## Управление внутриорганизационными конфликтами в современных российских организациях: социологический аспект

***2016Оглавление***

Введение

Теоретико-методологическая база исследования.

Задачи исследования:

Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования управления конфликтами в организации

1.1 Концептуализация феномена организационного конфликта в современной социологии управления

1.2 Основные методы анализа причин возникновения конфликта в организации и динамики его протекания

Вводы по первой главе

Глава 2. Конфликты в современных российских организациях

2.1 Конфликтологенные факторы в деятельности современных российских организаций

2.2 Типология организационных конфликтов

Выводы по второй главе

Глава 3. Социологический анализ эффективности управления конфликтами в современных российских организациях (на примере ООО КФХ "Аркаим-Агро")

3.1 Основные методики управления конфликтами в современных российских организациях

3.2 Сравнительная эффективность различных методик управления конфликтами в современных российских организациях (на примере ООО КФХ "Аркаим-Агро")

Заключение

Список использованной литературы

# ***Введение***

**Актуальность темы исследования.** Актуальность рассмотрения темы управления внутриорганизационными конфликтами в современных российских организациях определяется тем, что в современном усложняющемся высокодинамичном мире качество управления организацией все больше становится определяющим фактором эффективности социальных и социально-экономических систем. При этом конфликты на предприятии могут не только снизить эффективность системы, но и привести к ее полному разрушению.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Типология внутриорганизационных конфликтов в сфере управления имеет специфическую основу, которая вытекает из декомпозиции функций управления как существенного признака типологии конфликтов в этой сфере. Условия возникновения и способы разрешения конфликтов в сфере управления характеризуются такой особенностью, как наличие субъект - объектного отношения по вертикали системы управления, при котором объект с точки зрения конфликтологии одновременно является и субъектом (индивидуумом).

Понятие конфликта является многогранным, в сути которого несовместимость целей, интересов, норм поведения и отношений в процессе решения проблемы, имеющей высокую деловую и/или личную значимость для каждой из сторон, и обычно сопровождающееся острыми негативными эмоциями.

Типологию конфликтов в сфере управления предлагается строить на основе рассмотрения основных функций управления, которые реализуются в любом типе организаций и инвариантны прочим функциям управления.

Осуществление комплекса основных функций управления обеспечивает управляемость системы. Направленность и временные параметры конфликтов в сфере управления могут быть самыми разными. Возможны конфликты межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, а также и внутриличностные.

Конфликтом называют отсутствие согласия между двумя или более сторонами - индивидуумами, либо группами. Каждая сторона стремится "продвинуть" свою точку зрения или цель и мешает другой делать то же самое.

Конфликты проявляются в скрытой или явной форме, однако их основу составляет отсутствие согласия. Отсутствие согласия происходит из-за возникновения несовпадений во мнениях, взглядах, идеях и т.д. Тем не менее, оно не всегда проявляется в виде явного столкновения.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Таким образом, существует очевидная необходимость в умении правильно анализировать конфликты, управлять ими, видеть их причины и понимать возможные последствия.

В свете этих положений актуальность данной работы очевидна и заключается в необходимости рассмотрения управления внутриорганизационными конфликтами в современных российских организациях как проблемы комплексной.

**Степень научной разработанности.** Тема "Управление внутриорганизационными конфликтами в современных российских организациях. Социологический аспект" является, на наш взгляд, одной из наиболее изученных, и, вместе с тем, до сих пор имеющей множество дискуссионных вопросов, нуждающихся в подробном рассмотрении. Информационно-правовая проблематика указанной темы разрабатывалась в трудах В.С. Агеева, А.Я. Анцупова, Е.М. Бабосова, О. П, Горбушиной, В.П. Ратникова, Е.В. Сидоренко, и др.

Изучение конфликтов в организациях и на производстве как проблема была впервые задана в западной социологии в первой половине XX века М. Фоллет и Э. Мэйо. Во второй половине двадцатых годов XX века Э. Мэйо считал возможным научить руководство предприятия конкретным методам, с помощью которых стало бы возможным разрешать конфликты мирным путем. Среди главных зарубежных исследований, проведенных в науках, ставших основой конфликтологии, следует выделить работы Боулинга К., Вебера М., Дарендорфа Р., Зиммеля Г., Козера Л. Парсонса Т., Фрейда З. и др.

В отечественных исследованиях конфликтов преобладают работы по общей теории конфликтов (Анцупов А.Я., Дружинин В. В., Кудрявцев В. Н., Конторов Д. С. и др.)

Широкий теоретический и эмпирический материал, заданный в публикациях перечисленных авторов, свидетельствует о полноте осмыслений концепции переходного, реформируемого общества с точки зрения конфликтологической парадигмы. В это же время происходит переход росссийского общества к устойчивому развитию. что требует дополнения концепций конфликта с учетом реалий изменяющейся социальной действительности.

Несмотря на существование, столь обширной литературы, на наш взгляд, остались недостаточно изученными такие вопросы, как: Диагностика корпоративной культуры и диагностика организационной структуры на предприятии, роль кадровых служб предприятий в предотвращении и регулировании возникающих конфликтов, процессы урегулирования внутриорганизационных конфликтов и их социальная взаимосвязь, анализ факторов, влияющих на эффективность организационной структуры и развитие корпоративной культуры, а также - предупреждение возникновения конфликтов.

**Целью** данной работы является исследование эффективных способов управления внутриорганизационными конфликтами в современных российских организациях.

Достижение поставленной цели может быть реализовано посредством следующих **задач**:

1 Дать определение организационных конфликтов;

2 Рассмотреть методики исследования причин возникновения конфликтов;

Выделить способы управления конфликтом;

Сформировать типологии организационных конфликтов;

5. Изучить сравнительную эффективность различных методик управления конфликтами в современных российских организациях.

**Объектом** исследования является ООО КФК "Аркаим-Агро"

**Предметом** исследования являются особенности управления внутриорганизационными конфликтами в современных российских организациях, на примере ООО КФК "Аркаим-Агро".

# ***Теоретико-методологическая база исследования.***

Основными теоретическими позициями исследования выступают идеи социологов, разрабатывающих проблему возникновения конфликтов в организациях, такие как У. Мастенбрук, Н.Ф. Антипова, Ф.М. Бородкин. Для решения поставленных нами задач использовался комплекс методов исследования: методы теоретического анализа литературы по исследуемой проблеме; методы изучения, обобщения и анализа опыта существующих результатов практики управления конфликтами; количественные и качественные методы сбора эмпирической информации, среди которых следует отметить системный метод.

В работе был использован системный подход для моделирования конфликтных ситуаций в организации и анализа конфликтов, а так же применялся социосинергетический подход.

В работе широко применялся социокультурный подход для анализа конфликтов и разработки аспектов регулирования конфликтными ситуациями в организации. Здесь большое значение имела разработка эффективного взаимодействия людей и стратификация социальной структуры.

При использовании исторического подхода широко исследовалась база деятельности организации для дальнейшего ее анализа.

Так же использовался ряд специфических социологических методов, таких как: социологический анализ в форме опроса и анализа документов представляющих большую значимость при формировании базы исследования и выявления недостатков и конфликтных ситуаций.

**Эмпирическая база исследования**. Эмпирической базой данной работы послужила историческая, научная и периодическая литература.

Эмпирическую базу составляют тренинги разрешения конфликта, проведенный в учреждении ООО КФХ "Аркаим-Агро".

Эмпирическую базу исследования составили: исследование, проведенное нами в октябре-ноябре 2014 года на тему "управления внутриорганизационными конфликтами в ООО КФХ "Аркаим-Агро".

**Объект исследования:** персонал ООО КФХ "Аркаим-Агро"

**Предмет исследования:** особенности взаимодействия и климата в коллективе среди персонала ООО КФХ "Аркаим-Агро"

**Цель исследования:** исследование эффективных способов управления внутриорганизационными конфликтами в ООО КФХ "Аркаим-Агро"

# ***Задачи исследования:***

1. Установить факторы, влияющие на возникновение конфликтов среди сотрудников ООО КФХ "Аркаим-Агро";

2. Определить наиболее эффективные способы противодействия конфликтам в ООО КФХ "Аркаим-Агро"

Исследование было проведено на основе метода анкетирования.

Объем и структура данной работы определены логикой системного исследования и характером изучаемых в нем проблем. Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

**Гипотеза**: Применение руководством исследуемого предприятия стратегии принуждения поможет существенно сократить число конфликтов среди сотрудников.

организационный конфликт социология управление

# ***Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования управления конфликтами в организации***

# ***1.1 Концептуализация феномена организационного конфликта в современной социологии управления***

Проблема конфликта относится к числу проблем, имеющих глобальный характер, к тому же ее актуальность в последнее время существенно возросла в связи со значительным обострением конфликтов во всем мире. Согласно современным взглядам конфликт считается неизбежным явлением и охватывает влияние как на самые разнообразные аспекты жизни отдельного человека, так и общества в целом.

Общественно-политическая жизнь настоятельно требует разработки методологии исследования и практического применения конструктивных путей разрешения конфликтов в области социальных отношений, решение их с помощью третьей стороны, примирительных процедур, предотвращения конфликтов и их профилактику. Конфликты выступают одним из основных факторов влияния на уровень общественной стабильности любого демократического государства.

Конфликты, возникавшие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Отмечают, что полное отсутствие конфликта внутри организации - условие не только невозможное, но и не желательное. Конфликты охватывают все виды сферы деятельности людей.

Большинство конфликтов назревает в организации. Задача руководителя организации: добиться, чтобы конфликты стали регулируемыми. Поэтому их необходимо изучать и разумно решать в интересах заинтересованных сторон.

Важнейшая конфликтная проблема нашего времени - низкий уровень духовности общества: "Познание сущности и причин конфликта повышает культуру общения, делает жизнь спокойнее".

Проанализировав историю конфликтологии необходимо заметить, что за последнее столетие взгляд на конфликт как на негативное явление, требующее искоренения, уничтожения и т.д., эволюционировал до характерного для современной науки принятия конфликта как неотъемлемого элемента социальной жизни, что также определяет позитивные функции. Интерес к конфликтам смещается в сторону проблемы их регулирования.

В практике работы современных организаций постоянно возникает необходимость в выборе различных методов воздействия на конфликты и управление ими. Для их эффективности важно подбирать конкретные методы и формы в зависимости от того или иного вида конфликта, а для этого необходимо уметь своевременно определить, к какому составному виду он относится.

Конфликт также может рассматриваться как состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему развитию и, соответственно, как генератор новых структур. В этом определении М. Робер и Ф. Тильман указывают на современное понимание конфликта как позитивного явления.

Дж. Фон Нейман и О. Моргенштейн определяют конфликт как взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей. В качестве таких объектов могут рассматриваться люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и др., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач организации и управления, с прогнозированием и принятием решений, а также с планированием целенаправленных действий.

Предмет конфликта составляет материальный или духовный объект жизни, ставший причиной формирования противоположности интересов. Анализ предмета конфликта всегда необходим, несмотря на конфликтные отношения. Конфликт, не имеющий предмета столкновения, является пустым, поскольку в возникшем противоречии отсутствует содержательный компонент. Его составляющая основа - неблагоприятное психологическое состояние субъекта. Конфликты такого вида в своем основании для столкновения содержат временное особое состояние субъекта, а причина как таковая отсутствует. Такая ситуация требует повышенного внимания к оппоненту, посредством беседы о его самочувствии и уважении его неблагоприятного состояния.

Организационный конфликт - это конфликт внутри организации, вызванный ей и влияющий на ее эффективность.

Иные конфликты (личностные, политические, национальные, бытовые и др.) мы рассматривать не будем, хотя следует сказать о том, что, приходя на работу, в коллектив, люди часто приносят с собой осадок домашних ссор, конфликта в общественном транспорте, произошедший по дороге на службу и т.п., либо вступают в конфликт на работе по сугубо личным соображениям. Такие конфликты вполне могут отразиться на делах организации, и стать организационными: "С другой стороны любой организационный конфликт может перейти на межличностные отношения и выйти за пределы организации".

Справедливо заметить, что между разными видами конфликта нельзя провести резкую черту, во многих случаях отделить поведение работника от поведения человека, выполняющего функции работника очень трудно.

Но по возможности следует разделять конфликты:

1 Чтобы отказаться от смешивания собственных симпатий и антипатий и реально оценивать деловые качества людей как сотрудников, и наоборот, перевода делового конфликта на личные отношения;

2 Чтобы иметь возможность выявить причины конфликта для их устранения, ведь они могут лежать вне организации и даже быть общесистемными;

3 Только организационные конфликты при определенных условиях могут иметь положительное влияние на развитие коллектива.

Структура конфликта. Организационные конфликты - продолжение или субъективное отражение объективных противоречий, которые не зависят от воли сторон, участвующих в конфликте. Часто невозможно даже найти прямую связь конфликта и вызвавшего его противоречия, из-за разделения их большим количеством посредников.

Перечислим этапы перехода проблемной ситуации в конфликт:

) Постановка целей и попытка их достигнуть одной из сторон;

2) блокирование достижения целей другой стороной;

) идентификация противостоящих друг другу сторон (ключевой момент перехода объективной проблемной ситуации в ее субъективное отображение в виде конфликта);

) разрастание конфликта, эмоциональная насыщенность Конфликты могут быть:

- антагонистическими, разрешение конфликта только в случае победы одной из сторон.

- компромиссными, частичное удовлетворение интересов всех сторон, или формирование общей цели сторон.

Руководитель должен вовремя понять источник возможного конфликта:

"Дело в том, что конфликтная ситуация может существовать очень долго без инцидента и без открытой конфронтации сторон". Такой подход позволит направить конфликт в нужное русл и или изменить характеристики его отдельных элементов, или изменить организационную структуру.

Длительный конфликт часто приобретает эмоциональную окраску, тогда стороны такого конфликта теряют и цели и объекты, оставляя лишь эмоции.

Отказ руководителя от разрешения конфликта и управления им должен восприниматься как отказ от руководства в целом. Особенно при том, что многие конфликты обусловлены несовпадением интересов различных отделов и структур организации, что является объективным условием их нормальной функционированности

Этапы преодоления конфликта (поведение).

1. Определить основную проблему

Наиболее полное определение характера проблемы, которая привела к конфликту, может помочь каждой стороне оценить свое поведение и действия другого, грамотнее осознать ситуацию, в которой оба оказались. Кроме того, реального осознания точки соприкосновения конфликтующих сторон и различия между ними не происходит, а сходства остаются неизвестными:

– как понимается проблема? Какие действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта?

– как партнер видит проблему? Какие, по его мнению, действия лежат в основе конфликта?

– соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации?

– как можно наиболее лаконично и полно определить нашу общую проблему?

– в каких вопросах мы с партнером расходимся?

– в каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга?

2. Определение причин конфликтов.

Даже в случае, если мы полностью осознаем, что нам нравится и что не нравится, можем определить положительные и отрицательные стороны поведения, вероятность, что подобный конфликт повторится и в будущем очень велика. Именно поэтому важно определить причины возникновения конфликта. Знание этих причин позволит уменьшить число конфликтов по данному вопросу или вообще их избежать:

– необходимо как можно полно и правдиво прояснить, что в действиях противоположной стороны неприемлемо по нашему мнению;

– необходимо определить действия в конфликте неприемлемые для партнера;

– нужно прояснить, что именно стало причиной возникновения конфликта.

3. Поиск возможных путей разрешения конфликта.

– Что можно сделать для разрешения конфликта, что именно мы можем сделать?

– что мог бы сделать для этого другая сторона?

– определить общие цели, которых будет достаточно чтобы совместно найти выход из конфликта

4. Совместное решение о выходе из конфликта.

Если принимается такое решение, необходимо учесть какие возможные последствия каждого из способов разрешения конфликта и осознать, что только совместные усилия сторон могут привести к желаемому итогу:

– какие самые вероятные последствия каждого из возможных путей разрешения?

– что необходимо сделать для достижения поставленных целей?

– какой способ разрешения конфликтной ситуации вызывает у нас чувство удовлетворения своей конструктивностью?

5. Реализация совместного способа выхода из конфликта.

6. Оценка эффективности усилий, которые мы предприняли для разрешения конфликта.

Если проблему разрешить не получилось, необходимо повторить все ранее предпринятые шаги, стараясь представлять и осознавать переживания, возникающие как в случае успешного разрешения конфликта, так и в случае, неудачи.

Важно пробовать столько раз, сколько будет необходимо для разрешения конфликта.

Итак, мы выяснили, что на поведение человека в конфликте влияют субъективные и объективные факторы. К субъективным относятся личностные, характерологические особенности человека, в зависимости от которых складывается тот или иной стиль поведения в конфликте.

"Существует по крайней мере 16 типов характеров, 4 типа темперамента, различные способы восприятия себя и окружающей действительности, которые отражаются в поведении человека в конфликте". Знание этих особенностей может помочь прогнозировать поведение оппонента, контролировать свое поведение и выбирать необходимые тактики для разрешения конфликтов.

К объективным факторам относятся адекватность восприятия конфликта, открытость и эффективность общения, создание климата взаимного доверия, определение существа конфликта, которые не зависят от становления личности в обществе, а поддаются прямому регулированию самим человеком.

Иными словами, при наличии достаточной теоретической базы можно научиться управлять не только своим поведение в конфликте, но и поведением своего оппонента.

Таким образом, мы можем прийти к выводу, что любой произошедший конфликт является показателем наличия весомых проблемы, требующих разрешения. Конфликт стимулирует процесс познания интересов, ценностей, целей оппонента. Разногласия и дискуссии как формы конфликтного поведения способствуют поиску истины. В ходе столкновений соперники лучше узнают друг друга, усваивают полезные знания и накапливают опыт.

Если конфликт является внутриличностным, то и в этом случае он является социальным по определению, т.к. личность есть устойчивая система социально значимых черт, а любой внутриличностный конфликт снижает эффективность деятельности субъекта. С другой стороны, практически любой внешний конфликт неизбежно сопровождается внутренним конфликтом, из которого и возникают острые негативные эмоции, присущие конфликту.

Практическое значение типологизации конфликтов в сфере управления заключается в обеспечении возможности как более глубокого качественного и оперативного анализа возникающих в этой сфере реальных конфликтов, так и эффективного управления конфликтами с учетом специфики их разрешения в управленческой сфере.

Типологизация - эффективный метод социально-психологического анализа конфликтов, она способствует не только описанию их различных типов, но и более глубокому пониманию их причин и способов разрешения в конкретных ситуациях.

