровень удовлетворенности респондентов производительностью коллег

	Частота	%	Действительный процент	Кумулятивный процент
Очень недовольный	3	8%	8%	8%
Неудовлетворенный	5	13%	13%	21%
Нейтральный	6	15%	15%	36%
Удовлетворенный	22	56%	56%	92%
Очень удовлетворенный	3	8%	8%	100%
Итого	39	100%	100%	

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования

Как показывает итог вышеуказанного исследования, большее количество опрошенных довольны уровнем компетентности своих коллег. Количество менеджеров, которые «удовлетворены» 22 из 39 респондентов, это составляет 56% от общего количества опрошенных. Только 3-е были очень довольными. Детально отражено в следующей диаграмме.

Рисунок 4: Степень удовлетворенности респондентов от своих коллег



Источник: составлено автором на основе данных опроса

2.2. Анализ влияния конфликтов на рабочий процесс

Стресс и конфликты на работе. Стресс на работе может стать результатом конфликта. Когда люди вовлечены в конфликтную ситуацию у них повышенная эмоциональная активность. Если они не могут контролировать свои чувства, это отрицательно сказывается на их работе. Кроме того, стресс на работе может быть причиной, например, рабочей перегрузки. В этом случае напряжение может привести к потенциальному конфликту. Итак участникам был задан вопрос жаловались они либо их коллеги про стресс на рабочем месте.

Таблица 6: Частота жалоб на работе

	Частота	%	Кумулятивный процент
Всегда жалуемся	5	13%	13%
Часто жалуемся	8	21%	34%
Иногда жалуемся	25	64%	98%
Никогда не жалуясь	1	2%	100%
Итого	39	100%	100%

Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Результаты показывают, что в большинстве организаций сотрудники попадают в стрессовые ситуации на рабочем месте. Таблица выше показывает, что 25 опрошенных лиц то есть 64%, «Иногда жалуются» на стресс на работе. Можно еще добавить, что еще 5 респондентов то есть 13% от общего количества опрошенных всегда жалуются на стресс на рабочем месте. Только один человек заявил, что не жалуется сам и не получал жалоб от своих коллег. Стресс на рабочем месте также отрицательно сказывается на психическом здоровье работников, повышая риск тревожности, выгорания, депрессии и расстройств, связанных с употреблением психотропных веществ. Рабочие, испытывающие стресс на работе, с большей вероятностью будут вести себя нездоровым образом, например, курить сигареты, злоупотреблять алкоголем и наркотиками, а также придерживаться неправильного режима питания.

Влияние стресса на сердечно-сосудистые заболевания было хорошо установлено: исследования показали, что стресс на рабочем месте является сильным фактором риска для сердечно-сосудистых заболеваний (ожирение, высокий уровень холестерина в крови, высокое кровяное давление) и неблагоприятных сердечно-сосудистых событий, таких как сердечный приступ и Инсульт. Также появляется все больше доказательств того, что стресс, связанный с работой, увеличивает риск диабета.

Другие проблемы физического здоровья, связанные с рабочим местом стресса включают нарушение иммунной недостаточности, опорно-двигательное расстройство, включая хроническую боль в спине, а также желудочно-кишечные расстройства, такие как синдром раздраженного кишечника. С этими сопутствующими последствиями для здоровья стресс на рабочем месте снижает производительность сотрудников, увеличивает количество прогулов и присутствия на работе, увеличивает количество выходных дней для посещения врача и увеличивает расходы на здравоохранение, которые несут работодатели. Стресс на рабочем месте также связан с более высоким уровнем несчастных случаев и травм и более высокой текучести кадров, что увеличивает административные расходы. Стресс на рабочем месте можно предотвратить, и определив изначально потенциальные источники стресса для сотрудников в организации является первым шагом в их устранении. Во время опроса участникам был задан вопрос: Как часто наблюдаются конфликты между сотрудниками.

Таблица 7: Частота конфликтов на рабочем месте

	Количество	%	Кумулятивный процент %
Иногда	32	82%	82%
Никогда	7	18%	100%
Всего	39	100%	

Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Как показывает таблица большинство респондентов хоть и изредка но все-таки сталкиваются с конфликтными ситуациями. В % соотношении это 82. И только всего 7 человек заявили, что не имеют конфликтных ситуаций на рабочем месте. Не иметь конфликт либо конфликтную ситуацию на рабочем месте довольно редкость в наши дни. Также одним из целей преследуемых в опросе было выяснить с какими типами конфликтов сотрудники сталкиваются больше всего получили нижеуказанный итог.

Таблица 8: Характеристика конфликтов в организации

Вопрос	Тип конфликта	Ответы	
		N	%
Какие конфликты бывают у сотрудников	Межличностный конфликт	21	54%
	Внутригрупповой конфликт	8	21%
	Межгрупповой конфликт	6	15%
	Внутриорганизационный конфликт	3	8%
	Другие	1	3%
Всего		39	100%

Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Большая часть респондентов откликнулась на межличностный конфликт 21 человек, это 54% от общего количества опрошенных лиц. Второй наиболее наблюдаемый конфликт, который сотрудники имеют на рабочем месте это внутригрупповой конфликт получившейся 8 голосов это 21%. Недостаточно знать типы конфликтов, которые есть у компаний, но также еще более важно определить, имеет ли конфликт обычно деструктивный или конструктивный характер. Знание характера конфликта помогает определить он должен быть разрешен (деструктивный конфликт) или урегулирован (конструктивный конфликт). Опрос дал интересные результаты. Можно заметить, что 25 (74%) менеджеры полагают, что им обычно приходится иметь дело с функциональным конфликтом, и 5 (13%) менеджеры считают, что обычно имеют дело с дисфункциональным конфликтом.

