

---

## FEATURES OF ADAPTATION OF FIRST GRADERS TO SCHOOL WITH DIFFERENT LEVEL OF SELF-ASSESSMENT

**KUDAEVA Violetta Sergeevna**

4th year student

Russian State Pedagogical University A.I. Herzen  
St. Petersburg, Russia

---

*This article provides a rationale for the relevance of the topic under consideration, presents the results of the analysis of literary sources, as well as the results of an empirical study, the main of which is to identify the presence of a connection between the adaptation of first graders and the level of self-esteem on the emotional component. Data on the developed program of psychocorrection of a low level of self-esteem as conditions of school adaptation are also presented.*

**Key words:** first graders, school adaptation, components of adaptation, self-esteem, self-esteem of younger students, levels of self-esteem.

---

## СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

### РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ КАК АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

**ПОДСТРАХОВА Анна Владимировна**

кандидат филологических наук, доцент

**СМИРНОВА Юлия Юрьевна**

студент факультета управления

Владимирский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте Российской Федерации»  
г. Владимир, Россия

---

*Конфликт рассматривается как противоречивый тип социального взаимодействия, имеющего как деструктивные, так и конструктивные стороны. Применительно к управлению персоналом, в статье дается обзор зарубежных исследований по выработке стратегий разрешения производственных конфликтов на примере опыта урегулирования конфликтов между известными компаниями показана эффективность описанных стратегий. Высказывается гипотеза о целесообразности частичного перенесения стратегий разрешения производственных конфликтов на другие сферы отношений между отдельными людьми и социальными группами.*

**Ключевые слова:** конфликт, конфликтология, управление персоналом, организация, менеджер по кадрам, стратегии разрешения производственных конфликтов.

---

**В** современной науке конфликт понимается как особый тип взаимодействия отдельных людей, больших и малых групп – от семьи и делового (профессионального, производственного или учебного) коллекти-

ва до стран и групп стран. Конфликт на любом уровне возникает тогда, когда взгляды, позиции и интересы участников вступают во взаимные противоречия и оказываются несовместимыми, проходя этапы зарожде-

ния, развития, разрешения и завершения конфликта [3]. Изучение типов и видов конфликтов, а также способов управления ими привлекает внимание ученых в различных областях – философии, психологии, социологии, теории управления. Противоречивая природа конфликта, имеющего как деструктивные, так и конструктивные стороны, отмечалась еще мыслителями древности и до сих пор считается важнейшей его характеристикой [4]. Изучение конфликтов в общих и частных проявлениях оказалось настолько важным для теории и практики социального взаимодействия людей и групп, что в середине XX в. окончательно сформировалась конфликтология как отдельная междисциплинарная область со своим предметом, целями и методами. Основателями конфликтологии считаются К. Маркс, Г. Зиммель, Л. Козер, Р. Дарендорф [4].

Цель данной статьи – дать краткий обзор понятия конфликта в сфере управления организацией, а также систематизировать точки зрения ряда авторитетных зарубежных ученых по вопросам классификации конфликтов в деловом общении и причин их возникновения. Помимо анализа исследований конфликтов в деловой среде, в статье также ставится задача на примерах известных компаний продемонстрировать способы разрешения конфликтных ситуаций. Многие закономерности существования и развития конфликтов в различных социальных группах носят универсальный характер, поэтому многие управленческие решения в разрешении конфликтов в деловой среде могут быть эффективно использованы и в других контекстах, что определяет актуальность настоящего исследования. Работа выполнена на материале современных англоязычных публикаций в области управления персоналом, что также определяет ее новизну.

Для эффективного управления сотрудниками и различными структурными подразделениями компании важно учитывать ряд важных характеристик конфликта. Во-первых, являясь естественной, нормальной и неизбежной частью жизни любой организации, конфликты возникают постоянно и могут иметь как положительный, так и отрицательный аспекты,

оказывая определенное влияние на психологический климат внутри организации, интересы и цели участников делового общения, производительность труда отдельных сотрудников и эффективность работы организации в целом. Конфликт, с одной стороны, может приводить к снижению производительности труда сотрудников, ухудшению морально-психологического климата, а с другой, может способствовать появлению и внедрению новых идей, развитию творческой инициативы работников, совершенствованию производственных отношений в организации.

Во-вторых, для грамотного урегулирования конфликтов руководителю организации или ее подразделения необходимо понимать источники и причины их возникновения, а также знать средства управления конфликтами, что требует, помимо интуитивного подхода руководителя, специальной подготовки в области конфликтологии и психологии делового общения. При необходимости руководители привлекают специальных сотрудников кадровой службы (HR-специалистов), которые обладают современными методиками и навыками разрешения деловых конфликтов. Таким образом, разрешение конфликтов в организации – это одна из основных функций аппарата управления персоналом.