Более детальную характеристику сферы управления позволяет дать анализ основных функций управления, под которыми понимаются особые виды специализированных управленческих действий, выделившихся в процессе разделения управленческого труда. В качестве основных функций управления рассматриваются: планирование, организация, регулирование, мотивация и контроль.

При типологизации конфликтов в сфере управления первым основанием принимается его существенное свойство - отношение к определенной основной функции управления.

Такая типология позволит на практике оперативно выявлять объект конфликта и уточнять его предмет, определять реальных основных участников конфликта и т.п.

Далее рассматриваются наиболее характерные типы конфликтов, возникающих при реализации основных функций управления. Так, при реализации функции планирования основных участников конфликта нужно искать среди владельцев бизнеса и его руководителей.

При анализе конфликтов в организационной сфере выделяются следующие основные причины:

– несогласованность между собой целей и задач разных подразделений, неформальных групп и отдельных сотрудников (как по вертикали, так и по горизонтали);

– неоднозначное или нечеткое распределение прав и обязанностей.

Также причинами могут быть затрудненные коммуникации внутри организации;

– недостаточная корректность внутренних правовых норм и процедур;

– неравномерная загруженность различных подразделений и отдельных сотрудников.

При реализации функции регулирования необходимо устранение возмущающих воздействий с использованием внутренних резервов. Отсюда может возникнуть некорректное перераспределение ресурсов, повышение нагрузки, возможные требования сверхурочной работы. Это причины конфликтов, как правило, вертикальной направленности. Могут возникнуть и статусно-ролевые проблемы.

Конфликты в сфере мотивации (стимулирования) в основном возникают при кажущемся несправедливым распределении материального поощрения, неадекватности моральных стимулов, возможном безразличии руководителей к достижениям и степени напряженности деятельности.

При выполнении контрольной функции возникают конфликты, в основном исходя из резкого расхождения оценок состояния дел исполнителем и контролирующей инстанцией, несогласия с принятыми директивами по коррекции состояния дел.

В нынешних реалиях, глубины и стадии макроэкономического кризиса на каждую организацию воздействуют и осложняют функционирование по - разному, в зависимости от вида. Осложнения могут воздействовать как на типы внутренних кризисов, так и на возможные стратегии дальнейшего развития и формирования комплекса изменений в организации.

Анализ всех основных функций управления конфликтами показывает, конфликты могут возникать на всех уровнях управления организацией и оказывать (чаще всего негативное) влияние на принятие управленческих решений по проведению необходимых изменений.

Наиболее важное значение возможность выявления конфликтов в организациях, приобретает в условиях экономического кризиса.

Необходимость пересмотра и трансформации основных компонентов деятельности, при этом, становится очевидной.

Как показывает практика, вслед за изменениями в организациях, направленными на компенсацию кризисных воздействий, неизменно возникают и обостряются все возможные конфликты - как "традиционные", так и "кризисные".

Многоуровневый характер и сложность вероятных изменений в организациях в период кризиса принуждают выявлять наиболее эффективные способы разрешения конфликтов в сфере управления и их внедрения.

Одним из основных критериев разрешения конфликтов является удовлетворенность каждой из сторон результатами их собственных разрешения и прекращения противодействий; устранение факторов, влияющих на психику; изменение позиций участников, как личных так и деловых; формирование навыков активного поведения субъектов в подобных ситуациях.

Только разрешение и урегулирование (как разрешение с участием третьей стороны) является реальным завершением конфликтной ситуации в целом.

Если рассматривать теорию, то выделяются такие основные формы завершения конфликтов: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

Под разрешением конфликта стоит понимать совместную деятельность сторон, направленную на решение проблемы и причины конфликта, которое будет приемлемо для всех сторон, и основываться на прекращение противоборства. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон и по преобразованию условий взаимодействия, и по устранению личностных причин конфликта.

Стратегия разрешения конфликта представляет собой основную линию поведения оппонентов на его заключительной стадии. Выделяют пять основных стратегий для каждой из сторон: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление (уступка). Путем всех возможных сочетаний стратегий, отметим, что снятие противоречий с "повестки дня" является завершением конфликта, но не его разрешением согласно вышеприведенным определениям. Подлинное разрешение конфликта обеспечивается только при использовании всеми сторонами конфликта стратегии сотрудничества. Даже компромисс полностью не разрешает конфликт, т.к. основан на желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками, понимании каждым из оппонентов, что он и соперник обладают примерно равными возможностями "давления", готовностью признать претензии другой стороны лишь частично. Компромисс в большинстве случаев представляет собой удовлетворение неким промежуточным решениям из-за угрозы больших потерь. При компромиссе по определению нет полной внутренней удовлетворенности сторон, остается "червячок сомнения". Существует английский афоризм: "Компромисс - хороший зонтик, но плохая крыша". Достаточно небольшого изменения ситуации и конфликт возобновится.

Таким образом, способы разрешения конфликтов в общем случае рассматриваются только на основе готовности использования всеми сторонами стратегий сотрудничества.

Однако конфликты в сфере управления имеют существенную особенность, определяемую наличием субъекта управления, "начальника".

Субъект обладает определенными правами и возможностями воздействия на объекты управления, которые в организационной системе также являются субъектами, но действуют в рамках определяемых "сверху" правил и норм. Исходя из этого, субъект управления может полностью разрешить целый ряд как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов, грамотно используя свои полномочия. "Это некое силовое административное разрешение конфликта может рассматриваться как частный случай стратегии соперничества (со стороны субъекта управления)". Если объект управления идет на компромисс (ассиметричный в общей классификации), то он соглашается с вновь введенными правилами и нормами. Таким образом он может только внешне принять новые нормы как необходимое условие продолжения работы в организации или, например, покинуть организацию.

Если сотрудник внешне согласился с принятыми новыми нормами, то для его эффективной работы необходимо и внутреннее принятие, т.е. разрешение его внутриличностного конфликта, который возникает при первоначальном внутреннем несогласии с новыми нормами. Тут важна индивидуальная социально-психологическая работа руководителей и кадровых служб.

Связь внутриличностного конфликта с конфликтом внешним - отдельная глубокая тема. Отметим только, что в состоянии внутриличностного конфликта находится и каждый непосредственный участник конфликта в организации. По-другому и быть не может, т.к. в определении внешнего конфликта присутствует его сопровождение острыми негативными эмоциями. Эмоциональная составляющая и говорит о внутреннем конфликте каждого из участников. В общем случае он характеризуется резким расхождением реальной и желаемой ситуации: статуса в организации, целей и задач, выделяемых ресурсов, загрузки и др., в том числе и поведения окружающих сотрудников в первую очередь противоположной стороны конфликта. Таким образом, при анализе конфликта необходимо разобраться в сущности внутреннего конфликта каждого из его участников, что требует применения подходов психологии личности.

Управление "управленческим" конфликтом - это способность руководителей (самостоятельно или с помощью третьих лиц) увидеть (осознать) конфликтную ситуацию, проанализировать ее и осуществить направляющие и социально-психологические действия по ее разрешению.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие основные этапы:

) восприятие (осознание) конфликта и первичная оценка ситуации;

) анализ конфликта и поиск его подлинных причин, отделение причин от поводов;

) поиск возможных путей завершения конфликта;

) выбор наиболее эффективных способов разрешения конфликта;

5) проведение целесообразных организационных мероприятий.

Любым практическим шагам должно предшествовать выявление подлинной сути противоречия, установлении не только повода, но и причины, которая зачастую маскируется сторонами конфликта.

При управлении конфликтом в организационной сфере его разрешение происходит на деловой или административной основе, в частности:

– путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон, изменения нормативов, требований, инструкций или путем раскрытия несостоятельности предъявляемых претензий,"проработки" или наказания участников конфликта;

– административным прекращением конфликта (расформированием одного из подразделений, увольнением одного из участников конфликта, переводом лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другие подразделения). Такой исход должен быть рационально взвешен, исходя из эффективности деятельности организации в целом.

Необходимо добавить, что управленческая деятельность, в том числе и управление конфликтами, должна воздействовать не столько на материально - технические аспекты производства, сколько на человеческий фактор.

Поэтому окончательным разрешением конфликта будет снятие эмоционального напряжения его участников, т.е. устранение внутриличностных конфликтов. Эта цель наиболее эффективно решается путем личных переговоров, бесед, разъяснений.

Переговоры в целом представляют собой процесс конструктивного взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и максимально возможно учитывающего интересы сторон решения. Главной функцией любых переговоров является поиск совместного взаимоприемлемого решения проблемы.

Информационная функция переговоров заключается в том, чтобы получить сведения об интересах, позициях, подходах к решению проблемы сторонами переговоров. Коммуникативная функция близка к информационной функции и заключается в налаживании (восстановлении) и поддержании связей и отношений конфликтующих сторон. Это основные функции переговоров.

Стороны конфликта могут по-разному отнестись к переговорам: это может быть продолжением борьбы иными информационными средствами или процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с двумя подходами выделяются основные стратегии ведении переговоров:

– позиционный торг, характеризующийся конфронтационным типом поведения;

– переговоры на основе учета взаимных интересов (партнерский тип поведения). Полное разрешение конфликта возможно только при переговорах на основе учета взаимных интересов, что позволяет перейти к партнерскому типу поведения и стратегии сотрудничества.

Основные особенности ведения переговоров на основе учета взаимных интересов исследованы достаточно подробно. Они заключаются в том, что участники совместно анализируют проблему и ищут конструктивные варианты ее решения. При этом концентрация внимания переносится с личностных субъективных позиций сторон на их объективные интересы; предлагается использовать именно объективные критерии, что позволяет выработать рациональное решение; в процессе переговоров личностные качества оппонентов не должны являться предметом обсуждения, что ведет к разграничению вопросов личных взаимоотношений сторон и сущности проблемы.

Следует отметить актуальность использования посредничества в переговорном процессе, приводящего к улаживанию конфликта, под которым понимается его разрешение с привлечением третьей нейтральной стороны. Ведь далеко не всегда ситуация складывается таким образом, что стороны остаются способными вести прямые конструктивные переговоры.

В этом случае целесообразно привлечение к взаимодействию сторон конфликта нейтральной третьей стороны.

Ее участие в большинстве случаев просто необходимо и в том случае, когда длительные прямые переговоры между конфликтующими сторонами ни к чему не приводят.

Основными задачами посредничества при переговорах является содействие началу, ходу и конструктивному завершению переговоров между участниками конфликта. Вместе с тем посредник не может определять выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон.

Привлечение посредника целесообразно в случаях, когда:

– стороны осознают необходимость совместного поиска решения проблемы и проявляют готовность к этому, но уже не могут самостоятельно найти точки соприкосновения;

– непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или полностью прекращено, при этом основными сторонами признается, что участие нейтральной стороны может помочь изменить ситуацию;

– участники конфликта заинтересованы также в формализации принимаемых решений и в возможном независимом контроле их реализации.

Выбор посредника должен проводиться на основе критериев авторитетности и компетентности, а также беспристрастности.

К числу основных функций влияния посредника на переговорный процесс относятся:

– содействие началу переговоров или/и их продолжению;

– согласование повестки дня, модерация дискуссии;

– помощь в анализе решений;

поддержание динамики переговорного процесса, обеспечение рациональных сроков переговоров.

Посредник может выступить также неким гарантом (контролером) выполнения договоренностей.

Оценивая эффективность посреднической деятельности, следует рассматривать объективные критерии, такие как:

– полное разрешение конфликта;

– снижение остроты взаимодействия;

– переход от односторонних действий участников к поиску совместного решения проблемы, сотрудничеству;

– нормализацию личностных взаимоотношений участников.

Субъективные показатели отражают степень внутреннего удовлетворения участников конфликта деятельностью посредника. Это должно выражаться в том, что участники конфликта могут уверенно заявить:

– усилия посредника существенно помогли в разрешении ситуации;

– посредник был объективен;

– достигнутые решения не являются навязанными посредником.

Рассмотренные выше различные аспекты посредничества позволяют заключить, что деятельность посредника весьма непроста. При этом успех усилий посредника является не всегда очевидным, его деятельность сама по себе не всегда обеспечивает разрешение конфликта, а иногда некорректное вмешательство может вызвать и дальнейшую эскалацию. Однако уже сам факт попытки привлечения посредника означает объективное стремление сторон к разрешению конфликта и дает дополнительные возможности благополучного исхода.

Таким образом, мы можем прийти к следующим выводам:

Во-первых, типологизация конфликтов в сфере управления предприятием обеспечивает возможность как более глубокого качественного и оперативного анализа возникающих в этой сфере реальных конфликтов, так и эффективного управления конфликтами с учетом рассмотренной специфики их разрешения.

Во-вторых, основным способом разрешения конфликтов являются переговоры, которые представляют собой процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего оппонентов решения.

В-третьих, полное разрешение конфликта возможно только при переговорах на основе учета интересов (в отличие от позиционного торга). Учет взаимных интересов обеспечивает переход к партнерскому типу поведения на основе стратегии сотрудничества.

В-четвертых, весьма актуальным является использование посредничества в переговорном процессе, приводящего к улаживанию конфликта, особенно в современных кризисных условиях.

Привлечение посредника целесообразно, когда стороны проявляют готовность к совместному поиску решения, но утратили точки соприкосновения; или когда непосредственное общение участников серьезно осложнено или прекращено. Выбор посредника должен проводиться на основе критериев авторитетности и компетентности, а также беспристрастности.

В-пятых, высокой значимостью отличается консультационное посредничество, заключающееся в том, что конфликтующие стороны согласны на активное участие посредника в разработке вариантов решения проблемы, которое не является для сторон обязывающим, однако участники конфликта заранее принимают обязательства по анализу мнений консультационного посредника.

В-шестых, практика консультационной работы показывает, что в условиях экономического кризиса именно консультационное посредничество является наиболее эффективным способом разрешения конфликтов, возникающих в управленческой сфере.

Среди основных подходов к определению конфликтов можно отметить понятия с точки зрения философии, психологии и социологии. В анализе понятий со стороны социологии управления были отмечены особенности толкования понятия Здравомыслова Л.Г., Ю.Г. Запрудского, А.В. Дмитриева, Спенсера Г., Парсонса Т.

Парсонс утверждал, что общество как социальная система, которая должна отвечать 4 основным функциональным требованиям: адаптация, целедостижение, интеграция, удержание образца.

Где в системе интеграции определяется право, как регулирующая функция. Именно посредством правовых норм регулируются отношения между индивидами, что и снижает возможность конфликта.

Рассмотренные определения Маркса характеризуют механизм возникновения и развития социального конфликта, который происходит в результате неравенства, которое постоянно усиливается при доминировании одних над другими.

Так же по мнению К.Э. Боулдинга, все конфликты имеют общие образцы развития, а их исследование и анализ формирует обобщающую теорию - "общую теорию конфликта", которая позволит обществу контролировать конфликты, управлять ими, прогнозировать их последствия.

Таким образом, феномен конфликта с точки зрения современной социологии может быть представлен как форма социального взаимодействия, или процесс, имеющий при определенных условиях который при определенных условиях не только деструктивные последствия, но и конструктивные (интегративные) последствия для "социального организма". Основное внимание К.Э. Боулинга направлено на прояснение причин, при которых конфликт может сохранять или восстанавливать интеграцию системы и её приспособляемость к изменяющимся условиям окружающей среды.

В современной социологии управления существуют следующие подходы: социально-организационный, ситуационный, основой которого является рассмотрение функционирования и развития организаций в тесном взаимодействии с внешней средой; дискриптивный, в основе которого лежит системный анализ, который состоит в том, что обоснованно выделяется и осмысливается структура системы, из которой выводятся ее функции; и нормативный подход.

Мы в своей работе будем опираться на ситуационный, нормативный и дескриптивный подходы

Весь конфликтный период представляет собой предконфликт, конфликт и противодействия, завершающий этап.

Каждый из системообразующих видов конфликтов были рассмотрены подробно в работе.

При этом структурные особенности конфликтов определены участниками конфликта: как непосредственно противоборствующие стороны, участники конфликта, наблюдатели, сопереживающие стороны.

# ***1.2 Основные методы анализа причин возникновения конфликта в организации и динамики его протекания***

В поисках приемлемых методов исследования поведения в конфликтной ситуации в отечественной психологии выделяется несколько подходов.

Первый подход состоит в опоре на экспериментальное конструирование конфликта, преимущественно в лабораторных условиях. Начало его широкого применения положил А.Р. Лурия, который был убежден, что "лишь синтетическим путем, то есть путем искусственного создания скелетов того или иного процесса мы можем подойти и к вопросу о лежащих в его основе механизмах". В.С. Мерлин для стимулирования экспериментального конфликта подвергал резко отрицательной оценке выполняемые испытуемыми действия. Но подобные исследования поведения в конфликте связаны с большими трудностями организационного плана, с одной стороны, а с другой - некоторые социально - психологические - неэтичны по отношению к испытуемым.

Более того, рассматривая простые, в существенной мере управляемые конфликты, неправильно было бы делать выводы, применимые ко всем реальным жизненным ситуациям. В целом это приведет к тому, что эксперимент, и без того не часто используется как метод в изучении конфликтного поведения, вообще не принесет никаких результатов.

Второй подход заключается в изучении конфликтогенных явлений в группах: предрасположенность к агрессивному поведению отдельных лиц, наличие микрогрупп с отрицательной направленностью и др.

С этой целью применяются различные личностные опросники и тесты, а также варианты социометрии. Вместе с тем получаемая таким способом информация не является базовой для всех ситуаций, поскольку каждая из конфликтных ситуаций индивидуальна.

Кроме этого, зафиксированные личностные особенности, выражающиеся в склонности к агрессивному поведению в отношениях с другими людьми, подвергаются ситуативному изменению. В связи с этим, каждая ситуация требует проведения дополнительных исследований.

Третье направление ориентировано на методы анамнеза и самооценки. Их сущность выражается в описании конкретных конфликтов или конфликтных ситуаций, которые происходили в прошлом, т.е. уже состоялись.

Участники конфликта, причины, поведение, завершение подробно анализируются. Однако основной и очень важный недостаток этого подхода заключается в том, что человек будет описывать конфликт субъективно, поскольку он вольно или невольно занимает определенную позицию

Рассмотренные проблемы в применении методов повлекли использование психологами различных методов в комплексе, с целью дополнения не хватающих элементов познания и устранения недостатков в применении того или иного метода.

Основоположником "техники индивидуальных решеток" является Дж. Келли. Такие частные категории индивидуального сознания, отражающие индивидуальный опыт человека, называются личностными конструктами.

Понятие конструкт содержит в себе в равной степени и поведение, и параметр отношений, выделяемые, оцениваемые человеком, используемые им для формирования прогноза событий и организации своего поведения.