Таблица 9: Характеристика типов конфликтов в компаниях

	Частота	%	Кумулятивный процент %
Конструктивный	29	74%	74%
Деструктивный	5	13%	87%
Отказались отвечать	5	13%	100%
Всего	39	100%	

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования

Это показывает ясно, что менеджеры разделены по своим ответам. Для правильного управления конфликтом и предотвращения его повторного появления важно иметь информацию о наиболее распространенных источниках конфликтов в организации. Согласно исследованию, на местном рынке существуют такие направления конфликтов организации: Специализация, Общие ресурсы, различие в целях, взаимозависимость, Авторитарные отношения, различия в социальном статусе, Юрисдикционная Двусмысленность, Роли и Ожидания, Навыки и Способности, Личностные Конфликты и т.д. Как видно и из вышеуказанной таблицы самым популярным методом является компромисс набравший 41% голосов участников опроса. Стиль сотрудничества, который иногда называют стратегией «беспроблемный», стремится обеспечить удовлетворение обеих сторон. Это требует открытого обсуждения всех вопросов и опасений, поиска альтернативных решений, а также честности и приверженности всех сторон к открытому диалогу. Чтобы добиться успеха, участники, работающие в стиле сотрудничества, должны уметь безобидно выявлять проблемы и мыслить творчески. Стиль сотрудничества - отличный способ объединить идеи людей с разными взглядами на проблему, и результатом может быть твердая приверженность решению с каждой стороны. А самым непопулярным методом же является избегание. Что ж, это должно радовать нас. Избегая на каждом шагу конфликт мы предаем свои убеждения и убеждения своих близких. Выражаясь простым языком постоянно откладывая давно назревший конфликт к ничему хорошему не приведет.

Цель стиля избегания - избежать принятия решения любой ценой. Ни ваши опасения, ни опасения другой стороны не подлежат удовлетворению. Очевидно, что этот стиль уместен только тогда, когда вопросы не имеют большого значения, или для обеих сторон ясно, что последствия задержки принятия решения будут минимальными. Это также может быть уместным, когда вас заставляют вести переговоры по второстепенному вопросу, а параллельно надвигается гораздо более серьезный - и более важный - конфликт. Используйте этот стиль осторожно, и только если вы уверены, что не используете его как способ избежать неизбежного конфликта. Стиль избегания - это всего лишь тактика проволочек, и если вы будете использовать его слишком часто, вас назовут «пассивно-агрессивным», и решения будут приниматься без вашего участия. В рамках исследования я также хотел узнать, что думают респонденты насчет вовлечения третьей стороны к разрешению конфликта. Ведь надо согласиться что будь это повседневная жизнь или рабочая атмосфера или серьезный корпоративный конфликт нередко к разрешению спорных ситуаций привлекаются нейтральные стороны. По своей функции эти нейтральные стороны могут отличаться: Посредник и Арбитр.

Посредник: помогает обеим сторонам понять различные позиции всех вовлеченных лиц в надежде, что взаимоприемлемое соглашение возможно. Арбитраж: каждая из вовлеченных сторон объясняет свою позицию арбитру, который затем представляет решение, обязательное для всех сторон. (trainingcoursematerial.com/free-training-articles/conflict-resolution-influencing-negotiation-skills/third-party-interventions-mediation-and-arbitration, 2016). К обоим лицам для выполнения своих обязательств необходимо иметь следующие качества:

- Отличные навыки межличностного общения
- Хорошие навыки слушания
- Креативность
- Навыки убедительности и влияния

- Беспристрастность
- Гибкость
- Терпение

Выбор посредника также имеет значение. Это должно быть незаинтересованное лицо, обладающей достаточной мудростью и жизненным опытом. Как отмечает в своем исследовании профессор Элиран Халали в своем исследовании дабы привлечь посредников к разрешению конфликта мы должны убедить их что они выиграют от участия. Третья сторона может полагать, например, что выгода, полученная в результате убеждения двух сторон к сотрудничеству, принесет выгоду ему. Эти преимущества могут быть материальными или социальными в виде повышения статуса и репутации (gsb.stanford.edu/insights/what-makes-third-parties-intervene-conflict, 2015).

Это может быть и какой старший товарищ по команде либо какой-нибудь эксперт привлеченный со стороны. Например процесс может выглядеть следующим образом: Пострадавший сотрудник представляет свою сторону спора небольшой группе сотрудников и руководителей, выбранных из числа сотрудников, обученных разрешению споров. Этот метод часто оказывается успешным, потому что сотрудники участвуют в принятии затрагивающих их решений. В зависимости от организации экспертная оценка может быть обязательной для обеих сторон. Если это не является обязательным и решение не устраивает сотрудника, спор может быть передан на рассмотрение в посредничество или арбитраж. Метод арбитража - Обычно это наиболее формальный, дорогостоящий и трудоемкий метод разрешения споров. Свидетели могут быть представлены и допрошены, а арбитр выносит обязательное для выполнения для всех решения. (<https://blog.hubspot.com/service/conflict-management-styles>, 2019). Арбитраж проходит в менее формально обустроенной обстановке Арбитр проводит слушание, на котором все стороны представляют доказательства посредством документов, вещественных доказательств и свидетельских показаний опять таки в

зависимости от случая. В некоторых случаях стороны могут договориться об установлении собственной процедуры; или управляющая организация может предоставить процедуры. Может быть, как один арбитр, так и коллегия из трех арбитров. Арбитражное слушание обычно проводится в офисах или других переговорных комнатах. Результат может иметь обязательную силу, если все стороны ранее согласились быть связанными решением. В этом случае право на обжалование решения арбитра очень ограничено. Решение арбитра может быть сокращено до судебного решения и, таким образом, подлежит исполнению. В необязательном арбитраже решение может стать окончательным, если все стороны согласны принять его, или оно может помочь вам оценить дело и стать отправной точкой для переговоров об урегулировании. Участники опроса ответили на вопрос про вовлечение третьей стороны к решению конфликта следующим образом. Вопрос был в том что, прибегают ли они к помощи 3-й стороны при решении конфликта?