О важности изучения конфликтов говорит не только универсальный характер этого типа взаимодействия людей, но и частота их возникновения, в том числе в деловом общении. Так, по данным авторов «Руководства по разрешению конфликтов» (*Conflict Resolution Resource Guide*), разработанному в 2017 г. сотрудниками американской компании *Lough Barnes Consulting Group* и Университета штата Мэриленда, США, конфликты вызываются различными причинами, основными из которых являются следующие:

- взаимозависимость сотрудников организации при выполнении своих должностных обязанностей;
- различия в стилях профессиональной деятельности (темпы выполнения работы, степень тщательности, формального или творческого подхода к работе);
- различия в уровне образования и культу-

ры; гендерные, этнические характеристики работников; их личный профессиональный опыт;

– различия в стилях общения руководителей с подчиненными; и особенно

– различия в эмоциональном восприятии ситуаций делового общения [7].

Однако, независимо от того, чем вызван производственный конфликт, опыт большинства стран показывает, что на разрешение конфликтных ситуаций тратится значительная часть рабочего времени сотрудников организации. Так, по данным крупной американской технологической компании *VambooHR*, предоставляющих программное обеспечение для управления персоналом, сегодня в среднем 85% американских наемных работников вовлечены в те или иные конфликты на работе и тратят на их разрешение более 2 часов в неделю [6].

В практических руководствах по управлению персоналом в западных компаниях широко распространена методика Томаса-Килмана по разрешению производственных конфликтов (*TKI – Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*) [8]. Это исследование считается классическим в области управления персоналом и широко используется не только в США, но и других странах. Согласно концепции К. Томаса и Р. Килмана, можно выделить пять стратегий (стилей) поведения менеджеров и руководителей компаний при управлении конфликтами в деловой сфере. На примерах известных компаний кратко продемонстрируем применение тех или иных способов разрешения конфликтов.

*Стратегия сотрудничества (Collaborating style)* сочетает напористость и совместную работу сторон в попытках найти решения, которые полностью удовлетворяют интересы каждой стороны. Принимая этот стиль взаимодействия, конфликтующие стороны стремятся добиться своих целей, сводя к минимуму негативные чувства [5]. Показательным примером использования стиля сотрудничества является взаимодействие двух российских коммерческих банков – Сбербанка и ВТБ 24, которые преследуют схожие цели. Несмотря на то, что обе организации осуществляют деятельность внутри одной отрасли и стремятся привлечь клиентов, что порождает

между ними соперничество и приводит к конфликту, для повышения качества услуг и расширения линейки предлагаемых продуктов финансовые институты заключают соглашения о сотрудничестве. Сбербанк, обладая партнерской сетью в стране, реализует партнерские программы с банками-конкурентами, создавая новые удобные формы обслуживания. Поэтому в данном случае у клиентов двух конкурирующих банков, избравших стиль сотрудничества, есть такие преимущества как:

– возможность снятия их клиентами наличных в банкоматах-партнерах без комиссии и переводить денежные средства с минимальной комиссией между двумя банками;

– оплата услуг через терминалы сторонних банков с минимальной комиссией или без нее;

– возможность перевода денежных сделок на выгодных условиях.

В данном случае сотрудничество приводит не только к укреплению длительных партнерских отношений между компаниями-конкурентами, но и к взаимной выгоде для обеих сторон.

Как считает проф. Б. Бенолиэль (*Barbara Benoliel*), руководитель докторской программы по управлению конфликтами и посреднической деятельности (*Conflict Management and Negotiation*) университета Уолдена в г. Миннеаполис, США, «стиль сотрудничества оптимален, когда важны долгосрочные отношения и позитивный результат, например, при планировании объединения двух организаций или отделов внутри одной организации, когда необходимо взять лучшее от обоих во вновь созданном отделе» [5].

*Стратегия соперничества (Competing Style)* характерен тогда, когда соперничающие компании действуют напористо, не склонны к сотрудничеству и готовы преследовать собственные интересы за счет другой стороны. Примером такого стиля решения конфликтов являются отношения между самыми известными конкурирующими компаниями в индустрии быстрого питания *McDonald's* и *Burger King*. По информации, опубликованной на сайте «supra.ru» в материале «Битва брендов как эффективный рекламный ход: 5 известных примеров», исто-

рия конкуренции этих двух компаний, которая длится более 60 лет, демонстрирует стиль соперничества [2]. Используя свои методы привлечения покупателя, в том числе агрессивную рекламу, стараясь опередить своего конкурента, каждая из компаний не стремится к сотрудничеству, а, напротив, игнорирует интересы друг друга. Данная стратегия в данном случае эффективна, так как каждая сторона в условиях конкуренции стремится улучшить свой продукт. Но, по мнению Б. Бенолиэль, данный стиль решения конфликтов не стоит использовать *внутри* организации, так как он может разрушить отношения между сотрудниками [5].

*Стратегия избегания (Avoiding Style)* используют те, кто хочет предотвратить конфликт, дипломатично обходя проблему и избегая ситуацию возникновения и развития противостояния. Такой стиль характерен в межличностных конфликтах, особенно между начальником и подчиненным. Будучи зависимым от своего руководителя, подчиненный может выбрать уход от конфликта, при этом не выражая готовность к сотрудничеству.

*Стратегия уступчивости (Accommodating Style)*, в отличие от соперничества, предполагает элемент самопожертвования со стороны *одного* из участников конфликта, что, однако, может иногда восприниматься как проявление слабости. Примером такого способа разрешения производственного конфликта может служить резонансная ситуация, возникшая между руководством и сотрудниками российских офисов компании «Wildberries». Как сообщали летом 2021 г. новостные каналы «Лента.ru» и «Утро-news» в материале «Восставшие из Wildberries», сотрудники ряда региональных офисов, недовольные условиями труда, размером заработной платы и нарушениями Трудового кодекса Российской Федерации, грозили начать забастовки, о чем письменно предупредили руководство компании в России. В итоге руководство компании пошло на уступки, выполнив большую часть требований сотрудников, существенно повысив размер зара-

ботной платы, разумно полагая, что в той ситуации сохранение стабильности компании было приоритетной задачей [1].

В отличие от предыдущего стиля разрешения конфликта, *стратегия компромисса (Compromising Style)* предполагает поиск целесообразного, взаимоприемлемого решения при готовности к компромиссу *обеих* сторон конфликта; при этом обе конфликтующие стороны демонстрируют готовность к сотрудничеству, сохраняя при этом свои принципиальные позиции. Такова история многолетних, с 1998 до 2010 гг., споров российских отделений компании *Coca-Cola HBC Eurasia* и их заводов в Москве, Санкт-Петербурге и Волжском. В период работы на российском рынке с конца 1980-х гг. на каждом из этих предприятий администрация враждебно реагировала на создание профсоюзов, которые защищали права сотрудников на повышение зарплаты и улучшения условий труда. В 2010 г. к разрешению конфликта был привлечен Международный союз работников пищевой промышленности и смежных отраслей (*International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations – IUF*), в который входили представители работников компании «Coca-Cola» в России, Пакистане, Колумбии и Перу и многих других стран. Использование стратегии компромисса, по мнению Б. Бенолиэль, чаще всего не приводит к полноценному разрешению конфликта, а лишь временно и частично снимает накопившиеся противоречия [5].

В заключение следует отметить, что рассмотренные стратегии урегулирования конфликтов в организации являются важной частью более широкого круга проблем управления персоналом и требуют дальнейших междисциплинарных исследований. Закономерности, устанавливаемые в рамках теории и практики разрешения конфликтов в организации могут найти применение и при разрешении межличностных споров, а также конфликтов не только в профессиональных, но и иных социальных группах.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. *Аверина А.* Восставшие из Wildberries. – Утро-news, 16.09.2021. – URL: Восставшие из Wildberries | Свежие новости Утро Ньюс (utro-news.ru) (дата обращения: 12.06.22)
2. Битва брендов как эффективный рекламный ход: 5 известных примеров. Дата публикации 21 июня 2021. – URL: <https://supa.ru/blog/posts/bitva-briendov-kak-effiektivnyi-rieklamnyi-khod-5-izviestnykh-primierov> (дата обращения: 15.06.22)
3. *Гришина Н.В.* Конфликтология. – Большая Российская энциклопедия, 2004. – URL: <https://bigenc.ru/psychology/text/2093994> (дата обращения: 15.05.22)
4. История развития конфликтологии. MOODLE Виртуальная среда обучения КНИТУ (КХТИ). – Казанский национальный исследовательский технический университет. – URL: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/tool/print/index.php?id=27657> (дата обращения: 10.06.22)
5. *Benoiel B.* What's Your Conflict Management Style? – Walden News // May 30, 2017. – URL: <https://www.waldenu.edu/news-and-events/walden-news/2017/0530-whats-your-conflict-management-style> (дата обращения: 15.06.22)
6. *Luca R.de.* Conflict resolution in the Workplace: Advice from the HR Experts. October 17, 2019. – URL: <https://www.bamboohr.com/blog/conflict-resolution-in-workplace/#:~:text=Conflict%20in%20the%20workplace%20is,these%20conflicts%2C%20they%20are%20unavoidable.>
7. *Parsons M., Gaudet J., Sajjad A.* Conflict Resolution Resource Guide. A guide for residential care providers to respond to conflict using restorative approaches. Published on March 31, 2017. – Lough Barnes Consulting Group. – URL: <https://www.oacas.org/wp-content/uploads/2015/08/The-Conflict-Resolution-Resource-Guide.pdf>.
8. *Thomas K. and Kilmann R.* An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), Kilmann Diagnostics, on the internet. – URL: <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>.

## **CONFLICT RESOLUTION AS AN ASPECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE**

**PODSTRAKHOVA Anna Vladimirovna**

PhD (Philology), Associate Professor

**SMIRNOVA Julia Yurievna**

student of the Management faculty

Vladimir Branch of the Russian Academy of National Economy and  
Public Administration under the President of the Russian Federation

Vladimir, Russia

---

*The concept of conflict is viewed as a contradictory type of social interaction, which has both positive and destructive features. In reference to human resource management, the paper offers a survey of international research aimed to develop strategies of conflict resolution in the workplace. The effectiveness of the described conflict management styles is shown on the example of well-known companies. A hypothesis is put forward about the expediency of partially transferring the strategies of business conflicts resolution to other areas of interaction between individuals and within social groups.*

**Key words:** conflict, conflictology, personnel management, organization, HR managers, conflict resolution styles.

---