Таким образом, техника репертуарных решеток создает возможность для исследования образа конфликтной ситуации, а следовательно и поведения в конфликте. Исследуя поведение в конфликте мы можем столкнуться с потребностью построения решетки, измеряющей конфликтность личности.

В литературе предлагается за базовую основу решетку сопротивления изменениям, предложенную Д. Хинклом.

Ответы на некоторые вопросы мы можем получить, используя методы исследования номотетического подхода, так как типологические процедуры как нельзя лучше соответствуют предмету социально-психологического исследования: выявлению типичного в индивидуальном и индивидуального в типичном.

Еще одним подходом, выделяемым представителями различных, в первую очередь гуманитарных наук, является рассмотрение в качестве группы методов исследования - эксперимент, исследование документов, опросы, наблюдение.

Российский юрист, академик В.Н. Кудрявцев разрабатывая юридическое направление в конфликтологии, сотрудничал не только с юристами, но и социологами, психологами, политологами.

Попытки изучения причин и динамики конфликта с использованием насилия являются весьма рискованными.

Применяя стимулирующие или подавляющие меры исследователь может получить самые неожиданные результаты. Например, если провести воздействиена группу испытуемых, то можно обнаружить ответное усиление или ослабление агрессии, фиксируя различные его проявления (крики, стук, угрозы и т.д.).

Отметим, что влияние различных (шумовых, световых и др.) раздражителей на агрессивность поведения не обязательно исследовать методом эксперимента. Отчеты психофизиологов отраженные в статьях и книгах содержат множество сведений об этом.

Кроме того, исследователь также может узнать о конфликтующих странах, институтах, группах и отдельных людях в многочисленных источниках, которые социологи называют документами, психологи - архивными данными или документальной информацией, экономисты - статистикой и т.д.

В любом случае имеются в виду средства различного закрепления на специальном материале информации о фактах, событиях и мыслительной деятельности человека.

Анализируя изложенное в документальных источниках мы получаем информацию, достаточную для углубленного анализа проблемы. Так, формулируя проблемы и гипотезы исследования, конфликтолог изучает множество письменной документации, такой как научные публикации, отчеты по предшествующим исследованиям, статистическую и ведомственную документацию.

Опросы. Зачастую, когда у конфликтологов возникают какие-либо вопросы или интересующие их проблемы, они часто используют ответы людей.

Указанные данные возможно получить как от стороны, участвующей в конфликте, так и от его очевидцев. Важную вербальную информацию могут дать и специалисты в этой области (эксперты). В частности, для измерения психологии участников конфликта разработано большое количество тестов и опросников.

Наблюдение. Метод наблюдения характеризуется наибольшей распространенностью из-за своей простоты и доступности в применении. Каждый из нас, чаще всего бессистемно, пользуется этим методом в повседневной жизни, поскольку он позволяет оценить многие личностные характеристики как знакомых, так и незнакомых нам людей.

Конфликтолог в зависимости от целей исследования и складывающейся ситуации может наблюдать, являясь либо участником события (включенное наблюдение), либо сторонним наблюдателем (обычное наблюдение).

Существующие способы эффективного управления конфликтом, подразделяют на две категории: структурные и межличностные. Для правильного выбора метода устранения конфликта, способного снизить вероятность возникновения конфликтов в будущем, необходимо проанализировать все имеющиеся фактические причины.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликта: разъяснение ожиданий, использование механизмов координации и интеграции, установка соподчиненных целей и использование правильной структуры вознаграждений.

Разъяснение ожиданий. Указанный метод является одним из лучших для превентивного управления дисфункциональным конфликтом и выражается в подробном разъяснении, чего ожидают от каждого сотрудника и подразделения. Прежде всего, необходимо разъяснить людям об уровне эффективности, о том, кто должен предоставлять и получать информацию, об имеющихся полномочиях и ответственности, их распределении, а также процедурах и правилах. Подчиненные должны четко понимать, чего ожидают от них в той или иной ситуации.

Соподчиненные цели. Следующий эффективный структурный метод управления конфликтом - установление соподчиненных целей. Для достижения указанных целей требуется объединение двух или более сотрудников или отделов. Основная идея данного метода аккумуляция усилий всех сторон на достижение единой цели.

Структура вознаграждений. Управлять конфликтами можно используя вознаграждения, оказывающие влияние на поведение людей, заставляя их действовать так, чтобы избегать дисфункциональных последствий.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения действий, способствующих достижению целей организации как единого целого, помогает людям понять, какого поведения в конфликтной ситуации ожидает от них менеджмент.

Существует пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблем.

Уклонение. Стиль уклонения характеризуется уходом от конфликта. Как утверждают Р. Блейк и Дж. Мутон, один из наиболее эффективных способов разрешения конфликта является уклонение от ситуаций, способных породить противоречия и способствовать возникновению разногласий46.

Сглаживание. Данный стиль характеризуется поведением, основанным на убеждении, что сердиться не следует, поскольку "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать свою лодку". Человек, использующий в качестве основного данный стиль, скрывает проявления недовольства, апеллируя к потребности в солидарности. Вместе с тем, проблема, которая вызывает негативные эмоции, так и остается нерешенной.

Принуждение. Указанный стиль проявляется в попытках человека любой ценой заставить других принять его точку зрения. Мнение других его не интересует. В общем и целом, такие люди весьма агрессивны, и для влияния на других используют власть через принуждение.

Стиль принуждения эффективен, когда власть и авторитет руководителя над подчиненными неоспоримы. Однако недостатки этого стиля заключаются в подавлении инициативы людей, упущении многих важных факторов (поскольку иные точки зрения остаются без внимания), а также неприятии лидера как человека, особенно со стороны молодого и образованного персонала.

Компромисс. Этот стиль выражается согласием в определенной мере с точкой зрения другой стороны. Особенно ценна способность приходить к компромиссу в управленческих ситуациях, поскольку это позволяет минимизировать недоброжелательность и в кратчайшие сроки разрешить конфликт, удовлетворив обе его стороны.

Вместе с тем, если компромисс используется на начальной стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, это воспрепятствует диагностике проблемы и увеличит время поиска альтернатив.

Решение проблемы Данный стиль выражается в признании разницы во мнениях и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и выработать курс действий, приемлемый для всех сторон. Человек, использующий этот стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший способ решения конфликта.

Таким образом, мы можем прийти к выводу, что сложные ситуации, требующие принятия верного решения, нуждаются в разнообразии мнений и возникновении конфликта. Однако всегда нужно уметь управлять им, используя стиль решения проблемы. Другие стили также могут вполне эффективно использоваться для ограничения или предотвращения конфликта, но имеется опасность, что они не дадут оптимального решения, поскольку не учитывают всех точек зрения.

В системе управления организацией конфликты достаточно частое явление, поэтому всегда актуально переосмысление технологии их разрешения. Обычно конфликт понимают как "столкновение, борьбу" и как "противоречие". В практике управления многие конфликты до открытого столкновения и противоборства сторон лучше не доводить. Конфликт всегда может выйти из под управленческого контроля, начать развиваться в деструктивном ключе и по своим законам.

Некоторые конфликты можно предвидеть, так как список возможных их причин ограничен, а управленческая компетентность менеджеров должна включать и понимание того, какие именно управленческие решения несут в себе потенциальные противоречия, способные провоцировать конфликты между участниками, вовлеченными в реализацию этих решений.

В учебных целях в конфликтах часто выделяют позитивные функции и возможность использовать его для развития инновационных процессов, взаимоотношений в социальных группах, личностных качеств. Однако конфликт - это целостное явление, его отрицательная сторона присутствует в нем одномоментно. Зачастую именно этим объясняется уклонение руководителей от разрешения конфликтов. Так проявляются самосохранное поведение и экономия эмоций. В отношении многих мелких конфликтов это правомерно, но не стоит уклоняться от попытки разрешения конфликтов, которые могут породить деструктивные процессы в управлении в целом, демотивировать сотрудников, создать негативный психоэмоциональный фон, вызывать неудовлетворенность работой, тормозить развитие организации.

Несмотря на то, что давно существует представление о совокупности когнитивных, мотивационных, эмоциональных и волевых компонентов конфликта, в менеджменте и, в частности, в конфликтологии, такой подход в практику разрешения конфликтов не входит. Имеется перекос в акцентировании структурных элементов конфликта, перечислении причин и выяснении ситуаций, в которых оптимально применимы различные стратегии поведения, описывается динамика конфликта и возможные исходы, зачастую неутешительные. Однако стоит вернуться к некоторым исходным представлениям.

Известно, что конфликт и его течение связаны с восприятием ситуации его участниками. Это восприятие может быть неадекватным у обоих участников, либо у одного из них. Оппонентам (личностям, группам или организациям) необходимо начать с того, чтобы индивидуально или коллективно откорректировать восприятие ситуации, и адекватно осознать присутствующий конфликт или понять, что в реальности он отсутствует. Здесь важно наличие у участников:

. интеллектуальных способностей к переработке информации и принятию решений;

2. самоконтроля, самосознания, самопонимания и объективности в оценке своих возможностей;

. социального опыта, воображения и интуиции;

4. опыта ведения переговоров.

Если участники на стадии восприятия конфликта взаимно осознают необходимость его разрешения, сумели справиться со своими эмоциями и проявили волевую готовность к обсуждению своих потребностей, а также к дальнейшему ведению переговоров, то эту начальную фазу можно обозначить как готовность к разрешению конфликта. А способности и опыт, обозначенные выше, помогут участникам договориться и продуктивно разрешить конфликт или, на первых порах, хотя бы продвинуться к его разрешению. При разрешении конфликта необходимо также учитывать те его составляющие, которые образуют фон, например, место, время, микроклимат в группе, состояние участников, социальные влияния и др.

В повседневных ситуациях и в межличностных отношениях эта схема срабатывает. Если у самих участников не хватает опыта, способностей или толерантности, они используют посредников, которые стабилизируют ситуацию переговоров и способствуют ее развитию в позитивном ключе. Однако в организации может существовать множество причин, которые "на высшем уровне" препятствуют разрешению конфликтов. Это может быть связано, например, с ценностными искажениями в организационной культуре, отсутствием некоторых традиций и правил или существованием деструктивных традиций и отношений. "Организационная среда ежедневно порождает множество потенциально конфликтных ситуаций. Они вызваны погрешностями в управлении, недостаточностью ресурсов, внедрением инноваций, несовершенством коммуникационных каналов и т.д.". Все основные структурные элементы менеджмента могут быть источником конфликтов. При неотработанной технологии разрешения конфликтов на уровне конкретной организации это порождает в ней деструктивные процессы.

В современной системе управления организацией должна быть сформирована культура разрешения конфликтов, которая начинается с придания значимости данному управленческому процессу, это должно стать управленческой ценностью. Качество управленческих отношений можно улучшить посредством налаживания внутриорганизационных коммуникаций, с обеспечением возможности получения обратной связи. Готовность руководителей услышать сотрудников, умение сформулировать проблемы и разрешать их позитивно скажется на социально-психологическом климате. Эмоциональность высказываний подчиненных не угроза статусу и авторитету руководителя, а диагностический критерий живых внутриорганизационных отношений и обеспокоенности сторон за происходящие в организации процессы.

В организации, заинтересованной в своем развитии и развитии своего персонала, должны быть разработаны внутриорганизационные формы работы с конфликтами, которые позволят осуществить конкретные действия по разрешению конфликтов.

Это может быть, например, работа с информацией и информационными каналами, так как именно в этой области возникают искажения, связанные с перегруженностью или недостаточностью информации, что вызывает либо отторжение ее в силу неспособности переварить, либо порождение слухов и ложных интерпретаций. Функционирование системы коммуникации в организации и понятность принятого языка коммуникации для всех участников, своевременное предоставление информации, защищенность информационной среды, оперативная работа с возможными информационными искажениями, неверными интерпретациями, слухами, − это одна из существенных составляющих профилактики конфликтов в организации.

Хорошее циркулирование информации и получение оперативной обратной связи возможно, если разработаны разнообразные формы внутриорганизационных совещаний, позволяющих распознавать намечающиеся противоречия и разрешать текущие управленческие проблемы. Так можно ввести "в управленческую привычку" оперативную работу с потенциальными конфликтами. Нельзя при этом забывать и о толерантности при обсуждении проблем, причем последнее, это тоже ценностный уровень организации работы с конфликтами.

В качестве еще одной составляющей хотелось бы выделить разработку механизма и конкретных форм работы с вертикальными конфликтами, доля которых в организациях значительно превышает все остальные. Для этого возможно привлечение органов самоуправления или создание постоянно действующей комиссии, способной выполнять посреднические функции в конфликтах такого рода. Если в организации присутствует понимание необходимости и важности данной работы, созданная структура может достаточно успешно справиться со своей задачей и частично разгрузить руководителей от необходимости инициировать разбирательства и заниматься всеми конфликтами самостоятельно.

Таким образом, мы можем прийти к следующим выводам:

Во-первых, разрешение конфликтов в организации должно быть возведено в ранг приоритетных ценностей организационной и управленческой культуры, должны быть отработаны формы и алгоритмы урегулирования конфликтов, специфические для конкретной организации.

Во-вторых, для оперативной и профессиональной работы с конфликтами в организации требуются психологическая готовность к работе с конфликтом, а также навыки анализа, моделирования и разрешения конфликта у руководителей, менеджеров, специалистов по работе с персоналом.

В-третьих, требуется качественная профилактика конфликтов на уровне управления, упреждающая отношение к конфликту.

Также мы выяснили, что в современных исследованиях используются следующие методы:

изучение конфликтогенных явлений.

методы анамнеза и самооценки.

техника репертуарных решеток.

эксперимент, исследование документов, опросы, наблюдение.

Каждый из этих методов формирует четкое представление о наличие и характере конфликтов в организации. Для выявления причин конфликтов в организации опрос является эффективным методом, при анкетировании выявляется предрасположенность к конфликтным ситуациям или методы выхода или разрешения конфликтов, при опросе выявляется причина и участники конфликта, а так же метод наблюдения позволит выявить особенности поведения в конфликтной ситуации.

Наиболее часто используются в современной социологии управления методы анкетирования, опроса, наблюдения, анализа документов.

Мы в нашей исследовательской работе будем опираться на метод анкетирования и анализа документов организации, так как исследование приказов, протоколов, распоряжений организации, а так же опрос сотрудников позволяют выявить удовлетворенность работой и уровень конфликтности сотрудников.

# ***Вводы по первой главе***

Организационный конфликт - конфликт в организации, вызванный деятельностью самой организации и влияющий на эффективность и достижение цели организации.

Организационные конфликты представляют собой продолжение, субъективное отображение вполне объективных противоречий, не зависящих от воли конфликтующих сторон. Чаще всего трудность вызывает даже обнаружение прямых связей между конфликтом и противоречием, которое его вызвало т.к. между ними стоит множество посредников посредников.

Этапы перехода проблемной ситуации в конфликт:

определение целей и предпринятые попытки их достижения одной из конфликтующих сторон;

2 блокирова достижений заданной цели для другой стороны конфликта;

идентификация лиц, групп, организационных структур, противостоящих друг другу (ключевой момент перехода объективной проблемной ситуации в ее субъективное отображение в виде конфликта);

4) разрастание и углубление конфликта с учетом субъективных характеристик, т.к. протекание конфликта невозможно без эмоциональной вовлеченности его участников.

В системе управления организацией конфликты достаточно частое явление, поэтому всегда актуально переосмысление технологии их разрешения. Обычно конфликт понимают как "столкновение, борьбу" и как

"противоречие". В практике управления многие конфликты до открытого столкновения и противоборства сторон лучше не доводить. Конфликт всегда может выйти из под управленческого контроля, начать развиваться в деструктивном ключе и по своим законам.

Организационная среда ежедневно порождает множество потенциально конфликтных ситуаций. Они вызваны погрешностями в управлении, недостаточностью ресурсов, внедрением инноваций, несовершенством коммуникационных каналов и т.д.

В организации, заинтересованной в своем развитии и развитии своего персонала, должны быть разработаны внутриорганизационные формы работы с конфликтами, которые позволят осуществить конкретные действия по разрешению конфликтов.

Во-первых, разрешение конфликтов в организации должно быть возведено в ранг приоритетных ценностей организационной и управленческой культуры, должны быть отработаны формы и алгоритмы урегулирования конфликтов, специфические для конкретной организации.

Во-вторых, для оперативной и профессиональной работы с конфликтами в организации требуются психологическая готовность к работе с конфликтом, а также навыки анализа, моделирования и разрешения конфликта у руководителей, менеджеров, специалистов по работе с персоналом.

В-третьих, требуется качественная профилактика конфликтов на уровне управления, упреждающая отношение к конфликту.

Также мы выяснили, что в современных исследованиях используются следующие методы:

изучение конфликтогенных явлений.

методы анамнеза и самооценки.

техника репертуарных решеток.

эксперимент, исследование документов, опросы, наблюдение.

# ***Глава 2. Конфликты в современных российских организациях***

# ***2.1 Конфликтологенные факторы в деятельности современных российских организаций***

Причин и источников конфликтов много, поэтому разобьем их на группы

Возьмем две большие группы: объективные причины и субъективные. Объективные возникают из-за конкуренции за ресурс или место, различии во взглядах, оценке, расхождении целей. А субъективные причины в большинстве своем основаны на факторе личности, строении организации и организационной культуре.

I. Объективные

1. Подразумевает борьбу за ограниченные ресурсы. (можно обзначить как конфликт распределения). Ресурсы ограничены в любой компании, даже если это компаниях-гигантах. Руководитель должен решить вопрос о том, какому конкретно отделу, сотруднику или команде нужно отдавать какие именно ресурсы, кроме того, в каких конкретно долях это необходимо сделать для максимально эффективной деятельности и скорейшего достижения поставленных перед компанией целей. Люди по своей природе хотят большего, а не меньшего. Хотя споры могут возникнуть не только по поводу количества и качества распределения ресурсов, но и по поводу принципов этого распределения. Причиной конструктивные конфликтов является полное или частичное непонимание схемы а также принципа распределения ресурсов, а также недовольство по этому поводу.

. Изменения (инновации). Большая часть людей так устроена, что не очень хорошо принимают различные перемены. Когда в организации происходят изменения, пусть даже незначительные, это неизбежно приводит к конфликтным ситуациям. Причём изменения могут быть самыми разнообразными: может измениться как организационная структура, так и цель, миссия, полномочия и ответственность отдельных должностей, может произойти внедрение нового оборудования, начаться перераспределение функций и т.п. Все инновации затрагивают личные интересы работников в той или иной степени, и многие хотят принимать эти изменения, происходит отторжение.