Таблица 10: Мнение респондентов насчет привлечения 3-й стороны

	Частота	%	Кумулятивный процент
ДА	14	36%	36%
НЕТ	15	38%	74%
Я не знаю такую технику	7	18%	92%
Отказались отвечать	3	8%	100%
Всего	39	100%	

Источник: Составлено автором на основании данных опроса

III ГЛАВА. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РОЛИ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

3.1. Современные пути решения конфликтов в организациях

Глобализация привела к увеличению числа людей, стремящихся к личному развитию, и занятые поиском более приемлемых рыночных возможностей. А наша страна Азербайджан обрела независимость всего лишь 30 лет назад, то есть свободные рыночные экономические отношения существуют всего 3 десятилетия. Переход из плановой экономики существовавшей в Советском Союзе в свободную рыночную экономику дался очень тяжело и ввиду того что еще страна находилась в военном положении и на фронте проводились боевые действия. Несмотря на малый срок наша экономика за это время добилась существенно высоких результатов и занимает одно из ведущих мест среди экономик стран СНГ и является лидером среди стран Южного Кавказа. Конечно все эти результаты были достигнуты в результате плодотворной работы государства. На начальном этапе толчок к развитию экономических отношений дал нефтяной сектор. Пришедшая в упадок нефтяная промышленность после развала Советского Союза оживилась в результате успешных тактических шагов осуществленных правительством. Подписанный в 1994 году Контракт Века обеспечил первый приток инвестиций (Interfax.az/view/777131, 2019). Высококвалифицированный персонал привлеченный из за рубежа начал разведку новых месторождений, а также занялся освоением прежних месторождений. К числу обязанностей иностранного персонала также входило обучение и подготовка местных кадров. Полученные деньги стали инвестироваться в инфраструктуру по всей стране. Началась политика превращения нефтяного капитала в человеческий. Были построены школы, дороги и другие объекты стратегического

назначения. Но, объективно стоит признавать, что все еще в экономике а точнее в ее субъектах в мыслях у работников царит планировка советской номенклатуры. Современный Азербайджанские бизнес-управленцы все еще не располагают необходимым научно-технической и практической базой разрешения конфликтов. Вследствие этого возникла надобность разработки рекомендаций по разрешению конфликтов. Реальность дня требует незамедлительной реакции со стороны бизнеса. Запоздание с реакцией может привести к потере прибыли или репутации на рынке. Сегодняшнее рабочее место - это плавильный котел разнообразных культур, которые создают дополнительные проблемы и недовольства для менеджеров, создаваемые проблемы повышают требования к методам управления конфликтами. За последние два десятилетия восприятие конфликта резко изменилось, от авторитарного подхода с игнорированием остальных сторон, включающий в себя также недостаточную культурную осведомленность ценностей. В классическом подходе любой конфликт связан с обсуждаемыми интересами. Согласно этому пункту человек должен быть социализирован, чтобы разрешить конфликт, и с таким же успехом может быть наказан за отсутствие социализации или переговоров по проблеме. Используя изложенный выше подход, люди пришли к выводу, что основные человеческие потребности не могут быть обсуждены, поскольку они обеспечивают безопасность, личную идентичность и физиологическое удовлетворение, которое может зависеть от социально-экономических, гендерных, национальность и другие подобные черт. Подобно тому, как бизнес-планы помогают компании добиться успеха, исследователи уделяют внимание стратегиям сосредоточенных на людях, ценностях, которые побуждают их действовать, и понимать другие культуры тем самым обеспечив здоровую рабочую среду. Основные законы о равных возможностях трудоустройства направлены на устранение дискриминации на рабочем месте, чтобы уменьшить конфликты и представить ценности,

способности, убеждения и предположения каждого человека как одинаково важные для создания более здоровой и разнообразной рабочей среды. Правительствами стран мира принимаются различные законодательские проекты с попыткой устранить дискриминацию на рабочем месте, чтобы уменьшить конфликты и снизить уровень стресса тем самым поспособствовать обеспечению здоровой рабочей среды. Безусловным лидером по таким законодательным актам является Соединенные Штаты Америки. К числу таких актов можно отнести: Закон о равной оплате труда, Закон о гражданских правах. Однажды один из выдающихся философов 20-го века Карл Поппер красноречиво отметил что: Вся наша жизнь посвящена решению проблем (forbes.com/sites/glennllopis/2013/11/04/the-4-most-effective-ways-leaders-solve-problems/?sh=544fd5994f97, 2013).

У выдающихся бизнесменов свои различные мнения насчет управления конфликтами а также способами их современного решения. Так, исполнительный директор всемирно известной социальной сети LinkedIn, предназначенной для установления деловых отношений между пользователями а также поиском работы, Джефф Вейнер в своем интервью журналу Wall Street Journal называет свою стратегию управления конфликтами «милосердное управление» и предполагает, что она начинается с понимания того, что люди видят вещи по-другому и могут не иметь одинаковых информации о ситуации или проблеме. Принимая во внимание постоянно меняющиеся обстоятельства нашей жизни, как никогда прежде она ощутимо изменилась тем более за последний год, стратегия описываемая выше является приемлемой. Учитывая, что психология людей стала чувствительной милосердная стратегия позволяет снижать риски накаления обстановки внутри организации. При изучении конфликтов на рабочем месте а также в обществе, и при разработке методов решения с недавних пор стали уделять внимание полу конфликтующих сторон. Гендерная роль означает усвоенную модель поведения, теоретические конструкции которые в рамках

культуры считаются социально приемлемыми для определенного пола. Интерес к разнообразным стратегиям, используемым мужчинами и женщинами в разрешении конфликтов, значительно увеличился. Увеличилось из-за растущего числа женщин в рабочей силе. Согласно данным опубликованным Всемирным Банком в 2019 году 38.83% от общего числа рабочей силы составляют женщины (huffpost.com/entry/gender-wage-gap_n_3941180, 2013). И этот примечательный факт заинтересовал исследователей со всего мира о том как все-таки пол влияет на конфликты. И общий вывод таков: Женщины кажутся более чувствительными к конфликтам и, как правило, сообщают о большем количестве межличностных типов их во время столкновения со спорами, основанными на предположениях общества о гендерных стереотипах и служебных обязанностях.

Женщины чувствуют себя более уязвимыми в повседневных отношениях, что способствует тому, что женщины предпочитают избегать конфликты, так как это может вызвать агрессию и насилие. Ряд проведенных исследований, посвящен гендерным различиям в стилях управления конфликтами. Исследования привели к итогу что мужчины в индивидуалистических культурах больше конкурируют, в то время как женщины идут на компромисс. Мужчины более бесстрашны и агрессивны в конфликтах, таким образом, они могут пробиться на руководящие должности и договориться о более высокой зарплате. Очевидный примером вышеупомянутых мыслей является результат исследования проведенный в 2012 году, согласно которому женщины работающие полный рабочий день зарабатывают всего 77 центов на каждый доллар заработанный мужчинами (<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/03/07/in-many-countries-at-least-four-in-ten-in-the-labor-force-are-women>, 2017). С таким количеством проблем, с которыми мы все сталкиваемся на работе и в жизни, кажется, что никогда не бывает достаточно времени, чтобы решить каждую из них, не столкнувшись с какими-то невзгодами. Проблемы

продолжают накапливаться так быстро, что мы вынуждены искать короткие пути, чтобы временно уменьшить точки напряжения - чтобы мы могли перейти к следующей проблеме. При этом нам не удастся решить суть каждой проблемы, с которой мы сталкиваемся; таким образом, мы постоянно попадаем в ловушку бесконечного цикла, который затрудняет поиск реальных решений. Решение проблем - это суть того, для чего существуют лидеры. Цель лидеров состоит в том чтобы свести к минимуму возникновение проблем, а это означает, что лидеры должны быть достаточно смелыми, чтобы взяться за них лицом к лицу, прежде чем обстоятельства заставят нас действовать. Лидеры должны проявлять стойкость в стремлении создать и сохранить импульс для организации и людей, которым мы служим.

Но в реальности на рабочем месте мы имеем дело с людьми, которые усложняют дело своей корпоративной политикой, саморекламой, политическими играми и уловками, а также завистью. При нехватке бюджета и ресурсов и при многих прочих обстоятельствах наблюдается контрпродуктивная атмосфера в организации. Терпеть неудачу быстро восстанавливаться и учиться на собственном опыте. Для компаний преследующих большие амбиции эти слова больше чем философия они мантра заложенная в мышлении каждого сотрудника. Методологии решения проблем могут быть мощным инструментом для преобразования этих слов из мантры в практическую реальность, предоставляя организации средства для гибкости. Мы должны признавать, что все мы небезупречны и можем допускать ошибки в нашей работе хоть и даже и не преднамеренно. Следует рассматривать неудачи и проблемы как возможности для обучения и повышения производительности. Тем самым можно смело отмечать что превращение неудач в потенциальные возможности роста является одним из современных путей решения конфликтов в организациях. Все успешные люди делают одно: они решают проблемы. Они не просто смотрят на проблему и ждут когда она

исчезнет. Волшебный ключом к решению больших, сложных, надвигающихся бизнес-проблем - разбить их на более мелкие части, а затем заняться этими более мелкими частями. Потому что, если мы захотим решить все и сразу то ввиду разных обстоятельств (объем конфликта и т.д) могут нам помешать. Рассматривая проблемы через эту призму, мы можем сосредоточиться на решении проблемы, выполнив серию шагов, вместо того, чтобы готовиться к ее решению сразу.

Итак первым шагом перед тем как приступить к разрешению конфликта является его описание. Сделайте это письменно. Часто можно обнаружить, что простое объяснение всей проблемы самому себе приведет к тому, что вы увидите решение. Но не всегда, поэтому, если это не проясняет ситуацию, продолжайте свое шествие. Разбейте проблему на более мелкие, более решаемые части. Составьте список частей проблемы, разбив ее на управляемые части, которые не кажутся пугающими. Если один пункт в списке все еще кажется слишком сложным, разбейте его на еще более мелкие части. Затем расположите свой список в логическом порядке в соответствии с тем, что нужно сделать первым, вторым, третьим и так далее. Стоит записывать препятствия. Этот шаг может показаться неожиданным, но он важен. Стоит внимательно и четко выявить препятствия а затем перечислить их. Оптимизм - это хорошо, но независимо от того, насколько мы позитивно умеем думать о проблеме, наши шансы на успех увеличиваются, если мы обращаем внимание на возможные препятствия и готовимся к ним. (mcsmag.com/7-steps-for-solving-business-problems/, 2019). Обсуждайте возможные решения. Запишите как можно больше решений. Будьте максимально креативны насколько вы можете. На данный момент целью должно быть - количество, а не качество. Не отказывайтесь записывать идею только потому, что она кажется глупой или неуместной. Часто то, что кажется плохой идеей, может пробудить ваше воображение и привести к хорошим идеям. Ведь как

уже нам известно если существует серьезный конфликт то время работает против нас. И ввиду этого любые возможности ее разрешения стоит опробовать. Эти новые идеи разрешения спора могут оказаться очень креативными, и в противном случае вам никогда бы в голову не пришли бы. Ищите альтернативные решения. Иногда методы которые кажутся нам абсолютно нереалистичными и не актуальными зачастую оказываются эффективными. На то есть причина: во многих случаях, если бы ответ был простым или очевидным, он бы уже был сделан к настоящему моменту. Когда вы тянетесь к новой идее, у вас возникают самые креативные идеи - те, о которых еще не все думали. Самые креативные и наименее очевидные решения могут иметь наилучшие шансы на решение вашей проблемы. Выбирайте лучшее решение. Когда в результате в процессе решения проблем в ходе мозгового штурма были определены несколько идей, при выборе нужно опираться на реалистичность. При принятии решения многое зависит конечно же от взгляда на вопрос ответственного человека. Современные условия позволяют применять не один а несколько методов решения конфликтов сразу. Действуйте.

На удивление часто люди могут придумать хорошее решение, но они не выражаясь условно не «нажимают на курок». То есть откладывают реализацию идеи. Успешные люди, напротив, склонны к незамедлительному действию. Они не только хороши в поиске решений; они очень хорошо разбираются в них и делают их. Они знают, что проблема не будет решена, пока план не приведен в действие и не завершен. Конечно же никакой руководитель или же работник не хочет иметь конфликт на рабочем месте, но это невозможно. Некоторые же считают, что самым уверенным способом решения проблем является избегать конфликт либо же предотвратить его еще до возгорания. Хотелось бы еще отметить что если речь зашла о предотвращении конфликтов, то стоило бы упомянуть что при отборе кадров

и рекрутинга в организацию в случае удачного подбора кадров можно избежать конфликта. То есть, если организация имеет свои нормы поведения и внутренние нормативные акты, то можно их использовать при отборе кадров. Путем тестирования или интервью с потенциальным работником можно выявить его чувствительные места, оценить их по шкале и выбрать самых удачливых и устойчивых. Такие меры помогают собрать сильную и крепкую команду, не подвергающуюся никаким внешним факторам. Результаты исследования показали, что из всех факторов, влияющих на конфликт-менеджмент, организационная культура выступила как наиболее влиятельный фактор. Наименее влияющий фактором согласно результатам были организационная политика и процедуры. Если совет директоров организации выявила что внутри организации разгорелся конфликт, и соответствующие управленцы неспособны ответить на кризис рационально из-за нехватки профессиональных навыков или же недостаточного сотрудничества. Конечно же, наименее ощутимым среди них является недостаточное сотрудничество. Это явление говорит о нехороших процессах царящих в организации. Большинство менеджеров довольны уровнем выполнения работы своих сотрудников, но все же у них есть конфликты. Оценка структуры организации и возможно даже ее реформирование может повлиять на эффективное управление конфликтом. Таким образом, структуру учреждения можно было бы сделать достаточно гибкой, чтобы обеспечить эффективное управление конфликтами. Структуры некоторых организаций настолько жесткие, что не дают возможности эффективно управлять. В некоторых ситуациях может потребоваться изменение существующей организационной структуры, соответствующая принятому стилю управления конфликтами. Помимо структуры важную роль играет культура организации. Таким образом, культура учреждения может быть разработана таким образом, что продемонстрирует некоторую гибкость и динамизм. Иногда культура,