3. Позиционные. Они включают конфликты за лидерство и признание и "место под Солнцем" по сути это борьба за должность. Такого рода конфликт возникает из-за повышенной чувствительности сотрудников к благодарности руководителя. В случае, если работники считают, что начальник показывает необоснованную благодарность к какому-то одному сотруднику, то тут же могут возникать различные интриги и борьба за власть. Вместе с обычной трудовой деятельностью, под которой мы понимаем выполнением своих обязанностей, могут возникнуть процессы инициативы и соперничества за признание, лидерство и высшую должность. Любая проблема может как намеренно, так и скрыто использоваться в борьбе за власть. Данные конфликты обычно возникают в линейно-функциональной организационной структуре между менеджерами (работниками) одного уровня

4. Плохое качество информации, коммуникации. Возникают чаще всего в следствие того, что какая-то информация, которая была передана одной из сторон, не удовлетворяет требования другой стороны, или свбивает с толку, что влияет на качество работы и скорость выполнения. Существует масса информационных факторов, которые приводят к конфликту: дезинформация, слухи, неточность информации, временные разрывы, надёжность источников и т.д.

. Различие в целях группы и отдельного работника. В организациях каждый отдел имеет свои специфические цели и задачи. Иногда, эти цели могут пересекаться, мешают друг другу. Как пример, отдел продаж должен продать как можно больше товара или услуг, но не имеет возможности этого сделать, потому что производство не может произвести большой объём товара, так как основная установка для них - качество, а имеющихся мощности недостаточно, ведь отдел, занимающийся обслуживанием оборудования работает неэффективно, а причиной является то, что отдел кадров нанимает низкоквалифицированные кадры. Отсюда возникают конфликты между отделами. Второй пример: один из членов группы чувствует, что трудится больше других и решает "снизить обороты", группа же придерживается мнения, что если работник не будет прикладывать все свои усилия, то эффективность работы значительно снизится. Это приведёт к конфликту между группой и индивидом.

Вероятность возникновения подобных конфликтов увеличивается, при матричной структуре организации, где принципы единоначалия нарушены. Высока вероятность таких конфликтов и в функциональных структурах, ведь "каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации".

. Разделение ответственности. Если компания находится в кризисном состоянии, сразу возникает вопрос: "Кто виноват?" И тут могут возникать конфликты. Мало кто захочет принять ответственность на себя и признать свою ошибку, многие решат, что нужно искать изъяны в работе других и обвинять их в кризисе организации.

9. Неудовлетворенность условиями труда. Во многих случаях условия труда работников могут служить причинами конфликтов. Кто-то сидит под кондиционером, ему дует, у кого-то рабочий стол у окна, из него светит Солнце, работнику жарко, неудобно смотреть на монитор и т.п. Такие ситуации наверняка приведут к конфликту среди работников.

10. Несогласованные роли. Все сотрудники и отделы обладают определенным набором ролей, выполняемые каждодневно. "Если пожелания сотрудника, связанные с его собственной ролью, невозможно выполнить, это с большой степенью вероятности приведёт к конфликтам ролей". Пример: сотрудник, одновременно желает быть как уделять достаточно времени семье и быть примерным семьянином, так и хорошим работником. Но для этого ему необходимо как много работать. так и одновременно много времени проводить со своей семьей, одновременно это сделать невозможно, человеку приходится выбирать. Его выбор неизбежно приведёт к конфликту или с начальством, или с семьей.

. Нормы и правила. Конфликт может возникнуть из-за того, что работники не принимают формальные и неформальные правила или их не знают. Например, если в организации есть правило на ношение дресс-кода или определенной одежды, и какой-то сотрудник не придерживается этого правила, возникает конфликт.

II. Субъективные причины

1. Управленческие: ошибки принятия решений, необоснованные решения, чрезмерная опека, контроль, плохая квалификация руководителей.

2. Сложные отношения между людьми. Такие как различия ценностей, характеров людей. Не важно какой характер, робкий, наглый и т.д., каждый хочет общения с теми, чьи ценности бы совпали с его собственными. Когда наблюдается противоречие в ценностях, у многих возникает желание показать другому то, как необходимо вести себя и что ценить. Кроме того, к конфликтам могут привести: повышенная эмоциональность, тревога, желание

"пробиться" любой ценой, низкая культура общения, завышенная (заниженная самооценка).

. События, меняющие профессиональную карьеру. Бывает, что из-за семейного конфликта или из-за угрозы увольнения, индивиду приходится менять привычки, ценности и своё отношение к делу. Конфликт возникает когда индивид не способен справится с такими трудностями. Тогда, "конфликтное поведение - часто просто отчаянная и малоуспешная попытка справиться с переломом".

. Моббинг. "Этим термином обозначается целенаправленное преследование или несправедливое отношение к работнику со стороны коллег или начальства". Моббинг рассматривается как незаконное воздействие на личность во многих развитых странах, но на практике почти невозможно доказать факт наличия такого отношения. Моббинг бывает вертикальным ("руководитель-подчинённый") и горизонтальным (между самими сотрудниками). Причин для использования моббинга много. Некоторые направлены на стимулирование и мотивацию, другие на то, чтобы убрать работника с занимаемой должности, найти подходящий повод к увольнению. Моббируемый работник ощущает дискомфорт, недоверие, пренебрежительное отношение в общении с другими, что влияет на возникновение конфликтной ситуации.

5. Дисбаланс рабочего места. Функции рабочего места "должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией". Права и обязанности должны быть уравновешены, степень ответственность должна соответствовать данной власти. Когда на обычного - рядового сотрудника возлагается слишком большая ответственность, не соответствующая его месту, возникает конфликт. Когда у руководителя в непосредственном подчинении слишком большое количество сотрудников, которыми не представляется возможным оперативно управлять, также возникнет конфликт.

6. Сложность адаптации к управленческой должности. Когда происходит переход к управленческой части карьерной лестницы, руководители-новички часто не способны обеспечить себя необходимой информацией в нужном объеме, возникают проблемы с выстраиванием приоритетов и порядком действий, начинается вмешательство в полномочия своих подчинённых, пользуются ми стандарты при оценке работы, вследствие такого подхода возникают конфликты.

. Расхождение восприятия и оценок. Ситуация: менеджеры выражают своё мнение относительно достижений нового сотрудника. Один характеризует его как умного и энергичного, а другой настаивает на том, что сотрудник работает недостаточно быстро и не обладает необходимым объёмом навыков и знаний. Из-за расхождения в оценке работы могут возникнуть расхождения относительно заработной платы сотрудника. Другая ситуация: те же менеджеры обсуждают труд двух сотрудников, один из них быстро все схватывает, но молод и неопытен, второй не любит нового, воспринимает все нововведения с трудом, но при этом имеет солидный опыт работы. Один менеджер ценит знания выше опыта, второй выше ценит, чем знания. В этом случает оценка таких ресурсов, как знание и опыт будет разной, соответственно и мнение насчет заработной платы разойдутся. Подобным образом эти сотрудники расставляют приоритеты в своих головах: "Чувство несправедливой оценки порождает конфликт". В основном такой конфликт возникает, когда менеджер не желает рассмотреть ситуацию с разных. Ведь для этого нужно намного большее количество информации, чем он имеет. Однако убрав неопределённости критериев оплаты труда и карьерного роста или изменив свои взгляды на ситуацию, можно предотвратить конфликт.

Самые эффективные действия, направленные на разрешение конфликтой ситуации руководитель может предпринять на стадии зарождения или же в самом начале конфликта. Конфликты в основном, начинаются с проблемы, которая не всегда может быть открыта для анализа и обнаружения. Выявить конфликт на ранних стадиях или на стадии зарождения является настоящим искусством, "чувство конфликта" - чрезвычайно важное качество для менеджера. Прежде всего, это повышенное внимание к мелочам и незначительным событиям, способность улавливать "нотки конфликтов" в атмосфере и отношениях между работниками. Для выявления напряжённости в коллективе и зарождающегося или уже протекающего конфликта, необходимо знать следующие признаки конфликта:

Частые отсутствия на работе и высокая текучесть кадров. Часто встречающейся реакцией на неблагоприятную атмосферу можно назвать проблемы со здоровьем: боли, нервные срывы и т.п. Работники могут начать уходить от конфликтов с помощью больничных листов (купленных, т.е. без реальных обследований и диагнозов). Работники намеренно не приходят на работу, чтобы не участвовать в спорах и противоречиях. Можно говорить о том, что повышение количества больничных листов сигнализирует о нездоровых отношениях в коллективе. Текучесть кадров и частые смены раб. мест могут быть сигналами, что существуют конфликты.

Излишне пунктуальная продолжительность рабочего времени и "внутренние увольнения". Под излишней пунктуальностью понимается ситуация, когда работник находится на рабочем месте "от и до", не задерживается даже на незначительное время и не приходит на работу раньше времени. Это может означать: сотруднику неинтересна его работа, она воздействует на него угнетающе. Термин "внутреннее увольнение" значит отсутствие включенности в трудовой процесс у индивида.

Страх перед изменениями. Когда сотрудники являются являются скорей конкурентами, чем коллегами, то при внедрении нововведений они чувствуют страх и неуверенность, боятся совершить ошибку опозориться.

Отсутствие коммуникаций. Неустойчивая связь между работниками или отделами в организации - может оказаться нежеланием общаться, а, значит признаком конфликта. Когда сотрудники недостаточно контактируют друг с другом, они недостаточно знают друг друга и начинают доверять слухам.

"Слабые" начальники. Бывают руководители, которые не любят и не хотят брать на себя ответственность, они избегают конфликтов в коллективе, считают, что работники сами разберутся и конфликты сами прекратятся. Такие начальники чаще всего отсиживаются, не выходят из офисов до тех пор, пока конфликт не утихнет.

Образование обособленных групп, борьба за власть. Людей со схожими мнениями, интересами, ценностями часто собираются в группы. Информация не становится общественным достоянием, а циркулирует только лишь внутри таких групп. А работники, которые не являются участниками этих группы, чувствуют себя отчуждёнными. Возникает недовольство. Работа может начать восприниматься как конкурентная борьба, возникают интриги.

Чтобы своевременно обнаружить назревающий конфликт, нужно получить дополнительную информацию, и систематизация имеющуюся. Нужно внимательно отслеживать эмоции работников при упоминании других сотрудников. "Конфликты могут возникнуть за считанные минуты, а могут "зреть" месяцами или даже годами. Иногда менеджеры пользуются дневниками конфликтов, в них записывается конфликтная ситуация, причина, собственные наблюдения и все эти события раскладываются по датам. В таких записях можно отследить наличие циклов в конфликте". На основании этих данных можно предпринимать шаги к разрешению конфликта. Часто долго назревающие конфликты могут резко усилиться, причём к этому могут привести какие-то мелочные, на первый взгляд, вещи, Например необдуманный поступок или неверное понятое слово. Каждый конфликт может обостриться в любой момент времени. Существует многоступенчатая модель эскалации конфликта, которая включает в себя пять стадий:

. Дебаты и дискуссии. Дает возможность обозначить различные точки зрения и напряженность в разговорах

. Отчётливо присутствует противоположность позиций. Основная идея - различие мнений, из-за которых рождаются негативные эмоции.

. Позиции противодействующих сторон укрепляются, противоречия нарастают, растёт раздражение. Противодействующие стороны становится трудно примирить. Начинается поиск союзников, выдвигаются ультиматумы и требования.

4 . Утрата веры в возможность разрешения конфликта, появление полного недоверия, начинаются санкции.

. Конфликт переходит в стадию борьбы, разрешить его мирно нельзя, нужно разрешать проблему в корне. Применяются все доступные способы достижения победы.

Бывают ситуации, когда и на пятой стадии конфликт не замечен руководителем, а из-за этого уже снизилась эффективность труда. Менеджеру необходимо быть в курсе дел, происходящих в отделах и с людьми в его подчинении. После того, как менеджер признал наличие конфликта, необходимо перейти к его анализу.

Стоит заметить, что человек, пытающийся анализировать конфликты, становится интрвентом в большей или меньшей степени, вмешивается и управляет им. Герхард Шварц, профессор теологии и приват-доцент Венского университета, признанный эксперт по управлению конфликтами, пишет по этому поводу: "Нельзя заглянуть в социальную структуру человека как в аквариум и считать, что такое наблюдение ничего не изменит".

Конфликты существуют в трёх уровнях:

) рациональный (человек анализирует конфликт, размышляет и действует на основе выводов),

) эмоциональный (восприятие конфликта на эмоциональном уровне) и социально-структурный уровень (позиция человека, с которой он его воспринимает). На рациональном уровне учитывается большее количество аспектов и факторов, влияющих на конфликт.

На эмоциональном уровне все факторы воспринимаются очень избирательно и часто предвзято. Зато на эмоциональном уровне есть возможность уловить "тонкие ноты", идущие от причины конфликтов. Но общая картина совсем не четкая.

Рациональный уровень пользуется логикой, применением знаний, изучение, и систематизирование полученной извне информации.

Этот уровень позволяет уменьшить вероятность ошибки в определении причин конфликта и виновных лиц. Отбросив эмоции, можно построить полную цепь событий предшествовавших и влияющих на конфликт и здраво оценить его протекание, причины и возможные последствия.

Третий уровень, социально-структурный, является скорее фоном или вторичным двух предыдущих. Он определяет точку, от которой необходимо отталкиваться при анализе ситуации. Руководитель смотрит на проблему отлично от подчиненного. Именно отсюда может появиться предвзятость и ошибочные оценки ситуации. Вывод: необходимо рассматривать ситуацию со всех граней и обстоятельств (если не со всех, то хотя бы с максимально доступных) и постараться максимально не опираться на эмоции.

Для более детального анализа конфликта необходимо изучить историю происхождения. С чего начался конфликт? Прояснить раздражителей. Какие факторы воздействовали на его зарождение неделю, месяц, год назад? Чтобы быстро отвечать на такие вопросы, менеджеру, как уже говорилось ранее, необходимо вести дневник конфликтов. Изучая историю, нужно выявлять закономерности развития событий, типичные реакции на внешние раздражители индивида или группы, создавать модели развития процесса. При этом можно использовать следующие методы, чтобы хорошо понять суть конфликта: графическое изображение процесса, представление в виде динамической системы, задействование других лиц, которые будут выполнять роли конфликтующих сторон.

Когда производим анализ конфликтной ситуации, стоит отметить вопросы, задаваемые участникам конфликта. Необходимо объединять методы опроса, изучать историю конфликта и моделирования, чтобы определить суть.

Далее за проведением анализа следует диагностика конфликта, определить к какому типу его отнести.

Нужно выделить методы предупреждения конфликтов: структурный, мотивационный, дисциплинарно - культурный.

I. Структурные

1. Создание совокупных целей между руководством и персоналом.

Главные менеджеры отделов должны связывать цели и идей администрирования на нижние уровне. Цели руководства не должны противоречить целям рядовых работников, соответствовать им, а цели работников должны соответствовать целям руководства.

Руководители отделов и служб должны интегрировать цели сотрудников и целевые задачи подразделений, учитывая, что функциональная роль организационной структуры является отражением общей целевой системы организации.

. Определить виды связей и контроль целстности интегрированности организационной структуры.

Определение оптимальной организационной структуры, её детальная проработка и оптимальное воплощение модели в жизнь является гарантом стабильности работы компании и снижает уровень возникновения конфликтных ситуаций и повышает способность информации эффективно "крутиться" организации, не позволяя тем самым множиться слухам.

3. Соблюдение баланса.

Степень власти должна сбыть сопоставимой мере ответственности. когда на сотрудника возлагают ответственность, но не дают прав на использование нужных ресурсов и возможности проведения мероприятий, то будет возникать конфликт.

. Правило делегирования полномочий и ответственности.

Уровень подготовки подчиненного является основным критерием степени делегирования полномочий и ответственности. "Руководитель должен чётко представлять, какие функции, полномочия и ответственность он делегирует, чётко объяснить подчинённому его права, возможности и степень ответственности (которая лишь частично ложится на подчинённого)".

Основными причинами конфликта могут служить: непонимание работником делегируемых ему полномочий, недостаточное отделение руководителем полномочий, которые можно передать работнику от тех, которые не стоит или нельзя.

. Выполнение правил формирования и работы временных подразделений.

У временных организационных подразделений (таких как проектные группы, и т.п.) должны быть четко сформулированы и поставлены цели, обозначены права и обязанности, а также прояснены меры ответственности. Основная задача не допускать пересечение ролей менеджеров в группе (по Белбину и Минцбергу). Так например, в группе не должно быть несколько организаторов работы.

II. Мотивационно-образовательные методы

1. Использование разных форм мотивации труда.

Следует использовать монетарные, немонетарные и нематериальные способы поощрения труда. Например, совмещение денежной мотивации, символических подарков от компании и грамот. Главное придерживаться принципов равенства и справедливости в оценке труда, в соответствии с затраченными усилиями и помощи в достижении цели организации.

2. Самовыражение и самореализация работников.

Каждый работник имеет право на творческую деятельность. Необходимо активно поощрять сотрудников, предлагающих нестандартные решения и нововведения, если они повышают эффективность работы, нельзя также препятствовать внесению творческих идей в повседневные, рутинные дела. Стоит поощрять такие идеи.

3. Проведение тренингов по конфликтам для персонала может помочь снизить количество конфликтов в организации. Ппроведение качественных тренингов для работников, которые могут помочь подчерпнуть новые знания о конфликтах и причинах их возникновения и мирных путях их разрешения. Если работники усвоят подобный теоретический материал, то частично конфликты станут саморегулируемыми.

III. Дисциплинарно-культурные методы

1. Контроль над соблюдением формальных правил организации.

Для профилактики конфликтов в организации необходим контроль над соблюдением формальных правил. Правила пишутся для того, чтобы повысить эффективность труда, придать ему весомое значение, обозначить цели и мотивировать сотрудников. Грамотно составленные правила могут помочь избежать конфликтов.

. Глубокое интегрирование организационной культуры.

Организационная культура стоит чуть ли не на первом месте в управлении организацией и мотивировании сотрудников. Она придаёт большую значимость целям и миссии организации, помогает сплотить коллектив до такой степени, что основным девизом становится выражение: "Один за всех и все за одного". Глубоко интегрированная организационная культура не только повышает уровень доверия, чистоту коммуникаций, но и мотивирует людей на более эффективную работу, которая будет приносить им удовольствие. В ряде японских компаний, таких как Тойота, организационная культура является основным фактором успеха. Она не только повышает производительность труда, но и препятствует возникновению конфликтов в силу того, что уровень сплочённости коллектива и уровень доверия среди работников слишком высоки. "Здесь немаловажное значение имеет не только сама культура, но и философия организации. Если она пропитывает каждого сотрудника, создаёт доброжелательную рабочую атмосферу, то и люди будут работать с удовольствием, не обращая внимания на те вещи, которые обычно вызывают конфликты".