практикуемая в учреждении, может иметь большое значение и даже может препятствовать эффективному управлению конфликтами. Поэтому культура заведения должны быть скорректированы таким образом, чтобы способствовать эффективному управлению конфликтом. Например, поощрение некоторого уровня открытости и сердечности среди рабочих. Накаленная обстановка повышает напряженность и снижает продуктивность в коллективе. Работники если будут чувствовать себя комфортно будто они не на работе, улучшится их моральное состояние. Проводя различные конкурсы среди коллектива или же организовывая встречи вне рабочего места, приведет к формированию нормальных отношений между персоналом. Стиль руководства влияет на управление конфликтами. Авторитетными экспертами рекомендуется, чтобы менеджеры меняли свои лидерские подходы в зависимости от проблемы с которой они имеют дело. Менеджерам потребуется в определенных ситуациях принять более патерналистское и демократическое руководство стиль при решении деликатных вопросов. С другой стороны, автократический стиль может также рекомендуется в определенных ситуациях. Самыми распространенными типов конфликтов как было и упомянуто в предыдущих главах являются межличностные и межгрупповые конфликты. Для борьбы с конфликтами рекомендуется организовать два тренинга:

- Навыки межличностного развития
- Развитие и формирование команды

Для развития навыков межличностного общения можно проводить ролевые игры и тренинг чувствительности. Эти виды тренировок развивают межличностное понимание - осознание себя и других.

Ролевые игры делают упор на эмоциональные проблемы в деловых отношениях. Менеджеры создают реалистичные ситуации и дают роли играть участнику. Участники обычно имеют некоторую информацию о своей роли

включая проблемы, цели, обязанности, эмоции и описание ситуации. После того, как участники прочтут описания своих ролей, они могут начать взаимодействовать с друг другом, исполняя свои роли. Ролевые тренировки помогают: развитие межличностных и коммуникативных навыков, разрешение конфликтов, групповое принятие решений. Цель тренинга по чувствительности - научить людей понимать самих себя и другие разумно. Такой метод помогает развить социальную чувствительность и поведенческую гибкость. Процесс тренировки чувствительности: Неструктурированная группа из 10-15 человек пытаются действовать самостоятельно, так как по задумке тренер не может им помочь. Но тренер отказывается давать указания, и ученики мотивированы разрешить неопределенность. Затем люди пытаются сформировать какую-то иерархию и один человек должен взять на себя роль лидера. Затем они начинают определять, что они хотят делать, и разрабатывают альтернативные способы решения ситуации.

Процедура тренировки чувствительности:

- Развитие новых ценностей. При поддержке тренера слушатели начинают изучать свое межличностное поведение и дают друг другу обратную связь.

- Отзывы обсуждаются, и слушатели мотивируются на эксперименты с рядом новых моделей поведения и ценностей. Этот процесс можно определить, как второй шаг в процессе изменения развития ценностей.

- Повторное замораживание новых значений - это шаг, который зависит от того, сколько возможность для обучаемых реализовать свое новое поведение и ценности на рабочем месте.

Межгрупповой конфликт - это конфликт внутренней группы, команды или отдела. Разница в целях могла быть источником такого конфликта. Межгрупповой конфликт требует тренировки для развития команды для

повышения производительности группы. Команду или группу можно развивать разными способами. Один из них - через рабочее задание. Например, когда вся команда описывает свои цели, задачи и разрабатывает правила и процедуры, которые они будут использовать, и так далее. Если менеджеры замечают, что команде нужны поддержки в этом, для него может быть очевидно, что группа не может понять способ работать вместе. Пока менеджер наблюдает за командой, он понимает почему им так сложно работать вместе, и тогда он может развить другой тип тренировки в соответствии с проблемами, которые он заметил во время тренировки.

Еще одна тренировка, которую можно применить, - это проработка стимулирующих упражнений в качестве команды. Например, у сотрудников может быть одна цель - построить башню из кусков бумаги. Таким образом, команда учится работать вместе, ориентируясь на одну и ту же цель таким образом они могут улучшить свою работу. В некоторых случаях тренировки на свежем воздухе могут быть полезны для развития команды, где команды занимаются разными видами деятельности. Некоторые виды деятельности могут включать в себя задачи, которые могут повысить доверие и сотрудничество между людьми в организации. Обучение от такого рода деятельности могут быть перенесены в рабочую среду. Обучение команды очень важно, так как эффективность команды зависит от согласия об общих целях и методах работы. Обучение команды очень важно, так как эффективность команды зависит от согласия об общих целях и методах работы. Организация должна создать атмосферу, в которой члены команды могут быть открытыми и честными друг с другом и использовать конфликт в конструктивном ключе. Еще одна рекомендация для организаций: развивать эмоциональный интеллект. Зачастую компании неправильно определяют какие чувства связывают люди с конфликтом. Повышение эмоционального интеллекта возможно с помощью коучинга. Основная цель коучинга

эмоционального интеллекта - улучшить самосознание. Коучинг можно описать как зеркало, которое позволяет людям видеть себя четче. Такой метод помогает людям понять, как их поведение влияет на других. Развитие эмоционального интеллекта - это бесконечное путешествие, как люди улучшают его на протяжении всей своей жизни и карьеры. Эмоциональный интеллект берет свое начало в самосознании. Учит людей управлять собой и сосредоточить свою эмоциональную энергию на эффективном выполнении своей работы и продуктивно работать с другими людьми на рабочем месте. Есть четыре шага в развитии эмоционального интеллекта:

- Обратная связь предназначена для повышения самосознания. Люди, демонстрирующие поведение саморазрушения часто не осознают своей собственной некомпетентности.

- Помощь людям «владеть» своим поведением. Люди будут немотивированы меняться, пока они не поймут, что их текущая стратегия неэффективна.

- На этом этапе коучинг должен помочь людям создать стратегию изменений, чтобы улучшить целевое поведение

- Менеджеры, ведущие коучинг, должны поддерживать меняющиеся усилия. Тренер обычно постоянно наблюдает за людьми и дает им наставления поддерживающие усилия по изменению. Менеджер должен показать сотрудникам что он обращает внимание и является активным сторонником их личных усилий по изменению.

Касательно разрешения конфликтов внутри организации и разработки комплексных мер, исследования проводятся различными авторитетными исследовательскими центрами и консалтинговыми компаниями. Одной из таких консалтинговых компаний является McKinsey.

Компания Mckinsey имеет представительство также в Азербайджане, и привлекается в качестве консультанта к различным проектам государства.

Одним из проектов в котором McKinsey задействован в качестве консультанта это совместный проект между Государственной Налоговой Службой и McKinsey. Сумма сделки составила 1,5 млн манатов (massa.az/news/ru/2744/minnalogov-azerbajdjana-zaplatit-15-mln-manatov-zatochtobypoluchat-sovety-ot-McKinsey-Company, 2018). Также наблюдается тесное сотрудничество между “ADY” и McKinsey, в рамках стратегии корпоративного развития “ADY 2030”. (ady.az/en/news/read/1810/43, 2020)

Касательно темы кризисов и конфликтов почти что все консалтинговые центры не только McKinsey имеют исследование. Все проведенные исследования и рекомендации имеют схожие черты:

- В переломные моменты чтоб избежать еще больше катастроф следует мобилизовать команду. Как известно руководители имеют плотный график, и возможно не всегда имеют возможности чтоб понять суть проблемы или заняться поиском решения. Чтобы избежать таких моментов, в кризисные моменты руководитель должен выбрать одного своего подопечного и делегировать ему свои обязанности. При выборе такого человека руководитель должен быть уверен, что он обладает должными характерными чертами и полностью подходит на роль кризисного управляющего

- В напряженный период работы следует равномерно распределять нагрузку среди сотрудников, дабы не допустить выгорание среди сотрудников, что в конечном итоге может привести к снижению эффективности. - Продолжая тему выгорания, хочется отметить что если мы хотим, чтоб наша компания показывала высокие результаты на долгосрочном промежутке мы должны осознавать, что для этого работнику нужен отдых. Есть предприниматели которые пренебрегают отпуском сотрудников не дают им их заслуженный отдых. Такие компании обречены на провал.

- Если одна из конфликтующих сторон внутри организации испытывает личные проблемы постарайтесь помочь им.

Одним из инструментов по разрешению конфликтов между сторонами является привлечение третьей стороны. Можно часто наблюдать что у менеджеров недостаточно навыков решения проблем, чтобы применить технику стороннего вмешательства. Должно быть представлено обучение по улучшению навыков решению проблем. Развитие навыков принятия решений помогает менеджеру достичь большего рационального выхода из конфликтной ситуации и внесения вклада в рентабельность фирмы. Первым шагом обучения может быть использование лекций и обсуждения методов. Их цель - дать общее представление о разрешении конфликтов, методах и процессах решения проблем. Участникам тренинга необходимо: работать вместе над смоделированной конфликтной ситуацией, взятой из делового мира. В течение обсуждения, разговоры должны быть записаны. Последний шаг - это процесс обратной связи. В этом случае воспроизводятся записи и предлагаются подходы к решению проблем. Менеджер четко видит, в чем он ошибся, и учится новым подходам к разрешению конфликтов.

Компании не обращают особого внимания на последний этап разрешение конфликта: анализ разрешенной конфликтной ситуации. Рекомендуется не игнорировать постконфликтный анализ управления. Когда менеджеры проводят анализ

При анализе разрешенной конфликтной ситуации менеджерам следует помнить о следующих шагах:

- Участники подводят итоги анализируют то, о чем они договорились.
- Когда принятые решения были подвергнуты повторной оценке нужно учитывать соблюдаются ли интересы всех заинтересованных сторон при принятом решении.
- Решение имеет краткосрочный или долгосрочный эффект.

Как предотвратить будущий конфликт:

- Менеджеры должны разработать разнообразные, но подходящие стратегии для разрешения управлять конфликтами по мере их возникновения, прежде чем они перерастут в неуправляемый уровень

- Установите формальные процедуры - для разрешения споров, жалоб и дисциплинарных вопросов.

- Объясняйте планы - связывайте индивидуальные целевые показатели эффективности с общими бизнес-планами, чтобы каждый чувствовал себя вовлеченным.

- Послушайте - консультации - это ключ к вовлечению сотрудников в процесс принятия решений

- Честно вознаграждайте - люди редко забывают о зарплате

- Работайте безопасно - подумайте об использовании компьютеров, курении, стрессе и наркотиках, а также о шуме, пыли и химикатах.

- Поощряйте инициативу - думайте о дизайне работы и развитии людей

- Развивайте новые навыки - стоит подумать об инвестировании в людей (Invest in People), чтобы продвигать обучение и коммуникацию.

- Укрепляйте доверие между представителями сотрудников и руководством - повышают ли отношения ценность организации, эффективно реагируя на изменения.

- Менеджеры должны прилагать усилия, чтобы время от времени стимулировать конфликт, поощряя различные взгляды и награждать сотрудников и подразделения / отдела за выдающуюся работу.

- Для разрешения конфликта необходимо установить надлежащие процедуры связи. Например, когда между сотрудниками возникают разногласия, о чем следует сообщить незамедлительно руководству, а затем руководство должно получить заявления от вовлеченных сторон, провести мозговой штурм и дать рекомендации о том, как разрешить конфликт.

- Руководству следует приложить усилия для организации семинаров / тренингов по организационным конфликтам

- Чтобы уменьшить конфликты в организации в долгосрочной перспективе, необходимо определить все предыдущие конфликты, их причины и способ их возникновения и решения. В соответствии с этими выводами менеджеры проводят структурные изменения. Организации рассматриваются как образования обрабатывающие данные. Когда лица, принимающие решения, не имеют информации для принятия решения, они сталкиваются с неопределенностями. Неопределенности могут возникать в результате одной из следующих ситуаций: неспособность предсказать результатов решения, неуверенность в возникновении события или незнание вариантов ответа. Неопределенность - распространенная проблема, с которой могут столкнуться руководители, независимо от того, принимают ли они решения во время кризиса или любого другого стратегического управленческого решения, такие как инвестиции.