Таким образом, мы можем прийти к следующим выводам:

Во-первых, причины конфликтов в организациях типологизируются по двум большим группам - объективным и субъективным причинам. К первым относят борьбу за ограниченные ресурсы, изменения (инновации), позиционные причины, неудовлетворительное качество информации, различие в целях групп и отдельных работников, разделение ответственностей, неудовлетворение условиями труда, несогласованность ролей, нормы и правила. К субъективным относят - управленческие причины, сложные отношения между людьми, события изменяющие профессиональную жизнь, моббинг, дисбаланс рабочего места, сложности при адаптации к управленческой должности, расхождение восприятия и оценок.

Во-вторых, наиболее эффективные действия по разрешению конфликта руководитель может предпринять на стадии зарождения конфликта или же в самом его начале. Любой конфликт, в основном, начинается с проблемы, которые не всегда открыты для анализа или даже для обнаружения. Искусство выявлять конфликты на ранних стадиях, "чувство конфликта" - очень важные качества менеджера.

В-третьих, выделяются несколько характерных признаков по которым можно диагностировать конфликт, зарождающийся в трудовом коллективе: и высокая текучесть кадров, и излишне пунктуальная продолжительность рабочего времени и "внутренние увольнения", страх перед изменениями, отсутствие коммуникаций, образование обособленных групп, борьба за власть.

В-четвертых, существует многоступенчатая модель эскалации конфликта, которая включает в себя пять стадий - 1) дебаты и дискуссии;

) Отчётливо ощущается противоположность позиций;

) Позиции укрепляются, противоречие нарастает, растёт раздражение, учащаются вербальные промахи;

) Вера в возможность разрешения конфликта угасает, устанавливается недоверие, начинается применение различных санкций;

) Конфликт переходит в борьбу, разрешить его мирными и "наружными" способами нельзя, нужно разрешать в корне, в глубине.

В-пятых, конфликты существуют в трёх измерениях (уровнях): первое - рациональное (когда человек анализирует конфликт, размышляет и действует на основе выводов), второе - эмоциональное (конфликт воспринимается на эмоциональном уровне) и социально-структурный уровень (то, с какой позиции человек воспринимает конфликт).

В-шестых, выделяются три основных метода предупреждения конфликтов: структурный, мотивационный, дисциплинарно - культурный.

Специфика современных российских организаций в том, что особенности протекания конфликтов в организации характеризуются нарушением процесса работы как персонала организации, так и нарушается процесс работы с клиентами.

Далее необходимо представить три вида причин, которые в той или иной степени приводят к конфликту в финансовой сфере:

Причины, которые связаны с содержанием совместной деятельности, организацией рабочей деятельности, которые формируют взаимодействие участников производственного процесса.

2 Особенности межличностных отношений, которые могут формировать конфликтные ситуации путем и в процессе взаимодействия различных участников производственного процесса.

Личностные особенности участников конфликтной ситуации.

И на основании этого можно выделить основные причинные факторы конфликта.

К ним можно отнести:

1 Информационные. Различное отношение к приемлемости информации.

2 Основанные на поведении. Грубость, непредсказуемость опирается на сформированность норм и правил рабочего процесса.

Предметы отношений. А именно удовлетворенность от взаимодействия.

4 Наиболее значимые аспекты и принципы.

5 Структурные факторы. Обстоятельства, которые характеризуют все условия взаимодействия.

# ***2.2 Типология организационных конфликтов***

Типология конфликтов - это попытка классификации объектов в науке конфликтологии. В настоящее время существует множество способов структуризации конфликтов по их признакам, однако ученые так и не пришли к общему мнению, которая из классификаций наиболее универсальна и может применяться в любой сфере. В социальных науках типология и классификация весьма затруднительны из-за сложности компонентов, которые имеют разные оттенки значений и зачастую взаимосвязаны между собой. Именно поэтому в данной главе мы рассмотрим несколько вариантов типологии организационных конфликтных ситуаций.

Типология организационных конфликтов по количеству участников. Итак, здесь существует 4 вида конфликтов:

. Межгрупповой. Это такой конфликт, который возникает между двумя или более группами людей. Количество участников здесь не ограничено. Яркий пример межгруппового конфликта - элита и массы или националисты и космополиты. Здесь группы преследуют несовместимые цели, имеют разную систему ценностей и образ жизни, что приводит к противоречию.

2. Конфликт между личностью и группой. Он возникает, когда поведение отдельной личности в группе не соответствует ее правилам, интересам, ценностям и потребностям.

3. Конфликт между личностями. В этом случае люди являются участниками одной группы, однако они имеют противоположные взгляды на какие-либо важные для них явления или процессы.

Также здесь представлен и такой вариант отношений, когда две личности стремятся к достижению цели при условии, что достичь желаемого может только одна из них.

Типология организационных конфликтов по длительности.

. Кратковременный. Это категория острых конфликтов, которые имеют яркую эмоциональную окраску.

В этом случае люди выражают свое негативное отношение аффективно, что иногда приводит к трагическим результатам. Здесь большую важность имеет не столько радикальность позиций, сколько проявление характера оппонентов.

. Длительный. Такой тип конфликтов также, как и предыдущий, является острым, однако их отличие в том, что данный тип обладает устойчивым противоречием в позициях оппонентов.

3. Вялотекущий. Это слабовыраженный тип, характерен для ситуаций, в которых между людьми возникает небольшое противоречие. Он часто возникает, если одна из личностей не заинтересована в открытой конфронтации.

. Быстротекущий. Это одна из самых "удачных" форм конфликтов, поскольку чаще всего ситуация разрешается примирением оппонентов.

Типология организационных конфликтов по причинам возникновения.

. Идеологический. В его основе лежит противоречие в установках личностей на государственные, коллективные, ценностные и социальные вопросы.

2. Экономический. Здесь присутствует проблема обеспечения, когда одна личность (или группа) заинтересована в материальном обеспечении с помощью другой.

3 Социально-психологические. Здесь причиной конфликта выступает, в первую очередь, психологическая несовместимость личностей, которые могут осознавать причины неприязни либо не иметь уместных аргументов.

Типология социальных конфликтов.

Для этой типологии не существует однозначной классификации, поэтому мы рассмотрим несколько из них:

. Л. Козер выделяет реалистические и нереалистические, разница между которыми в том, что первые возникают из-за объективных обстоятельств, а последние затрагивают эмоциональную сферу групп людей.

2. А. Рапопорт выделяет три вида социальных конфликтов: схватка, дебаты и игры.

. Перечисленные типы конфликтов, в свою очередь, подразделяются на конструктивные и деструктивные, а также антагонические и компромиссные.

Типология политических конфликтов. Причиной политических конфликтов всегда выступает жажда власти. Типология этой категории состоит из трех параметров:

1. Область распространения. Это могут быть внутриполитические и межгосударственные конфликты.

2. Тип политического строя. Например, конфликт тоталитарного и демократического режимов.

. Типология по предмету. Здесь может иметь место статусно-ролевой, конфликт интересов и ценностей.

Наибольшее значение для развития организации имеют именно организационные конфликты.

Внедрение инноваций в организации наталкивается на существующую организационную структуру, на регламентацию и нормы, ее поддерживающие.

Распознание организационной проблемной ситуации, когда один участник воспринимает нововведения как угрозу своей должностной позиции, а другой, наоборот, стремится использовать ее и оба направляют усилия на получение ресурсов для укрепления своих позиция, вступая в конфликтное взаимодействие, выступает условием успешного управления организационным конфликтом в организации.

Сторонами конфликта выступают представители внутриорганизационных звеньев организации - менеджеры и руководители внутренних подразделений промышленной организации (департаментов, отделов, служб, цехов, участков и др.).

В этой связи управление организационными конфликтами является важной стороной процесса регулирования социально - производственных отношений в организации. Соответственно эффективное управление организационными конфликтами на логистическом предприятии является одной из сторон формирования и поддержание ее конкурентоспособности.

В такой ситуации, зачастую, конфликты в организациях не только возможны, но и желательны. Их роль зависит от того, насколько эффективно они управляются.

Эффективность управления зависит от того, насколько менеджеры как субъекты управления конфликтами сумеют определить стратегическую линию поведения и программу действий, а также тактику влияния на данный сложный объект управления.

Это требует принятия управленческих решений, проверки их практической реализации, внесения при необходимости корректировок, оперативного получения сведений об эффективности или неэффективности принимаемых мер с целью нахождения оптимального варианта преодоления конфликта.

Для этого, прежде всего, необходимо осознание руководителями вероятностных предпосылок и диагностика причин возникновения конфликтов и их перевода в позитивное русло.

Промышленное предприятие, является по своей сути малой социальной группой, с характерной именно для этой группы и для этого типа предприятий микросредой и в этом масштабе микросреды мы можем говорить о совокупности условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликт.

Именно исходя из этого, в реальной практике управления конфликтами каждый конкретный конфликт необходимо рассматривать в единстве всех его сторон и характеристик. В правильном анализе всех его черт, их последующем синтезе и выстраивании модели конфликта состоит успех использования конфликта как инструмента управления позитивными изменениями в промышленной организации в целях обретения новых черт ее конкурентоспособности.

В рамках реализации организационного конфликта, мы можем выделить ряд частных правил и рекомендаций, которые позволят говорить об эффективности их применения на предприятии вообще и логистическом предприятии в частности:

Рационализация конфликта, снижение его эмоциональной окраски. Концентрация внимания на реальных интересах оппонента;

Расширение коммуникаций между конфликтующими сторонами для получения новой и достоверной информации, укрепления доверительных отношений;

Ограничение сферы соперничества;

Важно определить цену победы и поражения на стадии зарождения конфликта. В глубоких и затяжных конфликтах проигравшими можно считать не только побежденную сторону, но и формальных победителей, так как цена победы может быть слишком высока;

Определение разницы между участником и предметом конфликта. Соперничество по определенным вопросам не должно перерастать в личную вражду и оскорбления;

Временное ограничение Конфликтов. Если остановить процесс развертывания конфликта на ранней стадии и чем раньше это осуществить, тем легче будет его разрешить;

Расширение временного горизонта конфликта. Операясь на теорию игр, самые опасные из них характеризуются узким временным горизонтом. Определение длительной перспективы полного разрешения конфликта, как правило, облегчает его разрешение.

Основанием результатов урегулирования конфлита должны стать ясно и четко сформулированные соглашения, которые допускают эффективный;

Важно бозначить возможные альтернативы, и уступки для принятия совместного решения сторон. Без этого очень трудно найти какое-то компромисное решение на переговорах.

Понятие "изменение" означает, что между двумя последовательными моментами в анализируемом горизонте времени, в котором существует промышленая организация, можно зафиксировать четкие различия во входящих в ее состав элементов, структуре и взаимоотношениях с окружающей средой.

Таким образом, изменения в промышленной организации как целостной системы могут касаться любого ее простого и сложного элемента (подсистемы). В управлении организационными конфликтами на логистическом предприятии менеджменту особо следует выделять принципиальные объекты воздействия и отслеживать изменения под влиянием управленческих решений.

Причины конфликтов во многом определяют характер их последствий.

В литературе сложилось два направления в оценке последствий конфликтов: функционалистское (интеграционное) и социологическое (диалектическое).

Первое из них, которое представляет, например, известный американский ученый-экспериментатор Э. Мейо, рассматривает конфликт как дисфункциональное явление, нарушающее нормальное существование организации, снижающее эффективность ее деятельности.

Функционалистское направление акцентирует внимание на негативных последствиях конфликта. Обобщая работы различных представителей данного направления, можно выделить следующие негативные последствия конфликтов:

. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3. Представление о противоположной стороне как о "враге", о своей позиции как об исключительно положительной, о позиции оппонента - только как об отрицательной.

Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.

5. Убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров

В противоположность функционалистам, сторонники социологического подхода к конфликтам (Р. Дарендорф) рассматривают их как неотъемлемый источник общественных изменений и развития. При определенных условиях конфликты имеют функциональные, позитивные для организации результаты:

. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопроов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый "синдром покорности" - страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как "зло", всегда приводящее к дурным последствиям.

Конечно, как негативные, так и позитивные последствия конфликтов нельзя абсолютизировать, рассматривать вне конкретной ситуации. Реальное соотношение функциональных и дисфункциональных последствий конфликта непосредственно зависит от их природы, порождающих их причин, а также от умелого управления конфликтами.

По результатам предпринятого в данном параграфе исследования, мы можем сформулировать следующие выводы:

Во-первых, существует несколько основных видов типологизации конфликтов:

) по количеству участников;

) по длительности;

) по причинам возникновения.

Во-вторых, в истории конфликтологической мысли было предложено несколько основных подходов к типологизации социальных конфликтов, так выделяют: реалистические и нереалистические, конструктивные и деструктивные, антагонистические и компромиссные конфликты.

В-третьих, политические конфликты классифицируются по области распространения, типу политического строя, по предмету.

В-четвертых, эффективность управления зависит от того, насколько менеджеры как субъекты управления конфликтами сумеют определить стратегическую линию поведения и программу действий, а также тактику влияния на данный сложный объект управления.

В-пятых, каждый конкретный конфликт необходимо рассматривать в единстве всех его сторон и характеристик. В правильном анализе всех его черт, их последующем синтезе и выстраивании модели конфликта состоит успех использования конфликта как инструмента управления позитивными изменениями в промышленной организации в целях обретения новых черт ее конкурентоспособности.

В-шестых, разрешение конфликтной ситуации может вести как к позитивным, так и к негативным последствиям для организации. Цель управления конфликтом состоит в том, чтобы разрешить его таким образом, что позитивные следствия конфликтной ситуации будут превалировать над негативными.

Таким образом, типология организационных конфликтов представлена следующим образом.

1 По количеству участников

2 Типология организационных конфликтов по длительности.

Типология организационных конфликтов по причинам возникновения.

4 Типология социальных конфликтов

Для этой типологии не существует однозначной классификации, поэтому мы рассмотрим несколько из них:

. Л. Козер выделяет реалистические и нереалистические, разница между которыми в том, что первые возникают из-за объективных обстоятельств, а последние затрагивают эмоциональную сферу групп людей.

2. А. Рапопорт выделяет три вида социальных конфликтов: схватка, дебаты и игры.

. Перечисленные типы конфликтов, в свою очередь, подразделяются на конструктивные и деструктивные, а также антагонические и компромиссные.

5. Типология политических конфликтов

1. Область распространения. Это могут быть внутриполитические и межгосударственные конфликты.

2. Тип политического строя. Например, конфликт тоталитарного и демократического режимов.

. Типология по предмету. Здесь может иметь место статусно-ролевой, конфликт интересов и ценностей.

В нашем исследовании мы будем использовать типологию конфликтов по количеству участников и по длительности конфликтов.

# ***Выводы по второй главе***

Самыми эффективные действиями для разрешению конфликта могут быть предприняты руководителем на стадии зарождения или в самом начале конфликта. Практически любой конфликт начинается с проблемы, которая не всегда можно легко проанализировать и обнаружения. Выявлять конфликты на ранних является настоящим искусством. "чувство конфликта" - наиболее важное качество менеджера. Под "чувством конфликта" мы подразумеваем умение обращать внимание на незначительные события - мелочи и способность улавливать "нотки конфликтов" в коллективе. Для того, чтобы выявить напряжённость в коллективе и обнаружить зарождение конфликта или конфликт на ранней стадии, необходимо уметь различать следующие признаки конфликта:

Частое отсутствие на рабочем месте сотрудников, высокая текучесть кадров. Часто неблагоприятная атмосфера на работе выражается в проблемах со здоровьем: головные боли, нервные срывы и т.п. Иногда работники видят самый простой вариант ухода от конфликтов в виде отсутствия на рабочем месте продолжительное время, что организуется посредством больничных листов (оформление которых происходит без обследований и реальных диагнозов). Тесть, работники не приходят на работу, чтобы не подпадать под споры, противоречия и прочее и делают это намеренно. Поэтому можно говорить о том, что увеличивающееся количество больничных листов сообщает о возможности конфликтов в коллективе и нездоровой атмосфере. Также, частая смена рабочих мест и высокая текучесть кадров могут быть сигналами, что существуют конфликты.

Чрезмерная пунктуальность в отношении рабочего времени и "внутренние увольнения". Излишняя пунктуальность это ситуация, когда работник чрезмерно точно отслеживает свое рабочее время, ни на минуту не задерживается после работы и никогда не приходит раньше времени, что означает: работа неинтересна, она угнетает. Термин "внутреннее увольнение" означает, что индивид "не проявляет необходимой включённости в трудовой процесс".

Страх к изменениями и нововведениями. Если работники ощущают себя больше конкурентами, нежели коллегами, то любое нововведение вызывает в них страх и неуверенность, они боятся ошибиться и опозориться.

Отсутствие коммуникаций. Если связь между работниками или отделами в организации неустойчива или вовсе отсутствует, - возможно, это просто нежелание общаться, а, следовательно, - признак конфликта. Если сотрудники недостаточно контактируют друг с другом, они недостаточно знают друг о друге и начинают доверять слухам.

"Слабые" начальники. Некоторые начальники не любят брать на себя ответственность и стараются избегать конфликтов в коллективе, считая, что они сами собой прекратятся. Они редко выходят из офисов, предпочитая отсиживаться, пока конфликты не утихнут.

Образование обособленных групп, борьба за власть. В организации образуются группы, включающие в себя людей со схожими интересами и ценностями. Информация не становится общественным достоянием, а циркулирует только лишь внутри таких групп. При этом некоторые сотрудники, не включённые в эти группы, начинают чувствовать себя отчуждёнными. Возникает недовольство сложившейся ситуацией. Работа может начать восприниматься как конкурентная борьба, возникают интриги.

Во-первых, причины конфликтов в организациях типологизируются по двум большим группам - объективным и субъективным причинам. К первым относят борьбу за ограниченные ресурсы, изменения (инновации), позиционные причины, неудовлетворительное качество информации, различие в целях групп и отдельных работников, разделение ответственностей, неудовлетворение условиями труда, несогласованность ролей, нормы и правила. К субъективным относят - управленческие причины, сложные отношения между людьми, события изменяющие профессиональную жизнь, моббинг, дисбаланс рабочего места, сложности при адаптации к управленческой должности, расхождение восприятия и оценок.