3.2. Возможные последствия конфликта для организаций

В прошлом многие исследователи и писатели считали, что конфликт оказывает только негативное и вредное воздействие на организацию, особенно на его производительность и продуктивность. (Kinicki A., Kreitner R., 2008, 512 p). Согласно сложившемуся традиционным мнениям конфликты следует избегать поскольку они отражают раскол внутри групп. Понятие конфликт часто ассоциируется с такими понятиями как насилие и разрушение. Но во второй половине 20-го века это восприятие изменилось. Представители нового течения стали воспринимать конфликт как естественное явление, считая при этом что в исключительных случаях конфликты могут помочь повысить производительность группы. Есть также такое мнение что эффект от конфликтов зависит от стратегии используемой для их разрешения. Исходя из

вышеупомянутых взглядов, конфликты отрицательно влияют на организацию в случае излишнего использования ограниченных ресурсов. Точно так же конфликты не положительно влияют на организации, особенно в повышении и развитие качества решений в организации. Вдобавок, когда сотрудники собираются вместе, чтобы разрешить конфликты, это укрепляет дух сотрудничества и командную работу среди членов организации. (Robbins, S. P. (2005). Essentials of organizational behavior, p.400) Сотрудники и руководство должны работать вместе, чтобы достичь положительных эффектов, а не отрицательных, несмотря на то, что конфликты имеют оба эффекта. Если поделить влияния конфликтов на две части:

- Положительные
- Отрицательные

Ниже приводится краткий список негативных последствий конфликта внутри групп:

- Психологические реакции
- Рассеянность по отношению к другим вещам
- Отсутствие интереса к работе
- Недовольство работой
- Проблемы на работе
- Разочарования
- Поведенческие реакции

Конфликт может заставить человека вести себя необычно и совершать несвойственные ему поступки такие как чрезмерное курение, употребление алкоголя, быть враждебно настроенным по отношению к другим, уменьшить общение с окружением и сопротивляться попыткам влияния.

- Пустая трата времени: Конфликты и кризисы затрагивают так отдельных людей так и организации в целом. Компании тратят много времени

и ресурсов на их разрешение. Хотя это время могло было быть потрачено более продуктивно (Dana D., 2001, p. 192).

- Кадровый отток: нагнетенная обстановка и достаточное наличие конфликтов в компании может привести в итоге к массовому уходу сотрудников. В частности, это опасно если уходящий состав сотрудников главы комитетов или из совета директоров. Набор новых сотрудников и назначение новых членов в совет директоров это входит в обязанности высшего руководства организации. Назначение новых членов совета директоров, должно идти параллельно с уходом старой команды.

- Саботаж, кража и порча

- Конфликты могут вызывать саботаж на работе, моральные проблемы среди сотрудников, снижение доли рынка услуг / продуктов и следовательно, потеря производительности. Более того, в случае если компании тратят много времени на кризисное управление сотрудники могут не сосредотачиваться на важных целях которые должны достичь. Конфликты заставляют участников высказываться о разочарованиях. Происходит концентрация на сплетнях о конфликтах нежели о проектах на их руках. Следовательно, организации теряют доступ к важным ресурсам, деньгам и донорам.

- Затраты на здоровье

- Конфликты могут вызвать «коллективные травмы». А травмы в свою очередь порождает групповую идентичность и держит пламя конфликта горящим. Более того, на человека могут эмоционально и физически воздействовать: интенсивные конфликты в течение длительного периода и такие конфликты может привести к психосоматическим расстройствам. В конфликтной ситуации человек может стремиться к достижению и продвигать свои интересы или личную выгоду за счет организации или других лиц.

- Судебные и штрафные санкции: Любой конфликт с увольнением сотрудников, которые потенциально могут немедленно потребовать

компенсацию от организации, представляет собой высокий риск снижения производительности. Даже если дело с суде будет выиграно организация может потерять достаточно средств из-за судебных издержек, требований о компенсации, а также времени, затраченного менеджерами на рассмотрение таких дел в судах.

Принятые неправильные решения к ненужной реструктуризации, а также к полному отсутствию мотивации на работе или к низкой мотивации. Конфликты могут отвлекать группы и людей от их основной цели, отвлекая их по времени и т.д.

А теперь перейдем к позитивным эффектам конфликта. Конфликт имеет несколько преимуществ и выгод, включая следующие:

- Это побуждает людей прилагать больше усилий и работать жестко. В конфликтной ситуации человек использует свои способности, навыки и таланты.

- Это может удовлетворить особые психологические потребности, такие как доминирование, агрессия, уважение и эго, и соответственно дает возможность для конструктивного использования и высвобождение агрессивных побуждений.

- К числу позитивных конфликтов можно отнести создание продуктивных и креативных идей. Из числа преимуществ которые получают сотрудники можно назвать конфликты между профсоюзами и менеджментом в течении последних десятилетий и выгоды получаемые в результате этих конфликтов.

- Конфликты между группами создают мелкие подразделения между группами и расширяет сотрудничество по мере того, как они работают над достижением общей цели группы по итогам этого конфликта.

- Конфликты позволяют понять озабоченность сторон, достигать соглашения выгодным обеим сторонам.

Повышенная удовлетворенность работой: Удовлетворенность работой сотрудников любой организации может дать заметное преимущество любой организации, так как предполагается, что работники с приподнятым настроением должны работать лучше и производить больше, брать меньше выходных и оставаться преданными компании.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Важные изменения произошли в характере трудовых споров за последние два-три десятилетия. В частности, конфликт стал менее коллективным и принял более индивидуальный характер. Появилась достаточно много литературы, в которой утверждается, что компаниям необходимо внести далеко идущие инновационные изменения в управлении конфликтами в ответ на изменение характера трудовых споров. Как показало исследование ни в коем случае компания не может оставаться в стороне от всего происходящего, недостаточное внимание по этому направлению может обернуться большими финансовыми потерями. К одним из выводов которые было достигнуты в результате исследования, это выявление факта того что некоторые руководители не имеют достаточного опыта и знания как реагировать на процессы в организации.

За последние годы можно отметить, большая часть отечественных компаний стала проводить семинары на эти темы. Такого рода мероприятия будут расширять кругозор сотрудников, будет вселять в них правильную методику управления конфликтами. Результаты исследования показали что, иерархия может влиять на бизнес процессы. Иерархию необходимо четко сформулировать чтобы потом приходилось менять. Иной раз бывают ситуации когда климат внутри компаний бывает настолько жесткой не остается возможностей и пространства для улучшения. Как и можно понять в таких ситуациях потребуется изменения. Атмосфера внутри компаний должна быть миролюбивой. Иногда атмосфера царящая внутри организации препятствует ее развитию. Например, поощрение некоторого уровня открытости и сердечности среди рабочих. Сочетание различных подходов является наиболее компромиссной моделью решения. Беспроигрышное решение конфликта или переговоров тоже приемлемый результат. Кроме того, можно сделать вывод, что большинство людей в какой-то степени ожидают, что не

получат все свои желания и требования, с которыми они шли на переговоры. Создание рабочей среды в которой есть открытость и обратная связь между коллегами которое стоит рассмотреть организациям. Для будущих исследований было бы полезно составить подробный анализ вовлечение в урегулирование конфликта третьих сторон. Это дальнейшее исследование может выявить много еще неизведанных фактов. Также было бы интересно посмотреть, как ведут себя организации когда нет эскалации и уровень насилия незначителен.

К основным выводам можно отнести что, как известно в организациях бывают конструктивные и деструктивные конфликты. Менеджмент компании должен вмешиваться исключительно в деструктивные конфликты. Так как такого рода конфликты могут понести за собой огромные последствия. Хочется также отметить следующие предложения:

- Менеджеры должны разрабатывать разнообразные, но подходящие стратегии для разрешения конфликтов и управления ими по мере их возникновения
- Менеджеры должны прилагать усилия для того, чтобы время от времени стимулировать конфликт, поощряя расходящиеся взгляды и награждать сотрудников и подразделения / отдела за выдающуюся работу
- Руководству следует приложить усилия для организации семинаров / тренингов по управлению организационными конфликтами время от времени для сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

На азербайджанском языке:

1. Abbasbəyli A.N., Darabadi P.Q., Ibrahimov Ə.G., (2006), *Konfliktologiya*, Bakı, - 187 səh.;
2. Əliyeva Y. (2012) *Menecmentin əsasları*, Bakı. “Kooperasiya nəşriyyatı”, 174 səh.;

На английском языке:

1. Afzalur Rahim M. “A strategy for Managing Conflict in Complex Organizations, *Human Relations*, 1985, vol.38, s.81-89.;
2. Athens L. “Park’s Theory of Conflict and His Fall from Grace in Sociology”, *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*, 2013, vol.13, s.75-87.;
3. Barki H, “Interpersonal Conflict and Its Management In Information System Development”, *MIS Quarterly*, 2001, vol.25, s.195-228.;
4. Dana D, “Conflict Resolution”, McGraw-Hill, 2001 192 p;
5. DeVilbiss C., Gilbert D. “Resolve conflict to improve productivity”, *Leadership and Management in Engineering*, 2005, vol.5.;
6. McKibben L. “Conflict management: Importance and implications”, *British Journal of Nursing*, 2017, vol.26, s.100-103.;
7. Kinicki A., Kreitner R., 2008, *Organizational Behaviour: Key concepts, Skills & Best practices*. New-York, 512 p.;
8. Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 400 p.;
9. Thakore D. “Conflict and Conflict Management”, *Journal of Business and Management*, 2013, vol.8, s. 7-16.;
10. Truss C., Gratton L., “Soft and Hard Models of Human Resources Management: A Reappraisal”, *Journal of Management Studies*, 2003. ;

Интернет ресурсы:

1. <https://www.managementstudyguide.com/conflict-management-skills.htm>
2. <https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/conflict-in-organizations-basic-considerations/>
3. <https://nk.gov.az/az/article/680/print>
4. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>
5. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7280091/#>
6. <https://gsdrc.org/document-library/conflict-prevention-theory-in-pursuit-of-policy-and-practice/>
7. <https://kapitalbank.az/news/edvgeri>
8. <https://www.unibank.az/ru/aboutBank>
9. <https://ibatech.az/ru/#about>
10. <https://socar.az/socar/az/company/about-socar/history-of-socar>
11. <https://www.azercell.com/az/about-us.html>
12. trainingcoursematerial.com/free-training-articles/conflict-resolution-influencing-negotiation-skills/third-party-interventions-mediation-and-arbitration
13. gsb.stanford.edu/insights/what-makes-third-parties-intervene-conflict
14. <https://blog.hubspot.com/service/conflict-management-styles>
15. <https://interfax.az/view/777131>
16. <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/11/04/the-4-most-effective-ways-leaders-solve-problems/?sh=544fd5994f97>
17. <http://www.massa.az/news/ru/2744/minnalogov-azerbajdjana-zaplatit-15-mln-manatov-za-to-htoby-poluchat-sovety-ot-McKinsey-Company>
18. <https://ady.az/en/news/read/1810/43>
19. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/03/07/in-many-countries-at-least-four-in-ten-in-the-labor-force-are-women/>

20. https://www.huffpost.com/entry/gender-wage-gap_n_3941180
21. <https://mcsmag.com/7-steps-for-solving-business-problems/>

Список таблиц

Таблица 1: Количество сотрудников из каждой компании.....	34
Таблица 2: Половой состав респондентов.....	34
Таблица 3: Учебные заведения выпускниками которых являются респонденты	35
Таблица 4: Классификация респондентов по должностям.....	36
Таблица 5: Уровень удовлетворенности респондентов производительностью коллег.....	37
Таблица 6: Частота жалоб на работе.....	38
Таблица 7: Частота конфликтов на рабочем месте.....	39
Таблица 8: Характеристика конфликтов в организации.....	40
Таблица 9: Характеристика типов конфликтов в компаниях.....	40
Таблица 10: Мнение респондентов насчет привлечения 3-й стороны.....	44

Список рисунков

Рисунок 1: Места трудоустройства участников опроса.....	34
Рисунок 2: Уровень образования респондентов.....	35
Рисунок 3: Должности респондентов.....	35
Рисунок 4: Степень удовлетворенности респондентов от своих коллег.....	37