Во-вторых, наиболее эффективные действия по разрешению конфликта руководитель может предпринять на стадии зарождения конфликта или же в самом его начале. Любой конфликт, в основном, начинается с проблемы, которые не всегда открыты для анализа или даже для обнаружения. Искусство выявлять конфликты на ранних стадиях, "чувство конфликта" - очень важные качества менеджера.

В-третьих, выделяются несколько характерных признаков по которым можно диагностировать конфликт, зарождающийся в трудовом коллективе: и высокая текучесть кадров, и излишне пунктуальная продолжительность рабочего времени и "внутренние увольнения", страх перед изменениями, отсутствие коммуникаций, образование обособленных групп, борьба за власть.

В-четвертых, существует многоступенчатая модель эскалации конфликта, которая включает в себя пять стадий - 1) дебаты и дискуссии;

) Отчётливо ощущается противоположность позиций;

) Позиции укрепляются, противоречие нарастает, растёт раздражение, учащаются вербальные промахи;

) Вера в возможность разрешения конфликта угасает, устанавливается недоверие, начинается применение различных санкций;

) Конфликт переходит в борьбу, разрешить его мирными и "наружными" способами нельзя, нужно разрешать в корне, в глубине.

В-пятых, конфликты существуют в трёх измерениях (уровнях): первое - рациональное (когда человек анализирует конфликт, размышляет и действует на основе выводов), второе - эмоциональное (конфликт воспринимается на эмоциональном уровне) и социально-структурный уровень (то, с какой позиции человек воспринимает конфликт).

В-шестых, выделяются три основных метода предупреждения конфликтов: структурный, мотивационный, дисциплинарно - культурный.

Специфика современных российских организаций в том, что особенности протекания конфликтов в организации характеризуются нарушением процесса работы как персонала организации, так и нарушается процесс работы с клиентами.

Типология организационных конфликтов по длительности.

. Кратковременный. Это категория острых конфликтов, которые имеют яркую эмоциональную окраску.

В этом случае люди выражают свое негативное отношение аффективно, что иногда приводит к трагическим результатам. Здесь большую важность имеет не столько радикальность позиций, сколько проявление характера оппонентов.

. Длительный. Такой тип конфликтов также, как и предыдущий, является острым, однако их отличие в том, что данный тип обладает устойчивым противоречием в позициях оппонентов.

3. Вялотекущий. Это слабовыраженный тип, характерен для ситуаций, в которых между людьми возникает небольшое противоречие. Он часто возникает, если одна из личностей не заинтересована в открытой конфронтации.

. Быстротекущий. Это одна из самых "удачных" форм конфликтов, поскольку чаще всего ситуация разрешается примирением оппонентов.

Типология организационных конфликтов по причинам возникновения.

. Идеологический. В его основе лежит противоречие в установках личностей на государственные, коллективные, ценностные и социальные вопросы.

2. Экономический. Здесь присутствует проблема обеспечения, когда одна личность (или группа) заинтересована в материальном обеспечении с помощью другой.

3. Социально-психологические. Здесь причиной конфликта выступает, в первую очередь, психологическая несовместимость личностей, которые могут осознавать причины неприязни либо не иметь уместных аргументов.

Сторонами конфликта выступают представители внутриорганизационных звеньев организации - менеджеры и руководители внутренних подразделений промышленной организации (департаментов, отделов, служб, цехов, участков и др.).

Типология организационных конфликтов представлена следующим образом.

1. По количеству участников

2. Типология организационных конфликтов по длительности.

. Типология организационных конфликтов по причинам возникновения.

4. Типология социальных конфликтов.

# ***Глава 3. Социологический анализ эффективности управления конфликтами в современных российских организациях (на примере ООО КФХ "Аркаим-Агро")***

# ***3.1 Основные методики управления конфликтами в современных российских организациях***

Существует несколько методик управления конфликтами: прогнозирования конфликтов, разрешение конфликтных ситуаций, урегулирования конфликтов, внутриличностные методы, структурные методы (разъяснение требований к работе, общеорганизационные цели и их уточнение), межличностные (переговоры, ответная реакция, уход от конфликта, подавление конфликта).

Методика подразумевает собой определённый набор шагов (этапов), выстроенных в строгом порядке, которые определяют действия, направленные на разрешение конфликта. Выделим 7 этапов разрешения конфликта.

1. Психологическая подготовка к урегулированию конфликта.

Психологическая подготовка понадобится как коллективу, в котором существует или назревает конфликт, так и тому, кто этот конфликт будет решать. Необходимо подготовить коллектив к тому, что могут быть неприятные последствия и что конфликт может продлиться очень долго. Он должен помогать в решении конфликтов, несмотря на их уровень и тип: межличностный, внутриличностный, межгрупповой и т.д. Менеджер, который собирается вмешиваться в конфликт должен подготовить себя к деструктивной критике, к эмоциям, которые могут родиться из-за вмешательства или к уже существующим. Он должен быть максимально объективен и не поддаваться этим самым эмоциям, причём, как своим внутренним, так и тем, что распространяются конфликтующими сторонами.

2. Определение причин конфликта.

Обычно, причина конфликта не лежит на поверхности, а кроется где-то в глубине, поэтому поиск причин может занять достаточно много времени. Важно не ошибиться в них, поддавшись чарам псевдопричин. Зачастую одна причина может порождать другую, и именно цепочка причин приводит к конфликту. Нужно опрашивать тех людей, которые близки к конфликтующим сторонам (индивидам или группам). Также необходимо рассматривать возможные причины с разных позиций, чтобы иметь полную картину событий. Конфликт нельзя уладить, пока не понятна истинная его причина, поэтому следует набраться терпения и с упорством искать истоки противоречий.

. Анализ причин, связей и ситуации в целом.

После того, как была найдена причина, необходимо детально её изучить: что это за причина, как она могла повлиять на поведение людей (как индивидуально, так и в группах), какие события её окружают, какие события могли идти параллельно. Необходимо также выяснить, кто мог повлиять на развитие конфликта, проанализировать связи между людьми и событиями в пространственно-временном континууме. Не помешает также рассматривать ситуацию не только с каких-то конкретных сторон, позиций и деталей, а посмотреть на неё, так сказать, издалека, увидеть панораму. Возможно, при детальном рассмотрении нельзя будет найти всех причин, а общий план поможет в этом. В соответствии с причинами и общей ситуацией можно определить и тип конфликта.

. Поиск возможных вариантов решения конфликта.

После того, как причины найдены и проанализирована общая ситуация, можно приступать к поиску вариантов решения конфликта в зависимости от его вида и сопутствующих обстоятельств. Конфликты могут быть сложными и запутанными, с несколькими взаимосвязанными причинами. При поиске возможных решений необходимо учитывать цели (то есть то, что, собственно, руководитель хочет видеть после разрешения конфликта), время, которое необходимо потратить на урегулирование, силы, возможности, потребности и цели конфликтующих сторон, а также желания всех тех, кто косвенным образом вовлечён в конфликт.

5. Выбор или разработка варианта.

Существуют различные стандартные варианты разрешения конфликтов.

Если какой-то из них подходит под ситуацию идеально, то можно использовать его. Но иногда конфликты бывают очень специфическими, многофакторными, многоуровневыми и комплексными. В таком случае следует обращать внимание не на шаблонные методы, а разработать именно такой вариант решения, который как нельзя лучше подходил бы под имеющуюся ситуацию. Здесь есть огромное пространство для различных экспериментов в области управления конфликтами, однако, следует помнить, что любой эксперимент оставляет след и что риски усугубить конфликт могут быть высокими.

. Вмешательство в конфликт и его урегулирование

После того, как были выбраны стратегия и способ разрешения конфликта, можно приступать непосредственно к урегулированию. На этом этапе следует, в зависимости от ситуации, пользоваться различными психологическими приёмами, мирить стороны, искать пути взаимовыгодного сотрудничества, всячески культивировать доброжелательные отношения, при этом важно не поддаваться эмоциям и мыслить здраво.

. Завершение процесса урегулирования и "зализывание ран".

В процессе разрешения конфликта стороны постепенно приходят к установлению доброжелательных партнёрских отношений. Но нельзя говорить о том, что эти отношения такие же, как и отношения до конфликта. Следы споров могут оставаться годами и десятилетиями, в зависимости от того, насколько сильным был конфликт и насколько важным для сторон был предмет конфликта. Важна также обратная связь для того, чтобы понять: окончательно ли разрешён конфликт. Для урегулирования необходимо, чтобы стороны признали ценности и взгляды друг друга, существование альтернативных мнений, интересов. Они также должны признать желание разрешения конфликта. После признания конфликта решённым, необходимо принять некоторые меры для стабилизации взаимоотношений и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Это могут быть различные совместные мероприятия бывших участников конфликта, способствующие повышению уровня доверия и уровня сплочённости.

Инструменты разрешения конфликтов:

. Карта конфликта.

Зачастую люди пытаются понять и решить конфликт таким образом, как будто в нём есть что-то системное и логическое. Но это не всегда так, и те, кто рассматривают его только с такой точки зрения, часто терпят неудачи. Эмоции порождают конфликты. Рассматривать их нужно со всех сторон и использовать при этом максимально возможное количество методов, в том числе и творческих подход в осознании того, что происходит в организации.

Для того чтобы проанализировать общую картину происходящего, часто составляют специальные карты - карты конфликтов, которые изображают людей, их интересы, взаимосвязи и события, их окружающие. Такие карты нужны, прежде всего, для систематизации и упорядочения мыслей по поводу конфликта. Содержание карт может быть разным: можно изображать индивидов, группы людей, их тревоги, возможности, желания, а также можно изобразить организацию в целом. Такая карта представит наиболее ясную картину конфликта. Она может служить для заблаговременной разработки стратегии и тактики действий.

Составление карт будет также полезно для самих участников конфликта, как прямых, так и косвенных. Они смогут лучше понять ситуацию, а значит быстрее и качественнее её разрешить. Создавать карты можно, проводя специальные встречи между конфликтующими сторонами. Такой метод (при присутствии специалиста по конфликтам) поможет быстро и качественно разрешить конфликт.

После того, как карта была составлена, и менеджер убедился, что на ней изображены все участники конфликта, а также расписаны их тревоги, желания и показана связь, нужно приступить к её чтению.

2. Посредничество.

Часть конфликтов может решаться самими участниками, а другая часть требует вмешательства. Посредник должен привести стороны к согласию, то есть к снижению враждебности и поиску решения. Посредничество - это "процесс, при помощи которого третья, не заинтересованная, сторона помогает спорящим сторонам выработать соглашение. Участники спора, а не посредник, определяют условия этого соглашения. Посредничество обычно концентрируется на будущем, а не на прошлом поведении сторон". При этом, очень важно различать посредничество и арбитраж - "процесс, во время которого третья, не заинтересованная, сторона принимает окончательное, обычно обязательное для исполнения решение. Обсуждение и принятие решения, хотя и регламентированы соответствующими процедурами, но могут быть не очень строгими по сравнению с официальными судебными процедурами". Таким образом, роль посредника заключается в том, чтобы подталкивать стороны к соглашению, а не навязывать его им.

Можно выделить следующие преимущества посредничества:

. Конфликтующие стороны соглашаются о назначении посредника, что является первым шагом к сотрудничеству.

2. Посредник помогает выделить тревоги и интересы каждой из сторон и сконцентрироваться на них.

. Ни одна из сторон не имеет преимущества при переговорах.

. Присутствие третьего лица, как правило, помогает оппонентам держать эмоции "на замке".

. Исполнение решений легче обеспечить, так как оппоненты всё время контролируются.

Посредник должен: быть объективным и справедливым, понимающим человеческую сущность, иметь аналитическое мышление, понимать проблемы, которые нужно решить, иметь склонность к самопознанию, обладать прямотой, быть открытым, гибким и творческим, уравновешенным, спокойным, быть гарантом равноправия, быть профессионалом.

Таким образом, посредничество является гибким, мягким и почти безболезненным инструментом решения конфликтов.

Стоит отметить, что посредник должен принимать описанную выше методику урегулирования конфликтов.

Очень важную роль в любом конфликте играет то, как люди общаются, а точнее, какие слова, интонации, мимику и жесты они используют. Зачастую неправильные сигналы или же сигналы, неправильно дешифрованные, приводят к конфликтам. Но с помощью них можно и разрешить эти самые конфликты.

Для менеджера, который решает спор, пытается свести на нет конфликт, очень важно понимать, как те или иные слова и интонации могут повлиять на ход конфликта. Люди реагируют на внешние раздражители, в число которых входят устные сообщения, по-разному. Однако существует общая модель поведения и реакций, которую можно использовать в разрешении конфликтов. Для того, чтобы человек отреагировал именно так, как нужно, необходимо строить предложения определённым образом, так как порядок слов очень сильно влияет на эмоции собеседника. Например, существует концепция "личных" сообщений. Их два вида: "Я - сообщение" и "Ты - сообщение". Пример для первого случая: "Я Вас ожидал достаточно долго". Пример для второго случая: "Вы заставили меня ждать" или же "Вы опоздали". В первом случае сообщение концентрирует внимание на инициаторе, тем самым давая понять адресату, что он не один и что от него зависят другие люди и стоит уважать их время, деньги и т.п. Это более мягкий и более эффективный метод. Во втором случае сообщение взваливает всю ответственность сразу же на адресата. Он точка концентрации внимания. Этот метод носит явно негативный характер и имеет малую эффективность.

Используя материалы тренингового центра Михаила Григоряна, определим основные виды влияния, представленные в таблице 1:

Таблица 1. Виды психологического влияния

|  |  |
| --- | --- |
| Вид влияния | Определение |
| **Аргументация** | Высказывание и обсуждение доводов в пользу определённого решения или позиции для того, чтобы изменить отношение собеседника относительно этого решения или вопроса. |
| **Самопродвижение** | Объявление своих целей и предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации, чтобы поднять себя в глазах других и получить некоторые преимущества в спорах. |
| **Манипуляция** | Скрытое побуждение адресата к переживанию определённых состояний, принятию решений и/или выполнению действий, нужных для инициатора воздействия. |
| **Внушение** | Сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей для того, чтобы изменить их состояние или отношение к предмету конфликта, решениям и позициям. |
| **Заражение** | Передача своего состояния или отношения к другому человеку или группе людей. |
| **Пробуждение импульса** **к подражанию** | Возможность и способность вызывать желание быть подобным себе. |
| **Формирование благосклонности** | Привлечение к себе внимания адресата путём собственной привлекательности, лести. |
| **Просьба** | Обращение к адресату с призывом удовлетворить инициатора воздействия. |
| **Игнорирование** | Умышленное невнимание к партнёру, его |
|  | высказываниям и действиям. |
| **Принуждение** | Приневоливанье человека к выполнению действий при помощи угроз или лишений. |
| **Нападение** | Внезапная атака на чужую психику, высказывание пренебрежительных и/или оскорбительных суждений о личности человека; грубое агрессивное поведение, осуждение или осмеяние его дел и поступков; напоминание о постыдных для него событиях, произошедших в прошлом; навязывание своих советов и другие. |

Стоит отметить, что игнорирование, манипуляция, принуждение и нападение являются "варварскими" методами воздействия и их стоит применять только лишь в крайних случаях.

В результате исследования, проведенного в данном параграфе мы пришли к следующим выводам:

Во-первых, методика урегулирования конфликта подразумевает собой определённый набор шагов (этапов), выстроенных в строгом порядке, которые определяют действия, направленные на разрешение конфликта.

Во-вторых, выделяется семь этапов урегулирования конфликта:

) психологическая подготовка к урегулированию конфликта;

) определение причин конфликта;

) анализ причин, связей и ситуации в целом;

) поиск возможных вариантов решения конфликта;

) выбор или разработка варианта;

) вмешательство в конфликт и его урегулирование;

7) завершение процесса урегулирования и "зализывание ран"

В-третьих, для урегулирования конфликта, возникающего в организации существует ряд инструментов, способствующих анализу, пониманию и разрешению конфликтной ситуации: карта конфликта, посредничество.

Существует несколько методик управления конфликтами: прогнозирования конфликтов, разрешение конфликтных ситуаций, урегулирования конфликтов, внутриличностные методы, структурные методы (разъяснение требований к работе, общеорганизационные цели и их уточнение), межличностные (переговоры, ответная реакция, уход от конфликта, подавление конфликта).

Из них в России используются методы разъяснения требований к работе, уточнение общеорганизационных целей, переговоры.

Наиболее эффективные из них переговоры, а так же разрешение конфликтов путем урегулирования конфликтов.

# ***3.2 Сравнительная эффективность различных методик управления конфликтами в современных российских организациях (на примере ООО КФХ "Аркаим-Агро")***

Итак, на основе изученного теоретического материала проведем анализ управления конфликтом на предприятии: Общество с ограниченной ответственность Крестьянское (фермерское) хозяйство "Аркаим-Агро" сокращенно ООО КФХ "Аркаим-Агро".

ООО КФХ "Аркаим-Агро" выпускает более 400 наименований хлебобулочных и кондитерских изделий, расширяется ассортимент, увеличивается объем выпускаемой продукции.

ООО КФХ "Аркаим-Агро" располагает значительными производственными мощностями, позволяющими надежно удерживать лидерство в регионе. При этом руководство предприятия стремиться содержать парк современного оборудования. В состав ООО КФХ "Аркаим - Агро" входят:

1) Булочно-кондитерский комбинат:

кондитерский цех;

- участок приготовления тортов;

цех сахаристых кондитерских изделий.

2) Хлебокомбинат.

Значительная часть прибыли в ООО КФХ "Аркаим-Агро" направляется на модернизацию оборудования, развитие производства и обучение персонала.

Весь персонал ООО КФХ "Аркаим-Агро" - высококвалифицированные работники. Именно коллектив мастеров своего дела позволяет ООО КФХ

"Аркаим-Агро" быть успешным предприятием в непростых условиях российского рынка.

В состав ООО КФХ "Аркаим-Агро" входят:

а) собственное строительно-монтажное управление;

б) котельная для обеспечения нужд производства горячей и холодной водой.

Миссия организации: удовлетворение спроса на хлебобулочные изделия в городе N и близлежащих районах путем производства и реализации данной продукции, а также обеспечение свежими кондитерскими изделиями жителей ближайших районов.

Для определения уровня конфликтности необходимо изучить морально - психологический климат в коллективе на предприятии ООО КФХ "Аркаим - Агро". Это необходимо, чтобы представить какая обстановка сложилась в данной организации на момент исследования.

Изучая морально-психологический климат в коллективе, менеджером предприятия было предложено анкетирование для рабочего персонала. Анкета касалась относительно причин появления конфликтов и стрессовых ситуаций. Перечень этих причин был построен на основе перечисленных менеджером ООО КФХ "Аркаим-Агро". Это те источники, из-за которых и возникают конфликтные ситуации в данной организации. В ходе теоретического исследования нами было определено, что классификация причин зависит от специфики производства. Поэтому менеджером, помимо основных причин, были отмечены и специфические источники.

Мы подвергли сплошному анкетированию работников - всего нами было опрошено 50 человек.

Эмпирическую базу исследования составили: исследование, проведенное нами в октябре-ноябре 2014 года на тему "управления внутриорганизационными конфликтами в ООО КФХ "Аркаим-Агро".

Объект исследования: персонал ООО КФХ "Аркаим-Агро"

Предмет исследования: особенности взаимодействия и климата в коллективе среди персонала ООО КФХ "Аркаим-Агро"

Цель исследования: исследование эффективных способов управления внутриорганизационными конфликтами в ООО КФХ "Аркаим-Агро"

Задачи исследования:

1. Установить факторы, влияющие на возникновение конфликтов среди сотрудников ООО КФХ "Аркаим-Агро";

2. Определить наиболее эффективные способы противодействия конфликтам в ООО КФХ "Аркаим-Агро"

Исследование было проведено на основе метода анкетирования.

Объем и структура данной работы определены логикой системного исследования и характером изучаемых в нем проблем. Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

**Гипотеза**: Применение руководством исследуемого предприятия стратегии принуждения поможет существенно сократить число конфликтов среди сотрудников.

Когда мы говорим об общем уровне конфликтов связанным с работой в организации, то надо отметить, что общий уровень количества конфликтов находится на среднем уровне.

**Как часто у Вас бывают конфликты с кем-то из членов вашего коллектива?**

Таким образом большая часть опрошенных редко или никогда не вступают в конфликты с коллегами

Большая часть опрошенных отмечают, что в организации преобладают дружеские или деловые отношения.

**Какие отношения складываются в коллективе?**

Большая часть опрошенных в разных конфликтах так или иначе считают себя "жертвами"

**В какой позиции вы чаще всего бываете в конфликте?**

Основной причиной конфликтов в коллективе оказалось внедрение новой техники и технологий на предприятии

Для анализа было важно выявить возраст и стаж работы сотрудников

Возраст опрошенных

**Стаж работы**

Ответы 50 респондентов показали, что причины конфликтных ситуаций в коллективе распределяются следующим образом:

13%;

1) предвзятое отношение начальства - 10%;

2) отношение работников между собой или, пользуясь классификацией-

) распределение благ (ввиду ограниченности ресурсов) - 23%;

) внедрение новой техники и оборудования - 47%;

5) другие - 2%.

Поскольку на причину конфликтов, связанную с внедрением новой техники приходится 47% опрошенных, то нам представляется важным изучение этой конфликтной ситуации.

В настоящее время научно-технический прогресс развивается быстрыми темпами. Поэтому, чтобы отвечать требованиям потребителя, высокого качества, быть конкурентоспособным на предприятии ООО КФХ "Аркаим - Агро" стали внедряться технологические новинки, требующие от людей определенных знаний. Особенно широкое распространение получило компьютеризация на производстве. Необходимость работы на оборудовании, оснащенных компьютерами, облегчит работу сотрудникам, но потребует от них дополнительных знаний и умений.

1. Анализ ситуации:

- определим откуда поступила информация о конфликте. Руководитель осознает, что нововведения приведут к сопротивлению персоналом, а, следовательно, к созданию конфликтной ситуации. Таким образом, руководитель сам является свидетелем конфликта;

- сбор данных. Многие из тех, кто трудится на предприятии ООО КФХ

"Аркаим-Агро" работает здесь по много лет и привыкли использовать старое оборудование с элементами ручной работы.

Однако увеличение объемов работ диктует необходимость автоматизации производства. Работницы, особенно те, кому до пенсии осталось несколько лет, дружно выступали против внедрения нового оборудования, доказывая преимущества старого и аргументировали это тем, что на 100% автоматизировать процесс все равно нельзя. Они готовы работать больше, но даже при этом условии потребуется увеличение числа сотрудников отдела.

Молодежь в отделах выступила за нововведения, так как работа на старом оборудовании предоставляется ей невообразимо нудной и противоречащей их возрасту, умственному развитию;

анализируя полученную информацию, всё сводится к тому, что молодежь, недостаточно хорошо зная процесс технологии производства, не может обойтись без помощи опытных работниц.

В тоже время старшие сотрудники не очень-то желают помогать молодежи, видя в них и в нововведениях угрозу своему существованию в отделе;

оценка конфликтной ситуации такова, что старшие должны освоить работу на компьютерах, либо оставить эту работу.

2. Урегулирование конфликта (таблица 2):

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия поведения | Уместность применения | Неуместность применения |
| 1. Принуждение | В случае: | В случае: |
|  | ситуация критическая | Если еще не было попытки |
|  | Вы абсолютно уверены в | сотрудничества |
|  | своей правоте и | важны другие стороны, их |
|  | доказательство этого | участие и развитие |
|  | значит для Вас больше, | взаимоотношений |
|  | чем возможность | слишком много раз |
|  | дальнейшего развития | применялось |
|  | отношений |  |
|  | Ваша позиция заведомо более сильная, чем у Ваших оппонентов дело не очень серьезное и другим людям безразлично, чем оно кончится | в результате этого оппоненты "потеряют лицо", утратят уважение к себе |
| 2. Решение | Когда: | Когда: |
| проблемы | сама проблема также | Нет времени |
|  | важна, как и отношения | проблема не столь важная |
|  | важно участие и | ситуация переполнена |
|  | сотрудничество | "разбирательствами" |
|  | есть необходимость | стремления другой стороны |
|  | творческого подхода к | неоправданны |
|  | выходу из сложившейся |  |
|  | ситуации |  |
|  | есть все возможности для |  |
|  | дискуссии и обсуждения |  |
|  | есть надежда |  |
|  | удовлетворения всех |  |
|  | требований |  |
| 3. Компромисс | Когда: | Когда: |
|  | важно участие всех | творческий выход из |
|  | сторон, но времени | положения совершенно |
|  | недостаточно | необходим |
|  | любое решение | последствия компромисса |
|  | предпочтительнее полного | для Вас неприемлемы |
|  | застоя |  |
|  | попытки сотрудничества могут быть интерпретированы как соперничество, напор |  |
| 4. Уклонение | Для проблем: | Когда: |
|  | маловажных | И само дело, и развитие |
|  | маловероятно и неважно | отношений для вас важны |
|  | дальнейшее развитие | оно применяется по |
|  | отношений | привычке по отношению к |
|  | недостаток времени и | большинству проблем (ибо |
|  | отсутвие необходимости | ведет к взрывам или |
|  | решения | замораживанию отношений) |
|  | У Вас нет реальной | результатом может стать |
|  | власти, но есть желание | неприятный осадок как |
|  | предотвратить действия | следствие отрицательных |
|  | оппонента | эмоций |
|  |  | люди нуждаются в |
|  |  | продуманно организованном |
|  |  | столкновении лицом к лицу |
| 5. Сглаживание | Если: | Если: |
|  | дело Вас практически не | в результате Вы затаите |
|  | трогает | ненависть |
|  | Вы бессильны и не | этот стиль используется по |
|  | хотите предотвратить | привычке с тем, чтобы |
|  | действия Вашего | заслужить одобрение других |
|  | оппонента | (Результат депрессия и |
|  |  | потеря уважения к себе) |

Используя таблицу 2, в данной ситуации будет уместно применить стратегию поведения принуждение. Поскольку руководитель, обладая властью, может снизить сопротивление.

В этом случае оказание препятствия со стороны персонала может повлечь за собой угрозу лишения работы, карьерного роста, заработной платы. Что касается компромисса как способа разрешения конфликта, то в корпоративной сфере он далеко не всегда самый приемлемый как в экономическом, так и социальном плане по сравнению с др.

В теоретическом исследовании были определены ситуации, в которых оптимально применение той или иной модели медиаторства. В соответствии с этим в данной конфликтной ситуации будет применен тип арбитра.

Послеконфликтный период можно охарактеризовать переживаниям участников, происходит осознание и осмысление своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнеру.

Менеджеру для снятия послеконфликтного напряжения необходимо помочь ранее конфликтующим сторонам осуществить самокритику и анализ произошедшего, для того, чтобы не произошло образование негативных установок в отношениях сторон, предвзятости.

После осуществления мер по управлению конфликтной ситуацией необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия.

Анализ полученного опыта позволит руководителю осмыслить свои действия в конфликте и определить стратегию работы с инновациями.

Так в рассматриваемой конфликтной ситуации нововведения появились извне. В этом случае менеджерами необходимо прогнозировать и предугадывать новшества, готовить мероприятия, компенсирующие их негативные последствия, тогда источник изменений переместится из внешних во внутренние. Новшества будут восприниматься как свои собственные, учитывающие интересы участников, а, следовательно, менее конфликтогенные.

Таким образом, на современном предприятии конфликтная ситуация, связанная с внедрением новой технологии, является наиболее часто встречающейся.

Управляя таким конфликтом, руководитель вырабатывает стратегию поведения, определяет комплекс процедур, позволяющих избежать негативных последствий данной конфликтной ситуации, обеспечить эффективное достижение поставленной цели.

В результате эмпирического исследования, проведенного в данном параграфе мы пришли к следующим выводам:

Во-первых, было проведено анкетирование сотрудников ООО КФХ

"Аркаим-Агро" в целях выявления основных конфликтогенных мотивов. Основным мотивом, способствующим возникновению конфликтных ситуаций в организации стало введение новой техники.

Во-вторых, проанализирована основная конфликтная ситуация, выявлены ее параметры. В организации, ввиду внедрения в производственный процесс новой техники, автоматизации производства, возник своеобразный конфликт поколений - конфликт между молодыми сотрудниками, выступающими за технические нововведения и возрастным поколением, выступающим против.

В организации причинами конфликтов, на основании чего происходят многочисленные инциденты являются следующие аспекты:

предвзятое отношение начальства.

отношение работников между собой.

распределение благ.

внедрение новой техники и оборудования.

В целях урегулирования конфликта руководителю предложена стратегия "принуждения" с крайне дипломатичной тактикой действия в постконфликтный период с анализом произошедшей ситуации.

# ***Заключение***

По результатам проведенного исследования, мы можем сделать следующие выводы.

Целью работы являлось исследование эффективных способов управления внутриорганизационными конфликтами в современных российских организациях.

Цель достигнута нами посредством реализации поставленных задач.

В ходе решения первой задачи мы сформулировали определение организационных конфликтов.

Взаимоотношения и связи образовываются не только под влиянием производственной деятельности, но и на основе реальных условий жизни: политических, психологических, нравственных и др. Людей соединяют общие принципы, нравственные нормы, идеи, цели и интересы. Однако наряду с согласием возникают и конфликтные ситуации в трудовом коллективе.

Таким образом, организационный конфликт - это конфликт в рамках организации, вызываемый ею и влияющий на эффективность ее работы.

Проблемы конфликтов в организации связанны в первую очередь с внутренней организацией и условиями деятельности. Это определяется состоянием оборудования и инструмента, планированием документации, заработной платы, выплатой премиальных, справедливость оценки "лучших", "худших", загрузка людей; выдвижение и повышение.

Среди основных подходов к определению конфликтов мы выделили понятия с точки зрения философии, психологии и социологии. В анализе понятий со стороны социологии управления были отмечены особенности толкования понятия Здравомыслова Л.Г., Ю.Г. Запрудского, А.В. Дмитриева, Спенсера Г., Парсонса Т.

Например, Парсонс утверждал, что общество как социальная система, которая должна отвечать 4 основным функциональным требованиям: адаптация, целедостижение, интеграция, удержание образца.

Так же в своей работе мы отметили, что в основу современной концепции конфликта легли работы таких авторов и исследователей как Маркса К. и Зиммеля Г., Даррендорфа Р. и Козера Л. Рассмотренные определения Маркса характеризуют механизм возникновения и развития социального конфликта, который происходит в результате неравенства, которое постоянно усиливается при доминировании одних над другими.

Так же по мнению К.Э. Боулдинга, все конфликты имеют общие образцы развития, а их исследование и анализ формирует обобщающую теорию - "общую теорию конфликта", которая позволит обществу контролировать конфликты, управлять ими, прогнозировать их последствия.

Таким образом мы пришли к следующему выводу, что феномен конфликта с точки зрения современной социологии представляется как одна из форм социального взаимодействия, как процесс, который при определенных условиях может иметь для "социального организма" не только деструктивные, но и конструктивные (интегративные) последствия. Основное его внимание направленно на выявление причин, при которых конфликт сохраняет или восстанавливает интеграцию системы и её приспособляемость к изменяющимся условиям.

Мы выяснили, что в современной социологии управления существуют следующие подходы: социально-организационный, ситуационный, основой которого является рассмотрение функционирования и развития организаций в тесном взаимодействии с внешней средой; дискриптивный, в основе которого лежит системный анализ, который состоит в том, что обоснованно выделяется и осмысливается структура системы, из которой выводятся ее функции; и нормативный подход.

Мы в своей работе опирались на ситуационный, нормативный и дескриптивный подходы.

Так же в ходе решения первой задачи мы выяснили, что весь конфликтный период представляет собой предконфликт, конфликт и противодействия, завершающий этап.

Каждый из системообразующих видов конфликтов были рассмотрены подробно в работе.

Решая вторую задачу, мы рассмотрели методики исследования причин возникновения конфликтов и пришли к следующему заключению:

В современных исследованиях используются следующие методы:

изучение конфликтогенных явлений.

методы анамнеза и самооценки.

техника репертуарных решеток.

эксперимент, исследование документов, опросы, наблюдение.

Каждый из этих методов формирует четкое представление о наличие и характере конфликтов в организации. Для выявления причин конфликтов в организации опрос является эффективным методом, при анкетировании выявляется предрасположенность к конфликтным ситуациям или методы выхода или разрешения конфликтов, при опросе выявляется причина и участники конфликта, а так же метод наблюдения позволит выявить особенности поведения в конфликтной ситуации.

Наиболее часто используются в современной социологии управления методы анкетирования, опроса, наблюдения, анализа документов.

Мы в нашей исследовательской работе делали упор на метод анкетирования и анализа документов организации, так как исследование приказов, протоколов, распоряжений организации, а так же опрос сотрудников позволяют выявить удовлетворенность работой и уровень конфликтности сотрудников.

Посредством решения третьей задачи мы выделили способы управления конфликтом.

Конфликт - неизбежное явление, и каждый управляющий должен уметь справляться с ним. Понятие менеджмента предполагает два способа по решению конфликтных ситуаций.

Первый представляет собой "тренировку" потенциала управленца. Это могут быть различные тренинги и ситуационные игры. Чем чаще проводить такие упражнения, тем выше управленческий потенциал в неизбежных конфликтных ситуациях.

Второй способ основан на том, чтобы найти свою стратегию деятельности в конфликтных ситуациях и далее совершенствовать её для управления конфликтами.

В ходе решения четвертой задачи мы сформировали типологию организационных конфликтов.

Типология конфликтов - это попытка классификации объектов в науке конфликтологии. В настоящее время существует множество способов структуризации конфликтов по их признакам, однако ученые так и не пришли к общему мнению, которая из классификаций наиболее универсальна и может применяться в любой сфере. В социальных науках типология и классификация весьма затруднительны из-за сложности компонентов, которые имеют разные оттенки значений и зачастую взаимосвязаны между собой. Именно поэтому в данной дипломной работе мы рассмотрели несколько вариантов типологии организационных конфликтных ситуаций.

В качестве объективных предпосылок возникновения конфликта выступают неадекватная система принятия и реализации управленческих решений, неправильное распределение обязанностей, недостатки организации труда и тому подобное, то есть проблемы, которые можно считать проблемами низкого уровня менеджмента. В качестве субъективных предпосылок выступает личностная составляющая субъектов: низкий уровень коммуникативности, низкая толерантность, интровертность и так далее.

Потери организации, в связи с конфликтами определяются эффективностью своевременного урегулирования противоборствующих сторон, также соотношением затрат на решение конфликтов к вероятности их возникновения.

Из этого следует, что если предконфликтная ситуация не проявляется в открытой форме, то вероятность возникновения конфликтов сводится к нулю. Никакого негативного влияния на благополучность организации не оказывается, так как предконфликтная ситуация не является скрытым конфликтом.

Так же мы выяснили, что специфика современных российских организаций в том, что особенности протекания конфликтов в организации характеризуются нарушением процесса работы как персонала организации, так и нарушается процесс работы с клиентами.

Далее мы представили три вида причин, которые в той или иной степени приводят к конфликту в финансовой сфере:

Причины, которые связаны с содержанием совместной деятельности, организацией рабочей деятельности, которые формируют взаимодействие участников производственного процесса.

2 Особенности межличностных отношений, которые могут формировать конфликтные ситуации путем и в процессе взаимодействия различных участников производственного процесса.

Личностные особенности участников конфликтной ситуации.

И на основании этого выделили основные причинные факторы конфликта.

К ним можно отнести:

1 Информационные. Различное отношение к приемлемости информации.

2 Основанные на поведении. Грубость, непредсказуемость опирается на сформированность норм и правил рабочего процесса.

Предметы отношений. А именно удовлетворенность от взаимодействия.

Наиболее значимые аспекты и принципы.

Структурные факторы. Обстоятельства, которые характеризуют все условия взаимодействия.

Таким образом, нами представлена типология организационных конфликтов следующим образом:

1 По количеству участников

2 Типология организационных конфликтов по длительности.

3 Типология организационных конфликтов исходя из причины их возникновения.

4 Типология социальных конфликтов

По данной типологии нет определенной и однозначной классификации, поэтому мы будем рассматривать несколько видов:

. Л. Козер выделял реалистические и нереалистические социальные конфликты. Различие между ними в том, что реалистические возникают из-за объективных обстоятельств, а нереалестические затрагивают эмоциональные сферы групп людей.

2. А. Рапопорт выделял 3 вида социальных конфликтов: схватка, дебаты и игры.

. Перечисленные типы конфликтов, также можно разделить на конструктивные и деструктивные, антагонические и компромиссные.

5 Типология политических конфликтов

1. Область распространения. Это могут быть внутриполитические и межгосударственные конфликты.

2. Тип политического строя. Например, конфликт тоталитарного и демократического режимов.

. Типология по предмету. Здесь может иметь место статусно-ролевой, конфликт интересов и ценностей.

В нашем исследовании мы использовали типологию конфликтов по количеству участников и по длительности конфликтов.

Посредством решения пятой задачи мы изучили сравнительную эффективность различных методик управления конфликтами в современной российской организации.

Методика подразумевает собой определённый набор шагов (этапов), выстроенных в строгом порядке, которые определяют действия, направленные на разрешение конфликта. Выделим 7 этапов разрешения конфликта.

1. Психологическая подготовка к урегулированию конфликта.

Психологическая подготовка понадобится как коллективу, в котором существует или назревает конфликт, так и тому, кто этот конфликт будет решать. Необходимо подготовить коллектив к тому, что могут быть неприятные последствия и что конфликт может продлиться очень долго. Он должен помогать в решении конфликтов, несмотря на их уровень и тип: межличностный, внутриличностный, межгрупповой и т.д. Менеджер, который собирается вмешиваться в конфликт должен подготовить себя к деструктивной критике, к эмоциям, которые могут родиться из-за вмешательства или к уже существующим. Он должен быть максимально объективен и не поддаваться этим самым эмоциям, причём, как своим внутренним, так и тем, что распространяются конфликтующими сторонами.

2. Определение причин конфликта.

Обычно, причина конфликта не лежит на поверхности, а кроется где-то в глубине, поэтому поиск причин может занять достаточно много времени. Важно не ошибиться в них, поддавшись чарам псевдопричин. Конфликт нельзя уладить, пока не понятна истинная его причина.

. Анализ причин, связей и ситуации в целом.

После того, как была найдена причина, необходимо детально её изучить: что это за причина, как она могла повлиять на поведение людей (как индивидуально, так и в группах), какие события её окружают, какие события могли идти параллельно. Необходимо также выяснить, кто мог повлиять на развитие конфликта, проанализировать связи между людьми и событиями в пространственно-временном континууме.

. Поиск возможных вариантов решения конфликта.

После того, как причины найдены и проанализирована общая ситуация, можно приступать к поиску вариантов решения конфликта в зависимости от его вида и сопутствующих обстоятельств. Конфликты могут быть сложными и запутанными, с несколькими взаимосвязанными причинами. При поиске возможных решений необходимо учитывать цели (то есть то, что, собственно, руководитель хочет видеть после разрешения конфликта), время, которое необходимо потратить на урегулирование, силы, возможности, потребности и цели конфликтующих сторон, а также желания всех тех, кто косвенным образом вовлечён в конфликт.

5. Выбор или разработка варианта.

Существуют различные стандартные варианты разрешения конфликтов. Если какой-то из них подходит под ситуацию идеально, то можно использовать его. Но иногда конфликты бывают очень специфическими, многофакторными, многоуровневыми и комплексными. В таком случае следует обращать внимание не на шаблонные методы, а разработать именно такой вариант решения, который как нельзя лучше подходил бы под имеющуюся ситуацию. Здесь есть огромное пространство для различных экспериментов в области управления конфликтами, однако, следует помнить, что любой эксперимент оставляет след и что риски усугубить конфликт могут быть высокими.

. Вмешательство в конфликт и его урегулирование.

После того, как был выбраны стратегия и способ разрешения конфликта, можно приступать непосредственно к урегулированию. На этом этапе следует, в зависимости от ситуации, пользоваться различными психологическими приёмами, мирить стороны, искать пути взаимовыгодного сотрудничества, всячески культивировать доброжелательные отношения, при этом важно не поддаваться эмоциям и мыслить здраво.

. Завершение процесса урегулирования и "зализывание ран".

В процессе разрешения конфликта стороны постепенно приходят к установлению доброжелательных партнёрских отношений. Но нельзя говорить о том, что эти отношения такие же, как и отношения до конфликта. Следы споров могут оставаться годами и десятилетиями, в зависимости от того, насколько сильным был конфликт и насколько важным для сторон был предмет конфликта. Важна также обратная связь для того, чтобы понять: окончательно ли разрешён конфликт. Для урегулирования необходимо, чтобы стороны признали ценности и взгляды друг друга, существование альтернативных мнений, интересов. Они также должны признать желание разрешения конфликта. После признания конфликта решённым необходимо принять некоторые меры для стабилизации взаимоотношений и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Это могут быть различные совместные мероприятия бывших участников конфликта, способствующие повышению уровня доверия и уровня сплочённости.

В дипломной работе был определен ряд таких методик управления конфликтами, как: прогнозирования конфликтов, разрешение конфликтных ситуаций, урегулирования конфликтов, внутриличностные методы, структурные методы (разъяснение требований к работе, общеорганизационные цели и их уточнение), межличностные (переговоры, ответная реакция, уход от конфликта, подавление конфликта).

Мы выяснили, что из них в России используются такие методы как, разъяснение требований к работе, уточнение общеорганизационных целей, переговоры.

Наиболее эффективные из них переговоры, а так же разрешение конфликтов путем урегулирования конфликтов.

В изученной нами организации мы выяснили, что причинами конфликтов, на основании чего происходят многочисленные инциденты являются следующие аспекты:

предвзятое отношение начальства.

отношение работников между собой.

распределение благ.

внедрение новой техники и оборудования.

В целях урегулирования конфликта руководителю предложена стратегия "принуждения" с крайне дипломатичной тактикой действия в постконфликтный период с анализом произошедшей ситуации.

Таким образом, подводя итог изученного нами материала и проведенного эмпирического исследования мы можем прийти к выводу, что конфликт в организации - это осознанное противоречие между членами этого коллектива, которое сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений.

Специфика менеджера заключается в том, что при решении поставленных задач он прямо или косвенно затрагивает все формы и виды общественных отношений и деятельности сотрудников. Интенсификация связей, расширение круга общения увеличивают психологические нагрузки и создают определенное напряжение в процессе общения.

Задача руководителя на этапе конфликта - помочь людям осознать необходимость слаженной работы; помочь преодолеть различия; активизировать осознание происходящего, направлять сотрудников на взаимную поддержку, оказание действенной взаимопомощи. Умелое решение конфликтов является важнейшей задачей любого руководителя.

# ***Список использованной литературы***

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: - М.: Изд-во МГУ, 2012. - 23с.

2. Анцупов А.Я. Конфликтология. СПб.: Питер, 3-е издание, 2011 год

. Бабосов Е. М.2 - е изд. Учебное пособие. - Минск, ТетраСистемс, 2015. 464 с

. Горбушина О.П. Секреты проведения. - Спб.: Питер, 2012. - С.98

. В.П. Ратников | Конфликтология.3-е издание [2012]

. Сидоренко Е.В. Психологический практикум: Межличностные отношения. СПб., 2013.

. К. Боулинг "Конфликт и защита. Общая теория" (1963)

. М. Вебер "Избранные произведения", М.: Просвещение, 1990.

. Р. Дарендорф "Классы и классовые конфликты в индустриальном обществе" (1957)

. Г. Зиммель "Конфликт современной культуры" (1918)

. Л. Козер "Функции социального конфликта" (1956)

. Т. Парсонс "Структура социального действия" (1937)

. Фрейд Зигмунд. Основные психологические теории в психоанализе / пер.

. М.В. Вульф, А.А. Спектор. - М., 2011. - 400 с

. Анцупов А.Я. Конфликтология. СПб.: Питер, 3-е издание, 2008 год

. Дружинин В. В, Конторов Д.С. Введение в теорию конфликта, 2014

. Монография академик РАНКудрявцев В.Н. (Предисловие, §§ 1-5, 7-9, 11, 21, 32)

. Дружинин В. В, Конторов Д.С. Введение в теорию конфликта, 2014

. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М: - Изд-во "Инфра-М", 2014.

. Антипова Н.Ф. Коллективный трудовой конфликт в учреждениях народного образования: Дис. канд. социол. наук. М., 2012. - 115 с.

. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт!, 2014.

. Авидон, И. Тренинги ведения переговоров: материалы для подготовки и проведения / И. Авидон, О. Гончукова. СПб.: Речь, 2011. - 192 с.

. Агеев, В.С. Межгрупповое взаимодействие / В.С. Агеев. - М.: Изд-во МГУ, 2010. - 256 с.

. Агеев, B. C. Психология межгрупповых отношений. B. C. Агеев - М.: МГУ, 2012. - 144 с.

. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология: теория, история, библиография / А.Я. Анупцов, А.И. Шипилов. - М.: ВУ МО, 2011. - 143 с.

. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 512 с.

. Анцупов, А.Я., Прошанов, С.Л. Российская конфликтология. Аналитический обзор 607 диссертаций / А.Я. Анупцов, С.Л. Прошанов XX век. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 704 с.

. Анцупов, А.Я., Баклановский, С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. СПб.: ПИТЕР, 2005. - 288 с.

. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учебное пособие для студентов ВУЗов / Е.М. Бабосов. - Минск: ТетраСистем, 2009. - 364 с.

. Богданов, Е.Н., Зазыкин, В.Г. Психология личности в конфликте. / Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин. - Калуга: КГПУ, 2012.212 с.

. Большаков, А.Г., Несменова, М.О. Конфликтология организаций. - М.: МЗ - Пресс, 2011.182 с.

. Бородкин, Ф.М. Внимание: конфликт / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. - Новосибирск: Наука, 2010. - 317 с.

. Брылина, И.В. Конфликтология / И.В. Брылина. - 2-е изд. - Томск: Изд-во Томского Политехнического Университета, 2011. - 133 с.

. Буданова, М.А., Коноплин, Ю.С. Горин, А.Е. Становление системы государственного социально-ориентированного управления рисками в современном трансформирующемся обществе / М.А. Буданова, Ю.С. Коноплин, А.Е. Горин. - М. 2013.

. Буданова, М.А., Иванов, Ю.С. Зональное управление в социальных организациях / М.А. Буданова, Ю.С. Иванов. - М., 2008.

. Буданова, М.А., Гостенина, В.И. Социальное партнерство в формирующейся рыночной экономике России / М.А. Буданова, В.И. Гостенина. - М., 2004.

. Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н.Н. Васильев. - СПБ.: Речь, 2008. - 174 с.

. Вершинин, С. Конфликтология: конспект лекций / С. Вершинин. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. - 64 с.

. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология / Н.Ф. Вишнякова - 3-е изд. - Минск:

. "Университетское", 2012. - 320 с.

. Ворожейкин И.Е. Конфликтология. Москва, "ИНФРА-М", 2004.435 с.

. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебное пособие для вузов / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Инфра-М, 2010. - 301 с.

. Гончаров, В. В; В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала (Опыт лучших промышленных фирм США; Японии и стран Западной Европы). Т.1 и 2. / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2013. - 549 с.

. Горбушина, О.П. Психологический тренинг. Секреты поведения / О.П. Горбушина. - СПб.: Питер, 2008. - 176 с.

. Гребенюк, Г.А. Психологическое исследование индивидуальных особенностей управленческой деятельности: автореф. дисс. канд. психол. наук, 19.00.05 /Г.А. Гребенюк. М., 2012.25 с.

. Гришина, Н.В. Психология конфликта. / Н.В. Гришина. - СПб.: ПИТЕР, 2000. - 464с.

. Грызунова Г.В. Межличностный конфликт в среде управленческой деятельности: автореф. дисс. канд. психол. наук, 19.00.05/Г.В. Грызунов.М. 1994.26 с.

. Дарендорф, Р. Элементы теории социального конфликта / Р. Дарендорф // Социс. - 2004. - № 5. С.45-47.

. Дафт Р. Менеджмент.8-е изд. Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. - Спб, "Питер", 2010.253 с.

. Дафт, Ричард Л. Теория организации. Пер. с англ. Под ред.Э.М. Короткова

51. Москва "ЮНИТИ-ДАНА", 2012.532 с.

. Дейч, М., Шикман, С. Конфликт: социально-психологическая перспектива // Социальный конфликт: современные исследования. Реферативный сборник. М.: ИС АН, 1991. - С.70-74.

53. Денисов, О.И. Проблема конфликтологической компетентности руководителя. / О.И. Денисов. - М.: МААН, 2012. - 35 с.

. Деркач, А.А., Марасанов Г.И. Психолого-акмеологическое консультирование управленческих кадров. / А.А. Деркач, Г.И. Марасанов. М.: РАГС, 2011. - 152 с.

. Деркач, А.А., Щербина А.В. Эффективность деятельности руководителей в экстремальных управленческих ситуациях / А.А. Деркач, А.В. Щербина. М.: МААН, 2012. - 99 с.

. Джонсон, Д.У. Тренинг общения и развития: пер. с англ. / Д.У. Джонсон. - М.: Издательская группа "Прогресс", 2009. - 248 с.

. Дмитриев, А.В. Конфликтология. А.В. Дмитриев. - Изд. 3-е, перераб. - М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2009. - 336 с.

. Дуракова И.Б. Управление персоналом. - Москва, "Инфра-М", 2009.362 с.

. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. - 3-е изд. - СПб: Питер, 2009. - 384 с.

. Ермилов, В.В., Матвеев, В.В. Теория управления / В.В. Ермилов, В.В. Матвеев. - ВСПб.: СПбГПУ, 2013. - 289 с.

. Зазыкин, В.Г. Психолого-акмеологический подход в изучении и разрешении конфликтов // Акмеология. 2014. №3. С.27-33.

. Зазыкин, В.Г. Основы акмеологической теории профессионализма в управлении / В.Г. Зазыкин. - М.: МААН, 2014. - 122 с.

. Зигерт, В., Ланг, Л. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. - М.: Фане. 2011. - 112с.

. Кармин, А.С. Конфликтология. А.С. Кармин. - 2-е изд., испр. - СПб: Лань, 2004. - 448 с.

. Кашапов, М.М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций. Учебное пособие / Под научн. ред. проф. А.В. Карпова - М-Ярославль: Ремдер, 2003. - 183 с.

. Кашкин, В.Б. Введение в теорию коммуникации / В.Б. Кашкин. - Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2003. - 175 с.

. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие. - Москва, "Проспект", 2012.264 с

. Коваленко, В.И. Конфликтология. В.И. Коваленко, К.Н. Лобанов, А.А. Брагин. - Белгород: ООНИ и РИД Белгородского Юридического Института МВД России, 2009. - 138 с.

. Козлов, В.В. Управление конфликтом: бизнес-тренинг / В.В. Козлов, А.А. Козлова. - М.: Эксмо, 2006. - 224 с.

. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. 3-е издание / Ю.Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.527 с.

. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы / Ю.Д. Красовский. - М.: 2011.368с.

. Крогиус, Н.В. Познание людьми друг друга в конфликтной деятельности: автореф. дисс. доктора психол. наук, 19.00.05/Н.В. Крогиус. Саратов, 1979.48 с.

. Крючков, Г.П. Психологические особенности контрольной деятельности при осуществлении управления / Г.П. Крючков М.: МААН, 2012. - 26 с.

. Крючков, Г.П. Психологические аспекты конфликтов при осуществлении контрольной деятельности // Акмеология. 2012. №4. С.16-20.

. Крючков, Г.П. Опыт социально-психологического исследования конфликтов при осуществлении контрольной деятельности / Г.П. Крючков. - М.: МААН, 2013. - 32 с.

. Левин, Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: стратегия и практика управления / Б.А. Левин, В. И.

. Галахов, Е.Ю. Заречкин, Б.Ф. Усманов. - М.: ИКЦ АКАДЕМКНИГА, 2014. - 670 с.

. Ликсон, Ч. Конфликт: семь шагов к миру / Ч. Ликсон. - СПб.: ПИТЕР, 2012. - 269 с.

. Линчевский, Э.Э. Контакты и конфликты / Э.Э. Линчевский. - М.: Экономика, 2011. - 287 с.

. Лукьянова Н.Ф., Талан М.В. Конфликтные ситуации в деятельности госслужащих и способы их регулирования. Учебно-методическое пособие. Издание второе, стереотипное / Н.Ф. Лукьянова, М.В. Талан. - М.: ИПК ГС, 2014. - 91 с.

. Мариновская, И.Д. Конфликтология: учебное пособие / И.Д. Мариновская, В.Л. Цветков. - М, Московский университет МВД РФ, 2005. - 389 с.

. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.3-е издание/Пер. с англ. - Москва, "И.Д. Вильямс", 2009.378 с

. Паниотто, В.И. Структура межличностных отношений: методика и математические методы исследования / В.И. Паниотто. - Киев: Наукова думка, 2008. - 127 с.

. Плешиц, С.Г. Основы конфликтологии: учебное пособие / С.Г. Плешиц. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. - 207 с.

. Ратников, В.П. Конфликтология: учебник для вузов / В.П. Ратников. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 511 с.

. Сидоренко, Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е.В. Сидоренко. - СПб.: Речь, 2008. - 336 с.

. Сидоренко, Е.В. Тренинг Коммуникативной компетентности: психологический тренинг / Е.В. Сидоренко. - СПб.: Речь, 2008. - 208 с.

. Скотт, Г.Д. Конфликты: пути преодоления. Пер. с англ. / Д.Г. Скотт. - Киев: Изд-во Об-во "Верзилин и КЛТД", 2002. - 318 с.

. Социальный конфликт. // Научно-практический журнал. Калуга. 2000 - 2002. - 98 с.

. Суховершина, Ю.В. Тренинг делового (профессионального) общения / Ю.В. Суховершина, Е.П. Тихомирова, Ю.Е. Скоромная. - М.: Академический проект; Фонд "Мир", 2009. - 128 с.

. Фелау, Эберхард Г. Конфликты на работе: как их распознавать, разрешать, предотвращать.4-е изд., - Москва, " СмартБук", 2011.275 с

. Фокин, В.А. Внутренняя позиция участников производственного конфликта как детерминанта его типологии и динамики (на примере коммерческих организаций): автореф. дисс. канд. психол. наук, 19.00.05/В.А. Фокин. М., 2012. - 26 с.

. Хода Лейсли. Как разрешить конфликт на рабочем месте. Пер. с англ. - Москва, "HIPPO", 2004.289 с

. Цветков, В.Л. Конфликтология: учебное пособие с альбомом схем. / В.Л. Цветков. - М.: Щит-М, 2007.

. Чикер, В. А.18 программ тренингов: руководство для профессионалов / Под науч. Ред.В.А. Чикер. - СПб.: Речь, 2008. - 368 с.

. Чумиков, А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия // Социол. исследования. 1995.

. №З. С.107-111.

. Шварц Г. Управление конфликтными ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов. - Спб, "Вернера Регена", 2007.252 с

99. Сущность и структура производственного конфликта. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://gendocs.ru/v19692page=2 <http://gendocs.ru/v19692page%3D2>

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |