**Оглавление**

[Введение](#_Toc227498456)

[Глава I. Теоретические основы организационных конфликтов](#_Toc227498457)

[1.1 Конфликт: определение, функции, классификация](#_Toc227498458)

[1.2 Структура и динамика конфликта](#_Toc227498459)

[1.3 Формы и способы завершения конфликтов](#_Toc227498460)

[Глава II. Технология управления конфликтами](#_Toc227498461)

[2.1 Диагностика конфликта](#_Toc227498462)

[2.2 Методы управления конфликтами](#_Toc227498463)

[Глава III. Анализ организационных конфликтов в транспортной компании «Автомиг»](#_Toc227498464)

[3.1 Общая характеристика предприятия](#_Toc227498465)

[3.2 Исследование конфликтных ситуаций в организации](#_Toc227498466)

[3.3 Профилактика и разрешение конфликтных ситуаций в транспортной компании «Автомиг»](#_Toc227498467)

[Заключение](#_Toc227498468)

[Список использованной литературы и источников](#_Toc227498469)

[Приложение](#_Toc227498470)

**Введение**

В настоящее время проблема конфликтов выступает объектом повышенного внимания в различных отраслях научного знания, закономерно порождаемого ее актуальностью.

Насыщенность нашей жизни различного рода конфликтами – внутриличностными, межличностными, внутригрупповыми, межгрупповыми и международными – диктует необходимость разработки проблемы эффективного управления ими. Руководителям в своей деятельности приходится часто сталкиваться с конфликтами, что ставит их перед необходимостью овладеть умениями и навыками управленческого воздействия на конфликты в организации.

Конфликты в организации имеют свою специфику, которая проявляется в причинах, динамике, видах конфликтов, а также способах их разрешения. Неразрешенные организационные конфликты могут серьезно осложнить работу коллектива организации, могут препятствовать достижению целей и задач работы предприятия. Поэтому важно знать, какова специфика конфликтов, относящихся к сфере производства, и каковы пути рационального разрешения конфликтов.

Эффективность урегулирования руководителем возникающего в организации конфликта определяется, прежде всего, выбором способа его разрешения – конкретного пути разрешения или снятия некоего противоречия, лежащего в основе конфликта.

В конфликтологии, менеджменте и психологии управления накоплен большой объем теоретических и эмпирических данных о поведении в конфликте и способах его разрешения. Многие отечественные и зарубежные исследователи (А.Я. Анцупов, X.С. Гуцериев, В. Зигерт, С.И. Ерина, М.М. Кашапов, А.И. Китов, Л. Ланг, А.В. Липницкий, Б.Ф. Ломов, А.А. Малышев, Т.И. Марголина, В.С. Мерлин, Л.А. Петровская, Ю.П. Платонов, В.П. Сальников, А.Л. Свенцицкий, В.И. Хальзов, Ю.А. Шаранов, А.И.Шипилов, В. Шутс и др.) разрешение конфликтов относят к числу непосредственных управленческих функций либо элементов управления.

В большинстве работ утверждается идея о том, что выбрать верные способы разрешения конфликта – значит, наполовину разрешить его. Следует признать, что в большинстве взглядов на проблему разрешения конфликтов дается лишь ориентация в разнообразии вариантов урегулирования руководителем конфликтов, но не обеспечивается необходимая информация, позволяющая прогнозировать пути снятия существующего противоречия.

Немаловажное значение имеет умение управлять конфликтами в организации. Основную роль в этом играют менеджеры различного уровня и от того на сколько они подготовлены к поведению в конфликтных ситуациях под час зависит успешная работа этой организации.

Таким образом, тема представленного исследования имеет большое практическое значение.

**Объект исследования** – конфликты в транспортной компании «Автомиг».

**Предмет исследования** – управление конфликтами в транспортной компании «Автомиг».

**Цель исследования** – выявить причины, обусловливающие возникновение и развитие конфликтов в транспортной компании «Автомиг», и на основе анализа разработать меры по профилактике и управлению конфликтами.

**Задачи исследования:**

1. проанализировать теоретические подходы к определению сущности конфликта, его функций и классификации;
2. раскрыть структурную и процессуальную модели описания конфликтов в организации;
3. провести диагностику конфликтных ситуаций в транспортной компании «Автомиг»,
4. разработать меры по профилактике и управлению конфликтами в транспортной компании «Автомиг».

**Теоретической основой исследования** выступили труды по проблеме управления организационными конфликтами (А.Я.Анцупов, А.Г. Большаков, В.В. Василькова, А.В. Вишневская, А.А. Деревянченко, А.В. Дмитриев, З.З. Дринка, А.Н. Крестьянинов, В.И. Сперанский, А.К. Зайцев, В.В. Козлов, В.А. Светлов, В.Н. Тренев, Н.И. Чувашова, А.И. Шипилов и другие).

**Практическая значимость работы:** результаты исследований будут значимы для руководителей и менеджеров по персоналу.

Структура выпускной работы состоит из введения, основной части, которая состоит из трех глав, заключения, списка использованной литературы и источников.

**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ**

**1.1 Конфликт: определение, функции, классификация**

В научной литературе конфликт трактуется неоднозначно. Существует множество определений этого термина. Наиболее распространенный подход состоит в определении конфликта через противоречие как более общее понятие и, прежде всего - через социальное противоречие. Противоречия, противоположности, различия - это необходимые, но недостаточные условия конфликта. Противоположности и противоречия превращаются в конфликт тогда, когда начинают взаимодействовать силы, являющиеся их носителями[[1]](#footnote-1).

Конфликт (от лат. konfliktus) – это столкновение сторон, мнений, сил. Групповые и межличностные конфликты – это возникновение противоречия, разногласия между людьми или, другими словами, отсутствие согласия между двумя или несколькими сторонами[[2]](#footnote-2).

Традиции накопления конфликтологических идей имеют многовековую историю. Первые целостные концепции конфликта появились на рубеже XIX-XX вв. В зарубежной и отечественной конфликтологии основной вклад в развитие проблемы конфликта внесли психология, социология и политология.

К.Левин первым исследовал конфликт как таковой. Он преодолел оппозицию «внутреннее-внешнее» в интерпретации источников социального поведения: если психоанализ рассматривал интрапсихические (внутренние) факторы как главные в регуляции поведения, а бихевиоризм отдавал приоритет ситуативным (внешним), то Левин объединил их, придав «внешним» факторам «внутренний», субъективный характер. Так, межличностные конфликты интерпретировались как «конфликты между собственными и вынуждающими силами», т.е. как противоречие между собственными потребностями человека и внешней вынуждающей силой[[3]](#footnote-3).

Выход в свет в 1956 г. работы американского социолога Л. Козера «Функции социального конфликта» заложил основы современной западной социологии конфликта. В концепции «позитивно-функционального конфликта» Л. Козер обосновал положительную роль конфликтов в обеспечении устойчивости социальных систем. Л. Козер считал, что конфликт стимулирует социальные перемены, появление новых общественных порядков, норм и отношений. В начале 60-х годов американский социолог К. Боулдинг предпринял попытку создать универсальное учение о конфликте – «общую теорию конфликта». В соответствии с ней конфликт – всеобщая категория, присущая живому и неживому миру, выступающая базовым понятием для анализа процессов социальной, физической, химической и биологической среды[[4]](#footnote-4).

Что касается отечественной конфликтологии, в 1988-1992 гг. А.Я. Анцуповым была разработана эволюционно-междисциплинарная теория конфликтов, ставшая одной из первых отечественных общих теорий конфликта. Существенная работа по развитию прикладных аспектов этой теории проделана А.И.Шипиловым.

По большому счету, все разнообразие взглядов на конфликт можно свести к двум вариантам: конфликт – это явление негативное или это ресурс для развития. Наиболее распространенный научный подход состоит в понимании конфликта как «столкновения», «противоречия», «борьбы», «противодействия» личностей, сил, интересов, позиций по причине их противоположности, несовместимости и противостояния. При таком подходе конфликт - скорее явление негативное. Управление конфликтом становится отдельной деятельностью по обеспечению развития конфликтного взаимодействия. Причем такого развития, чтобы был возможен переход от одной фазы конфликта к другой: от конфронтационной фазы через компромиссную к коммуникативной. При таком понимании конфликт становится естественным условием существования людей.

Выделяют различные виды организационных конфликтов. По составу сторон конфликты, возникающие в организациях, можно разделить на три категории:

* личность-личность (межличностные);
* группа-группа (межгрупповые);
* группа-личность[[5]](#footnote-5).

Межличностные конфликты в организациях - это большей частью конфликты по вертикали, когда конфликтующие стороны находятся на разных уровнях управленческой иерархии, и конфликты по горизонтали, когда стороны расположены на одном уровне иерархии. Эти конфликты не имеют принципиальных различий с конфликтами в быту или каких-либо других условиях. Отличия могут быть лишь в предъявляемых позициях сторон, которые в условиях организации приобретают характер мнимо деловых противоречий. Внимательный анализ обнаруживает за предъявляемыми позициями те же самые проблемы ущемления личных интересов, потребности в безопасности, принадлежности или признании. Очень часто межличностные конфликты вытекают из внутриличностных: противоречивые личностные тенденции внутри самого человека ведут к столкновениям с другими людьми.

Межгрупповые конфликты в организациях могут возникать как между структурными подразделениями, так и между группами сотрудников одного подразделения. В межгрупповом конфликте наблюдается противостояние по линии «мы-они». Каждая из сторон в межгрупповом конфликте использует это противостояние для собственного сплочения, получая ощутимый психологический выигрыш от сознания собственной правоты на фоне «очевидной» неправоты другой стороны.

Конфликт между личностью и группой проявляется как противоречие между ожиданиями и требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя. Конфликты этой категории могут иметь разнообразные проявления. Иногда они длительное время существуют в латентной форме и проявляются время от времени в форме неожиданных для стороннего наблюдателя вспышек, а иногда принимают характер длительной и систематической травли «неугодного» члена коллектива[[6]](#footnote-6).

Конфликтологи указывают, что любое предприятие располагает такими подразделениями, взаимодействие между которыми потенциально конфликтно.В этом случае возможны как горизонтальные, так и вертикальные конфликты. Горизонтальные конфликты чаще всего возникают тогда, когда различные подразделения предприятия черпают средства своего функционирования из одного ограниченного источника при условии, что свободные резервы средств уже истощены. Но конфликт между структурными подразделениями предприятия может возникнуть не только из-за дефицита средств, ноприобрестипозиционный характер. Позиционность - это отношение, которое проявляется в различии интересов, целей людей, взаимодействующих друг с другом в решении общей направленности целедостижения. На основе противоречивых позиций индивидов, групп, подразделений возникает позиционный конфликт. Позиционный конфликт, по определению А.И.Пригожина, - это вид контролируемого межцелевого напряжения, связанного с противопоставлением параллельных целей по единой горизонтали[[7]](#footnote-7).

Однако наиболее часто организационные конфликты возникают вследствие внутренней противоречивости социальной структуры предприятий, построения их по вертикальному иерархическому принципу. И здесь, как справедливо указывал А. Дарендорф и его последователи, основным конфликтогенным фактором является борьба различных индивидов, групп, структур по проблемам власти. Эта борьба носит самый многообразный характер. В любой организации, на любом предприятии по самой природе функционирования организации заложены два типа власти, власть на основе положения в иерархии и власть на основе профессионального знания. Эти два типа власти в известной мере противоречат друг другу. Власть администратора, бюрократа возникает из его социального статуса руководящего работника, базируется на праве приказа и поэтому подчинение ему не является добровольным. Власть технического специалиста-профессионала связана с признанием его социального статуса с этих позиций и поэтому подчинение компетентному специалисту является добровольным[[8]](#footnote-8).

Главной практической проблемой современных организаций является определение степени самостоятельности специалистов в сфере оперативной формулировки целей деятельности, типа решаемых задач, способа использования знания и контроля исполнения. Борьба между носителями различного типа власти - административной и профессионального знания - один из распространенных видов межгруппового конфликта[[9]](#footnote-9).

Межгрупповые вертикальные конфликты в самых разнообразных формах являются наиболее распространенной формой организационного конфликта. Как отмечают Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк, в самой основе иерархической структуры организаций, где имеют место отношения руководитель-подчиненный, в котором руководитель наделен функциями управления и контроля и располагает рычагами принуждения, потенциально заложена возможность конфликтной ситуации[[10]](#footnote-10). Уже сам факт наличия потенциального принуждения указывает на возможную несовместимость целей деятельности руководителей и подчиненных и это порождает конфликтные ситуации.

Весьма частым источником конфликтов в организациях являетсянесбалансированность рабочих мест. Сбалансированность рабочего места означает, что рабочему месту не должны приписываться функции, не обеспеченные средствами, необходимыми для их исполнения, не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права при этом должны быть взаимно уравновешены, т.е. каждая обязанность должна быть обеспечена определенным правом, и никакое право не может осуществляться без определенной обязанности; объем ответственности, и объем власти должны быть связаны, т. е. ответственность за что-либо должна обеспечиваться соответствующей властью и наоборот.

Последствия конфликта могут быть функциональными (конструктивными) и дисфункциональными (разрушающими). Среди функциональных последствий можно выделить: поиск и выработки взаимоприемлемого решения, снятие враждебности, несправедливости конфликтующих людей, разрядка, появление условий для сотрудничества, творчества, взаимопонимание, анализ проблем и разработка различных вариантов их решений. Дисфункциональные последствия конфликтов: неудовлетворенность людей, их плохое самочувствие, рост текучести кадров, уменьшение сотрудничества, излишне сильная преданность своей группе и проявление непродуктивной конкуренции с другими группами.

Таким образом, организационный конфликт **-** это особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов.

**1.2 Структура и динамика конфликта**

Известны две модели описания конфликта - структурная и процессуальная (К.Томас).Первая из них концентрирует внимание на анализе условий, лежащих в основе конфликта, и на установлении параметров, которые влияют на конфликтное поведение. Вторая же модель, как следует из ее названия, делает акцент на процессе протекания конфликта, т.е. на его возникновении, последующих стадиях и фазах, конечном исходе. Часто используется совмещение этих моделей, позволяющее отразить особенности структуры и динамики конкретного конфликта[[11]](#footnote-11).

Рассмотрим структурную модель описания конфликта. Конфликтная ситуация включает ряд элементов (рис.1).Важнейший из них - это непосредственные участники (стороны, оппоненты, субъекты) конфликта. Сторонамивыступают как отдельные лица, так и социальные группы, другие общности, организации. В конфликте могут взаимодействовать индивид с индивидом, группа с группой, часть организации с другой ее частью и т.д. В повседневной трудовой деятельности и деловых отношениях часто возникают ситуации, когда круг вовлеченных в конфликт не ограничивается теми, кто непосредственно противостоит друг другу в стремлении осуществить свои интересы. Могут быть и косвенные участники из числа тех, кто, избегая прямой втянутости в противостояние, тем не менее, как-то заинтересованы в его развертывании и исходе.

Субъекты конфликта обладают некой силой, которая выражает их способность отстаивать свои интересы вопреки противодействию другой стороны. Эта сила вбирает: средства давления, включая и различного вида технические устройства; осведомленность о проблеме, требующей решения, и позиции оппонентов, в том числе наличие дополнительных источников получения информации; статусное положение участника конфликта, его нравственные приоритеты; финансовые и иные ресурсы. Силу субъекту придает и его ранг, определяемый объемом полномочий, власти, возможностями влияния на других. При конфликтах к низшему, близко к нулевому рангу относятся отдельные лица, выступающие только от своего имени и стремящиеся к реализации собственных потребностей. Более высоким рангом обладают те, кто отстаивает групповые позиции, выражает устремления той или иной (формальной или неформальной) общности. К высшему рангу принадлежат организации и их представители, официальные лица, действующие на основе закона и от имени государства.

Структура конфликта

Оппоненты

Объект

Конфликтная ситуация

Инцидент

Рис.1. Структура конфликта

Другой непременный элемент - проблема, требующая своего решения, основная причина, т.е. предмет конфликта. Предмет конфликта *-* это всегда та объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, которая подлежит решению и поэтому становится причиной расхождения во взглядах и оценках оппонентов. Этим предметом могут быть ценности и связанные с ними жизненные установки, материальные ресурсы и ни распределение, статусное положение личности в организации и т.п. Предмет конфликта должен отвечать ряду условий. Ему надлежит быть неделимым, т.е. не распадаться на самостоятельные проблемы, доступным каждому участнику в плане получения необходимых для определения своей позиции сведений, объектом непосредственных контактов и прямого взаимодействия оппонентов.

Причина конфликта - это различные обстоятельства, силы, желания и т.п., вызывающие противоречия в интересах разных сторон и приводящие к их противостоянию. Объект конфликта, а, значит, и причины конфликтной ситуации формируются: а) в зависимости от желания и воли субъектов - участников конфликта; такие причины называются субъективными; б) вне зависимости от воли сторон, из-за сложившихся внешних обстоятельств; такие причины называются объективными.

Конфликтная ситуация может быть вызвана несколькими причинами. В открытом конфликте причины осознаются конфликтующими сторонами - это открытые причины. Однако существуют более сложные, скрытые или латентные причины. К конфликту могут привести несколько причин одновременно. Среди них выделяются причины, которые создают противоречие - основные причины, - а также причины, которые лишь незначительно обостряют противоречие, - второстепенные причины. Причины, по которым впервые сталкиваются интересы сторон, - это первичные причины. Причины, возникшие вследствие дальнейшего обострения взаимоотношений, в том числе, за счет первопричин, следует отнести к производным причинам.

В качестве причин конфликта стороны могут ссылаться на те обстоятельства, которые и в действительности создали данную конфликтную ситуацию. Эти причины называются истинными. Тем не менее, в конфликте очень часто сторонами делается ссылка на те обстоятельства, которые на самом деле нельзя называть причинами данного конфликта. Цель применения таких приемов - отвлекающие или заблуждающие манипуляции для сокрытия истинных причин. Такие причины называются вымышленными[[12]](#footnote-12).

Таким образом, структурная модель конфликта концентрирует внимание на анализе условий, лежащих в основе конфликта, и выделяет в структуре конфликтной ситуации такие элементы, как стороны конфликта (субъекты) и предмет конфликта (причины).

Рассмотрим процессуальную модель структуры конфликта. Развитие конфликта проходит в обычных условиях три стадии - предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную. Каждая из них в свою очередь делится на фазы. Любую стадию и фазу следует рассматривать всего лишь как определенный этап в движении, динамике конфликта, указывающий на его связь с источником напряженности в социальных отношениях и с противостоянием оппонирующих сторон[[13]](#footnote-13).

Схема динамики конфликта представлена на рис.2.

Последствия конфликта

Конфликтная ситуация

Инцидент

Прекращение конфликта

Продолжение конфликта

Разрешение конфликта

Источники конфликта

ОРГАНИЗАЦИЯ

Рис.2. Схема развития конфликта

Организация - объединение лиц, занятых совместной деятельностью и реализующих как общие, так и личностно значимые цели. Любому конфликту реально предшествует некое стечение обстоятельств, в которых находятся потенциальные стороны противоборства, а также сами люди со своими потребностями, интересами и мотивами - возможные субъекты конфликтного поведения. Так подготавливается предконфликтная стадия*.* Ее исходная, начальная фаза - конфликтная ситуация, которая, как отмечалось выше, выявляет оппонентов и причинную обусловленность конфликта.

Конфликт часто начинается внезапно, под воздействием какого-то случайно вторгшегося в эту стадию фактора. Но чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта. Этот период называется «латентным» и включает следующие этапы:

* возникновение объективной проблемной ситуации;
* осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия;
* попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами;
* возникновение предконфликтной ситуации.

Но определение противостоящих сторон с их несовместимыми интересами и возможными опасениями, обозначение предмета разногласий и расхождения, занимаемых субъектами позиций - это еще не конфликт, а только равновесное состояние, обстоятельство, которое может предшествовать противоборству. Чтобы произошло превращение ситуации в конфликт, требуется повод, нужны какие-то действия, приводящие стороны, вовлеченные в конфликтную ситуацию, в движение. Такие действия означают столкновение, инцидент - вторую фазу предконфликтной стадии. Только вместе конфликтная ситуация и инцидент образуют конфликт.

Первая фаза собственно конфликтной стадии, наступающей после инцидента, характеризуется резким обострением расхождений, выходом на позиции прямой конфронтации. Эмоционально такое поведение очень часто сопровождается нарастанием агрессивности, переходом от предубежденности и неприязни к откровенной враждебности. Эта фаза конфликтного поведения, приводя к усилению конфронтации, вместе с тем стимулирует наступление момента «переоценки ценностей» с учетом перемен, происшедших в социальной среде, позициях и намерениях сторон. Наступает фаза выбора путей дальнейшего взаимодействия оппонентов. Выбор возможен двоякий: либо при сложившейся расстановке сил искать примирения, снижать уровень напряженности в отношениях, делать уступки и таким образом идти на прекращение конфликта, перевод его вновь в скрытую форму с тем, чтобы в последующем вернуться к исходной конфликтной ситуаций; либо эскалация, продолжение конфликта, доведение его до более высокой степени обострения.

Ослабление противостояния есть первая фаза уже послеконфликтной стадии. Она примечательна тем, что конфликт при всей своей остроте может прекратиться как в итоге изменения объективной ситуации, так и в результате изменения взглядов и намерений субъектов. На этой основе становится возможным полное или частичное разрешение конфликта. Напряженность ситуации спадает, причины, вызвавшие противостояние и обостренную борьбу, сглаживаются или устраняются. Наступает пора установления новых форм взаимодействия, возможного согласия и сотрудничества бывших оппонентов.

Заключительная фаза послеконфликтной стадии - подведение итогов, оценка результатов. Последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, манеры поведения сторон, методов преодоления расхождений, умелости тех, кто направлял урегулирование конфликта. Но при любом исходе последствия конфликта оказывают определенное влияние на организацию и ее персонал. Завершение конфликта заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Здесь существует два понятия: цена конфликта и цена выхода из конфликта[[14]](#footnote-14).

Таким образом, в процессуальной конфликтной модели акцент ставится на анализе динамики конфликтных эпизодов. Развитие конфликта проходит в обычных условиях три стадии - предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную. Любую стадию и фазу следует рассматривать всего лишь как определенный этап в движении, динамике конфликта, указывающий на его связь с источником напряженности в отношениях и с противостоянием оппонирующих сторон. В структурной конфликтной модели акцент делается на анализе условий, лежащих в основе конфликта и определяющих его динамику. Влияние прошедшего конфликта на возникшую после его завершения ситуацию может быть деструктивным, негативным, отрицательно сказывающимся на жизни и деятельности конфликтантов, а может быть и конструктивным, позитивным, способствующим перемене дел к лучшему, введению полезных инноваций, выявлению и разрешению существенных проблем.

**1.3 Формы и способы завершения конфликтов**

В современной конфликтологии стало традиционным завершающий этап в динамике конфликта называть «разрешение конфликта». По мнению А.И.Шипилова, правильнее говорить о завершении, которое заключается в окончании конфликта по любым причинам. Разрешение, наряду с урегулированием, затуханием, устранением и перерастанием в другой конфликт является формой завершения конфликта (рис.3)[[15]](#footnote-15).

ЗАВЕРШЕНИЕ КОНФЛИКТА

Самостоятельно оппонентами

Вмешательство третьих лиц

Затухание конфликта

Потеря мотива к борьбе

Переориентация мотива

Истощение ресурсов, сил

Разрешение конфликта

Урегулирование конфликта

Устранение конфликта

Сотрудничество

Компромисс

Уступки одной из сторон

Перевод одного или обоих оппонентов на другое место работы (увольнение)

Переговоры

Изъятие объект конфликта

Устранение дефицита объекта конфликта

Перерастание в другой конфликт

Рис.3. Формы завершения конфликта (по А.И.Шипилову)

Разрешение конфликта - это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Оно предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них), отстаиваемых позиций. Часто разрешение основывается на изменении отношения оппонентов к объекту конфликта или друг к другу.

Урегулирование конфликта отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без него.

При завершении конфликта не всегда разрешается противоречие, лежащее в его основе. Только около 62% конфликтов между руководителями и подчиненными разрешается или регулируется. В 38% конфликтов противоречие не разрешается или обостряется. Это происходит тогда, когда конфликт затухает (6%), перерастает в другой (15%) или устраняется административным путем (17%)[[16]](#footnote-16).

Затухание конфликта - это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречий и напряженных отношений. Конфликт переходит из «явной» формы в скрытую. Затухание обычно происходит в результате:

* потери мотивации к противоборству (объект конфликта потерял свою актуальность);
* переориентации мотива, переключения на неотложные дела и т.п.;
* истощения ресурсов, сил и возможностей для борьбы.

Под устранением конфликта понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные его структурные элементы. Несмотря на «неконструктивность» устранения, существуют ситуации, которые требуют быстрых и решительных воздействий на конфликт (угроза насилия, гибели людей, дефицит времени или материальных возможностей). Устранение конфликта возможно с помощью следующих способов:

* изъятие из противоборства одного из оппонентов (перевод в другой отдел, филиал; увольнение с работы);
* исключение взаимодействия оппонентов на длительное время (отправка в командировку одного или обоих и т.п.);
* устранение объекта конфликта (лишение конфликтующих возможности иметь доступ к объекту конфликта).

Перерастание в другой конфликт имеет место тогда, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

А.И. Шипилов выделяет различные условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов[[17]](#footnote-17).

Прекращение конфликтного взаимодействия - первое условие начала разрешения любого конфликта. До тех пор, пока будут предприниматься какие-то меры с одной или с двух сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может.

Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения в целях, интересах оппонентов предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента. При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Оно выражается в отрицательном мнении об оппоненте и в негативных эмоциях по отношению к нему. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение.

А.И. Шипилов считает, что одновременно целесообразно перестать видеть в оппоненте противника. Важно понять, что проблему, из-за которой возник конфликт, лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствует, во-первых, критический анализ собственной позиции и действий - выявление и признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента. Во-вторых, необходимо постараться понять интересы другого. В-третьих, целесообразно выделить конструктивное начало в поведении или даже в намерениях оппонента. Не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп. В каждом есть что-то положительное, на него и необходимо опереться при разрешении конфликта.

Важно уменьшить негативные эмоции противоположной стороны. Среди приемов выделяют такие, как положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента, критичное отношение к самому себе, уравновешенное собственное поведение и др.

Объективное обсуждение проблемы, выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному поиску решения противоречия. Акцентирование внимания на второстепенных вопросах, забота только о своих интересах снижают шансы конструктивного решения проблемы. Когда стороны объединяют усилия по завершению конфликта, необходим учет статусов (должностного положения) друг друга. Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству. Еще одно немаловажное условие - выбор оптимальной стратегии разрешения, соответствующей данным обстоятельствам. Такими стратегиями являются сотрудничество и компромисс, и только иногда - уход от конфликта.

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как оппоненты учитывают факторы, оказывающие влияние на этот процесс. К ним относят:

* время: наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений. Сокращение времени вдвое от имеющегося в распоряжении для достижения согласия, ведет к повышению вероятности выбора альтернативы, отличающейся большей агрессивностью;
* третья сторона: участие в завершении конфликта нейтральных лиц (медиаторов), которые помогают оппонентам решить проблему;
* своевременность: стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития;
* равновесие сил: если конфликтующие стороны примерно равны по возможностям (равные статусы или должностное положение), то они вынуждены искать пути к мирному решению проблемы;
* культура: высокий уровень общей культуры оппонентов снижает вероятность насильственного развития конфликта. Выявлено, что конфликты в органах государственного управления разрешаются более конструктивно при наличии у оппонентов высоких деловых и нравственных качеств;
* единство ценностей: наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что должно представлять собою приемлемое решение. Конфликты более или менее регулируемые, когда у их участников есть общая система ценностей, целей и интересов;
* опыт (пример): наличие опыта решения подобных проблем хотя бы у одного из оппонентов, а также знание примеров разрешения аналогичных конфликтов;
* отношения: хорошие отношения между оппонентами до конфликта способствуют более полному разрешению противоречия[[18]](#footnote-18).

Особенную сложность для менеджеров представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. Существует несколько стратегий поведения и соответствующих тактик поведения менеджера в конфликтной ситуации.

Основные тактик разрешения межличностных конфликтов[[19]](#footnote-19):

* Тактика «избегание». Действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказывания своей позиции. В ответ на предъявление менеджеру обвинения, он переводит разговор на другую тему, отрицает наличие конфликта, считает его бесполезным.
* Противоборство характеризуется стремлением менеджера настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие им жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления, применение власти, принуждения, давления, использованием зависимости, тенденции воспринимать ситуацию, как вопрос победы или поражения.
* Уступка. В этом случае менеджер готов уступить, пренебрегая собственными интересами. Уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с претензиями противной стороны. Стремится поддержать партнера, подчеркивая общие интересы и замалчивая разногласия.
* Сотрудничество – это тактика характеризуется поиском решений, удовлетворяющих, как интересы менеджера, так и другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме.
* Компромисс характеризуется стремлением менеджера урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого, поиском средних решений, при которых никто много не теряет, но много и не выигрывает, интересы менеджера и противной стороны не раскрываются.

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий. Поэтому в первую очередь для разрешения конфликта необходимо провести диагностику причин конфликта, позиций и отношений сторон.

**ГЛАВА II. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ**

**2.1 Диагностика конфликта**

Управлению конфликтом должна предшествовать стадия его диагностики, т.е. определение основных составляющих конфликта. При проведении диагностики конфликта достаточно сложным является выявление субъектов конфликта, их затронутых потребностей, интересов, опасений, причин конфликтного взаимодействия. Проведение диагностики, по мнению Н.В.Гришиной, предполагает определение[[20]](#footnote-20):

1. истоков конфликта, субъективных или объективных переживаний сторон, способов «борьбы», противоречия мнений, событий, затронутых потребностей и интересов;
2. биографии конфликта, т.е. его история, фон, на котором он прогрессировал, нарастание конфликта, кризисы и поворотные точки в его развитии;
3. участников конфликтного взаимодействия: личностей, группы, подразделений;
4. позиций и отношений сторон, их взаимозависимости, ролей, ожиданий, личных отношений;
5. исходных отношений к конфликту – хотят и могут ли стороны сами решить конфликт, каковы их надежды, ожидания, установки, условия, либо конфликт спровоцирован специально в интересах одной из сторон, которая постоянно поддерживает уровень напряженности.

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями оппонентов, свидетелями конфликта и др.

Схема диагностики конфликта в обобщенном виде представлена на рис.4.

Проведение переговоров с посредником

Определение видимых участников конфликта

Выявление прочих участников конфликта

Выявление носителей интересов, затронутых в конфликте

Выявление «биографии» конфликта

Определение позиций субъектов, их ролей

Определение причин и объекта конфликта в каждой конфликтной ситуации

Выявление намерений сторон

Хотят ли стороны договориться сами?

Да

Хотят ли стороны договориться через посредника

Нет

Да

Решение конфликта другими методами

Поиск посредника

Нет

Проведение переговоров

Рис.4. Схема диагностики конфликта

Л.Гринхелг предлагает следующую модель диагностики организационных конфликтов (таблица 1)[[21]](#footnote-21).

* + 1. Предмет спора. Является ли он «делом принципа» или затрагивает отдельные разногласия сторон. Отступление от собственных принципов является трудным делом, поэтому в той степени, в какой конфликт связан с отдельными разногласиями сторон, он легче поддается конструктивному разрешению.
    2. Размер ставок. Какова ценность того, что может быть потеряно участником конфликта в случае неудачного для него исхода. Гринхелг Л. считает, что люди могут преувеличивать реальную ценность «ставки», если они вовлечены в противоборство с ориентацией на выигрыш или если исход конфликта может стать прецедентом для последующих ситуаций.
    3. Характер и степень взаимозависимости участников в данном конфликте. Связывает ли участников «строгое соперничество», когда выигрыш одной стороны означает проигрыш другой, в связи с чем возникает жесткая тенденция следовать только своим интересам, или же может быть найдено решение, при котором стороны могут обоюдно выиграть от решения конфликта. Отношения по типу нулевой суммы (одна сторона выигрывает за счет другой) делают конфликт трудно разрешимым.
    4. Характер отношений сторон. Являются ли они эпизодическими (ограниченными данной ситуацией – одиночная трансакция) или участников конфликта связывают длительные отношения. Последнее обстоятельство будет способствовать более успешным поискам решения.
    5. Структура сторон. Для организационных конфликтов важной с точки зрения легкости или трудности разрешения конфликтов является такая характеристика как наличие сильных лидеров противостоящих сторон. Сильный лидер способен объединить своих сторонников для принятия соглашения. Гринхелг Л. ссылается на опыт работы с профсоюзами в ситуациях принятия решений по организационным нововведениям. Сильные лидеры могут занимать жесткую позицию в переговорах и вести жесткий торг, но обеспечивают выполнение принятых соглашений. В случае слабого лидера его позиция может оспариваться несогласными с ним членами группы, в результате чего противостояние изменениям и конфликты на этой почве могут приобрести хронический характер.
    6. Участие третьей нейтральной стороны. Даже если третья сторона активно не вовлечена в диалог между участниками конфликта, само ее присутствие способно сдерживать некоторые деструктивные проявления, прежде всего эмоционального характера, в конфликтном взаимодействии сторон. Позитивное влияние потенциально будет тем более сильным, чем более престижной. Влиятельной, вызывающей доверие и нейтральной является третья сторона.
    7. Воспринимаемый прогресс конфликта. Существует ли возможность равной «цены» конфликта для обеих сторон или же одна из них чувствует себя более пострадавшей. Последнее обстоятельство затрудняет поиски выхода. Хотя этот счет и определяется субъективно, стороны хотят быть убеждены, что общий счет примерно равный и что каждый уже достаточно пострадал.

Таблица 1

Диагностическая модель конфликта (Greenhalgh, 1986)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Измерения** | **Континуум точек зрения** | |
| **Трудные для разрешения** | **Легкие для разрешения** |
| Предмет спора | Вопрос принципа | Отдельные разногласия |
| Размер ставок | Большой | Маленький |
| Взаимозависимость сторон | Нулевая сумма | Позитивная сумма |
| Характер отношений сторон | Одиночная трансакция | Перспективы продолжения |
| Структура сторон | Аморфная или фракционная, со слабым лидерством | Связная, с сильным лидерством |
| Вовлеченность третьей стороны | Третьей нейтральной стороны нет | Вызывающая доверие, влиятельная, престижная, нейтральная |
| Воспринимаемый прогресс конфликта | Несбалансированность: одна сторона чувствует, что понесла большой урон | Равный ущерб, причиненный сторонами друг другу. |

Для выявления причин конфликта возможно использовать метод картографии конфликта (Х.Корнелиус, Ш.Фэйр, 1992), суть которого состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Эта работа состоит из нескольких этапов[[22]](#footnote-22).

На первом этапе проблема описывается в общих чертах, определяется предмет конфликта. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, то проблему можно отобразить как «распределение нагрузки». Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как «взаимоотношения». На данном этапе важно определить саму природу конфликта.

На втором этапе выявляются главные участники (субъекты) конфликта. В список можно внести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также объединение групповых и личных категорий.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе.

СТОРОНА,

участвующая в конфликте, ее интересы и опасения

СТОРОНА,

участвующая в конфликте, ее интересы и опасения

ПРОБЛЕМА, требующая разрешения

Рис.5. Карта конфликта

На карте конфликта (рис.5) центральное место отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь. Остается на карте место и для указания сторон, причастных к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими последствиями.

Среди отечественных методов известной является, разработанная А.Анцуповым модульная методика диагностики межличностных конфликтов. Модульная структура методики включает четыре базовые измерительные шкалы: отношение к каждому члену группы; представление об отношении каждого к нему самому; качество выполнения должностных обязанностей; развитость нравственных качеств. Сопоставление ответов на первые два вопроса дает возможность выявить не только реальные, но и потенциальные конфликтные диадные взаимоотношения в группе. Остальные два базовых модуля позволяют количественно оценить остроту и интенсивность конфликтов[[23]](#footnote-23).

Методика располагает широкими возможностями: позволяет выявить сотрудников, имеющих наибольшее число конфликтных взаимоотношений; с ее помощью можно выявить ранг каждого работника в коллективе по каждой шкале; позволяет определить, насколько точно руководитель представляет положение дел в возглавляемом коллективе; дает возможность количественно оценить общий характер взаимоотношений; выявляет тенденции в динамике взаимоотношений.

Большинство методов, применяемых для изучения межличностных конфликтов, не могут быть применены для диагностики межгрупповых конфликтов. Это касается тестовых методик, социометрии, эксперимента. Ограниченно используется метод наблюдения, более широко - ретроспективный анализ. Причина заключается в сложности, масштабности и многоуровневом характере протекания таких конфликтов. На практике чаще всего применяются качественные методы и метод математического моделирования. К качественным методам относятся: анализ, синтез, индукция, дедукция, исторический, логический методы, обобщение, сравнение и др. Анализ заключается в мысленного расчленения исследуемого предмета на составные части или выделении признаков предмета для изучения их в отдельности как части целого. Например, выделяются структурные элементы конфликта, делается анализ поведения оппонентов - их мотивов, интересов, позиций, стратегии, тактики и т.д. Синтез - это метод познания, при котором происходит мнимое соединение сложенных элементов исследуемого предмета и его свойств, расчлененных в результате анализа, и изучении этого предмета как единого целого. В процессе синтеза раскрывается место и роль каждого элемента в системе, исследуется их проявление в предмете как единство разнообразного.

Исторический метод применяется в исследовании истории развития конфликта. Он заключается в изучении процесса развития конфликта, начиная от его возникновения и заканчивая завершением. Исторический метод позволяет изучить те конкретные условия и обстоятельства, в которых зарождался конфликт, оценить роль в его развитии лиц и социальных групп, рассмотреть на основе различных примеров формы завершения подобных конфликтов.

Обобщение заключается в исследовании свойств, связей и отношений конфликта, характеризующих не отдельно взятый конфликт, а целый класс однородных в данном отношении конфликтов. Во время обобщения важно уметь выделять единичное, свойственное только этой конфликтной ситуации, и общее, присущее целому ряду конфликтов.

Сравнительный метод предполагает сопоставление ряда аспектов конфликта и выяснение сходства или различия их проявлений в различных конфликтах. В результате сравнения устанавливаются различия в параметрах конфликта, что позволяет дифференцированно управлять конфликтными процессами.

Математическое моделирование с привлечением современных средств вычислительной техники позволяет перейти от простого накопления и анализа фактов к прогнозированию и оценке событий в реальном масштабе времени их развития. Если методы наблюдения и анализа межгрупповых конфликтов позволяют получать единичное решение конфликтной ситуации, то математическое моделирование конфликтных явлений с использованием ЭВМ позволяет предусмотреть различные варианты их развития с прогнозированием вероятного результата и влияния на результат.

Методики, ориентированные на предметную методологию в блоке описания реального состояния объекта, как правило, основываются на опросных методах. Рассмотрим пример данной методики, направленной на выявление противоречий в формальной структуре как причин возникновения конфликтов. Основные зоны возможного возникновения противоречий в организации представлены в таблице 2.

Таблица 2

Методика выявления противоречий в формальной структуре как причин возникновения конфликтов

|  |  |
| --- | --- |
| **Категории** | **Эмпирические индикаторы** |
| Организация рабочего места | Формы распределения заданий между сотрудниками |
| Реализация задач или ориентация на цели |
| Формы организации труда |
| Сбалансированность прав и обязанностей |
| Уровень формализации процедур |
| Отношения руководства и подчинения | Соблюдение принципа единоначалия |
| Выявление форм контроля |
| Участие в принятии решений |
| Определение степени формализации отношений |
| Информация и коммуникации | Оценка оперативности и точности передачи информации |
| Оценка основных каналов передачи информации |
| Информированность об источниках необходимых сведений |
| Оценка правильности интерпретации распоряжений руководства |
| Оценка уровня обратной связи |
| Персонал | Оценка уровня профессиональных знаний |
| Уровень информированности сотрудников о целях и задачах |
| Оценка возможности проявления инициативы сотрудниками |
| Удовлетворенность системой оплаты труда |
| Индивидуальная оценка перспектив развития карьеры |
| Культура | Соблюдение норм трудовой дисциплины |
| Выявление частоты общения с руководством подразделения |
| Отношение к изменениям |
| Наличие конфликтов в подразделении |
| Восприятие и пути разрешения конфликтов |
| Оценка уровня сплоченности коллектива |

Каждый эмпирический индикатор предполагает четыре возможные ситуации, раскрывающие его, каждой из них присвоено определенное количество баллов. Сотрудники, отвечающие на анкету, выбирают ситуации, характерные для их подразделения. Затем подсчитывается среднее значение по каждому показателю, и на этой основе строится профиль подразделения. Нормативный критерий задается на основе экспертного опроса: в качестве экспертов выступают руководители подразделения (анкетирование и интервьюирование).

Итак, менеджер для диагностики конфликта в организации может использовать различные методы. Источниками информации могут быть личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными и др. Для выявления причин конфликта можно использовать метод картографии конфликта. На практике чаще всего применяются качественные методы и метод математического моделирования. Также можно использовать опросные методы (беседа, анкетирование, интервьюирование).

**2.2 Методы управления конфликтами**

Управление конфликтами означает не только определение возможных зон их возникновения в организации, но и снижения конфликтного потенциала сообщества, т.е. предотвращение конфликтной ситуации, влияние управленческими средствами на процессы совместной деятельности людей таким образом, чтобы объективно существующие противоречия не перерастало в осознанное противостояние. Прежде всего управление означает умение выдвигать цели и побудить других людей к их достижению.

Основная цель управления конфликтами состоит в том, чтобы предотвращать деструктивным конфликтам и способствовать адекватному решению конструктивных. От эффективности управления конфликтом зависит стабильность в деятельности организации, на которую влияют: масштаб дисфункциональних последствий, устранения причин противоречий, вероятность противоречивых столкновений.

Управление конфликтами как сложный процесс включает конкретные виды деятельности: профилактика и предотвращение возникновения конфликта; диагностика и регулирования конфликта на основе корректировки поведения его участников; прогнозирование развития конфликтов и оценка их функциональной направленности; разрешения конфликта. Содержание управления конфликтами заключается в строгом соответствии этапов до их динамики[[24]](#footnote-24).

Прогнозирование конфликта - важнейший вид деятельности субъекта управления, который направлен на выявление причин конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов считаются результаты изучения объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми с учетом их индивидуальных особенностей.

Особое место в прогнозировании принадлежит постоянному анализу общих и частичных причин возникновения конфликтов. Предотвращение возникновения конфликта предусматривает деятельность субъекта управления, направленную на недопущение возникновения конфликта. Предотвращение возникновения конфликтов основывается на результатах их прогнозирования. По получении информации о причинах нежелательного конфликта, который назревает, начинается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса факторов, которые его детерминирует. Это так называемая вынужденная форма предотвращения возникновения конфликта.

Конфликты можно предотвращать, осуществляя эффективное управление социальной системой. Основными способами предотвращения возникновения конфликтов в организациях могут быть: постоянная забота об удовлетворении потребностей и запросов сотрудников; подбор и размещение сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей; соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, которые касаются интересов коллектива и личности; воспитание сотрудников, формирование у них культуры общения и т.д. Подобную форму предотвращение возникновения конфликтов называют превентивной.

Предотвращению конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие. В зависимости от типа конфликта можно выделить различные формы профилактики (таблица 3).

В странах с развитой рыночной экономикой при составлении договоров между компаниями включаются определенные требования и нормы. Среди таких норм, специально направленных на предупреждения конфликтов, наиболее часто встречаются следующие:

* Использование при возникновении разногласий форм бесконтактного общения, например, в форме писем или электронной почты, поскольку в условиях возникшего эмоционального напряжения непосредственный контакт чреват возможностью обострения отношений.
* Поручение ведения переговоров по спорным вопросам только лицам, занимающим высокое положение в фирме и имеющим все необходимые полномочия.
* Привлечение в необходимых случаях уже на ранних стадиях конфликтной ситуации специалистов – конфликтологов, чтобы избежать возможного дальнейшего ухудшения ситуации и больших материальных и моральных потерь.
* В случае неудачи переговоров четко определять дальнейший порядок рассмотрения спора в досудебном или судебном порядке.

Таблица 3

Формы профилактики в зависимости от типа конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип конфликта** | **Форма профилактических действий** |
| Межличностная сфера | Педагогические меры: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений;  психологические меры: выстраивание отношений по типу пристройки, отказ от использования поведенческих конфликтогенов превосходства, агрессии, эгоизма;  административные меры: изменение условий труда; перевод конфликтантов в разные подразделения |
| Сфера внутригрупповых интересов | Анализ взаимоотношений в коллективе (микрогруппы, лидерство, социометрические оценки).  Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта (актуализация ложных интересов, потребностей конфликтующей личности, критические высказывания в адрес конфликтующей личности со стороны членов группы; ограничение коммуникаций с конфликтующей личностью).  Преодоление нарушения групповых норм |
| Межгрупповое взаимодействие | На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации;  активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках;  использование педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта |

Стимулирование конфликта трактуют как вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию конфликта. Стимулирование целесообразным отношении конструктивных конфликтов. Существуют различные средства стимулирования конфликтов: вынесение проблемного вопроса для публичного обсуждения (на собрании, совещании, семинаре); критика конфликтной ситуации; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т.д. Однако в случае стимулирования конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управления им. Это считается необходимым условием в управлении конфликтами, нарушение которой, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта - это особый вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Сложный процесс регулирования предполагает определенную последовательность этапов в управленческой деятельности.

I этап - признание реальности конфликта сторонами-конфликтерамы.

II этап - легитимизация конфликта, т.е. достижение соглашения между сторонами-конфликтерамы относительно признания и соблюдения установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап - институализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия. Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии[[25]](#footnote-25).

Решение конфликта - заключительная фаза в процессе управления, которая обеспечивает завершение конфликта. Решение может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при условии устранения его причин, предмета, а также конфликтных ситуаций. Для неполного решения характерно частичное устранение причины или конфликтных ситуаций. В реальной практике управления конфликтами важно учитывать условия, формы и способы их решения.

Существует множество методов управления конфликтами. В целом их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою сферу применения:

* + внутриличностные;
  + структурные;
  + межличностные;
  + переговоры;
  + методы, включающие ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы влияют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего собственного поведения, в умении выразить свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Методы используются для передачи другому лицу персонального отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но с целью изменения индивидуального отношение другого человека (так называемый способ «Я-высказывание»). Методы позволяют человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента на противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек отчаянии, недовольными.

Структурные методы влияют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределение функций, прав и ответственности, плохую организацию труда, несправедливость системы мотивации и стимулирования работников и др. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение организационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе считается одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять себе свои обязанности, ответственность и права. Метод реализуется на основе составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в привлечении структурных подразделений организации и должностных лиц в процесс управления, в случае необходимости вмешательства в конфликт и помощи в решении спорных вопросов между сторонами. К наиболее распространенным механизмам относится иерархия полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. При наличии расхождения представлений сотрудников, с какого вопроса конфликта можно избежать, можно обратиться к общему руководителя с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на решение оперативных задач. Создание обоснованных систем вознаграждения также можно использовать для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение положительно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряло негативное поведение отдельных лиц или группы лиц.

Межличностные методы предусматривают необходимость выбора адекватной формы влияния на этапах возникновения конфликтной ситуации или развертывания конфликта для коррекции стиля индивидуального поведения его участников с целью предотвращения ущерба личностным интересам. Наряду с традиционными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособления (уступчивость), отклонения, противоборство, сотрудничество и компромисс, стоит обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки человека заставить принять ее точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, которое использует такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния использует власть. Стиль принуждения может быть влиятельным в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостатком стиля следует считать подавление инициативы подчиненных, создание большой вероятности недооценки важных факторов, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызывать возмущения, особенно у молодой и образованной части персонала. Решение проблемы означает признание возможности расхождения во взглядах, готовность ознакомиться с иными точками зрения для достоверного выяснения причин конфликта и выбора метода действий, приемлемого для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее находит оптимальный вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов является существенным признаком для принятия здравого решения, появление конфликтных мнений, следует поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы[[26]](#footnote-26):

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. В качестве метода решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемые решений для сторон. Для организации переговорного процесса необходимо обеспечить выполнение следующих условий: наличие взаимозависимости конфликтующих сторон; отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта; соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в определенной ситуации.

Соответствующие агрессивные действия как методы для преодоления конфликтных ситуаций являются крайне нежелательными. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации силой с использованием насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только такими методами[[27]](#footnote-27).

По мнению А.И.Шипилова, все методы управления конфликтами делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта[[28]](#footnote-28). Это - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно. Эти методы нередко дополняют друг друга. Как ни разнообразны виды борьбы, им присущи некоторые общие признаки, ибо любая борьба - это действие с участием, по крайней мере, двух субъектов, где один из них препятствует другому.

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры. Теория переговоров разработана американскими конфликтологами Фишером Р., Юри У., Деном Д. Переговоры – это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия[[29]](#footnote-29). Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. Метод переговоров, основанных на определенных принципах, характеризуется четырьмя основными правилами.

1. Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Переговоры ведут люди, обладающие определенными чертами характера. Обсуждение их недопустимо, т.к. это привносит в ход переговоров мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт.
2. Концентрация на интересах, а не на позициях. Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели, а тем более интересы. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы. Поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы. За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.
3. Разработка взаимовыгодных вариантов. Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. При такой ориентации возможно использование мозгового штурма. В результате может быть получено не одно альтернативное решение. Это позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон-участников переговоров.
4. Поиск объективных критериев. Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Если же критерии не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое и в конечном счете оно не будет выполняться.

Таким образом, под конфликтами в работе понимается столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Здесь предполагается, что субъектом конфликтного взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо группы людей. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

Мы придерживаемся следующего подхода к управлению конфликтом. Управление конфликтами как процесс включает конкретные виды деятельности: профилактика и предотвращение возникновения конфликта; диагностика и регулирование конфликта на основе корректировки поведения его участников; прогнозирование развития конфликтов и оценка их функциональной направленности; разрешения конфликта. Содержание управления конфликтами заключается в строгом соответствии этапов до их динамики.

В своей профессиональной деятельности менеджер может использовать различные методы управления конфликтами. Решение конфликта - заключительная фаза в процессе управления, которая обеспечивает завершение конфликта. Полное разрешение конфликта достигается при условии устранения его причин, предмета, а также конфликтных ситуаций. Для неполного решения характерно частичное устранение причины или конфликтных ситуаций.

**ГЛАВА III. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ В ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ «АВТОМИГ»**

**3.1 Общая характеристика предприятия**

Компания «Автомиг» работает более 7 лет на рынке. Основной вид деятельности компании - покупка/продажа и транспортные перевозки компьютерной техники, комплектующих и сетевого оборудования.

Руководители транспортной компании «Автомиг», прежде всего, обращают внимание на качественную сторону совместной работы, прекрасно понимая, что только точное, быстрое и аккуратное исполнение запросов и пожеланий партнеров дает им возможность сосредоточить внимание на своем бизнесе, помогает находить наиболее эффективные решения в области удовлетворения покупательского спроса, оптимизировать свои затраты, укреплять свои позиции на потребительских рынках в непростых российских условиях.

Позиция компании состоит в стремлении к долговременным деловым отношениям со своими партнерами, а так же в желании показать пути наиболее полного, комплексного решения всех задач, стоящих перед ними в области современных информационных технологий.

Руководство компанией отмечает, что возникающие конфликтные ситуации в трудовом коллективе и в общении с клиентами сильно подрывают престиж фирмы и следование целям организации.

Производственная структура определила и структуру управления, которая построена по линейно-функциональному принципу и представлена на рис.6.

**Коммерческий директор**

Юридический отдел

Договорной отдел

Отдел маркетинга и рекламы

Автотранспорт

Отдел автоподготовки

**Технический директор**

**Финансовый директор**

Предприятие в Москве

Предприятие в Санкт-Петербурге

Бухгалтерия

**Генеральный директор**

Рис.6. Структура управления предприятием «Автомиг»

Генеральный директор осуществляет общее руководство производственным процессом и принятием решений по всем вопросам, связанным с его обеспечением. Управление отдельными направлениями делегировано его заместителям – директорам направлений.

Коммерческий директор - взаимоотношения с клиентами контрагентами, юридическое обеспечение бесперебойной работы собственного автотранспорта, организация работы в транзитном складе, техническое обеспечение рейсов.

Финансовый директор - регулирование финансовой деятельности организации и ведение бухгалтерского учета, взаимоотношения с банками, налоговыми и финансовыми органами.

Технический директор – управление производственной службой компании (отдел автоподготовки, автотранспортный отдел), разработка технологического процесса производственной службы, организация расчета экономической эффективности видов и направлений транспортных услуг, оптимизация действующего технологического процесса, формирование и контроль за исполнением бюджета производственной службы компании, организация взаимодействия с филиалами и представительствами компании (2 филиала), подбор и расстановка персонала, контроль и учет уровня качества оказываемых услуг (исполнение технологического процесса).

Количество персонала организации представлено в таблице 4э

Таблица 4

Структура кадров предприятия, чел.

|  |  |
| --- | --- |
| **Категория персонала** | **Численность** |
| Водители | 16 |
| Менеджеры | 8 |
| Специалисты юридического отдела | 4 |
| Специалисты договорного отдела | 8 |
| Специалисты отдела маркетинга и рекламы | 8 |
| Сотрудники бухгалтерии | 6 |
| Руководители | 4 |
| Обслуживающий персонал | 3 |
| Итого по ООО | 57 |

Условно-постоянные затраты на обеспечение деятельности предприятия (аренда, топливо, канцелярские расходы, заработная плата персонала) составляет (по итогам 2008 года) 15800 тыс. рублей в том числе 400 тысяч рублей заработная плата персонала.

В настоящее время экономическое положение предприятия стабильно. Остаток свободных средств позволяет расширить объем предоставляемых услуг. Вместе с тем, их уровень и набор оказывается недостаточным. Если рассматривать их с точки зрения жизненных циклов продукта, то наступил завершающий из них, а именно спад. Следовательно, сохранение достигнутого уровня не позволит предприятию выжить в коммерческой борьбе на рынке грузоперевозок.

Эти соображения и послужили отправной точкой для принятия решения о диверсификации предприятия. Проведенные маркетинговые исследования и SWOT анализ выявил возможные направления диверсификации:

* расширение спектра услуг клиентам фирмы;
* используя отработанную технологию оказания услуг по грузоперевозкам материальную базу, а также сложившиеся партнерские связи с многими регионами России и коммерческими структурами организовать международные перевозки.

В компании часто возникают конфликты. Анализ выявил следующие виды конфликтных ситуаций в организации:

* 1. Конфликт между клиентом и водителем, который доставляет заказ, по поводу неправильно оформленного заказа (25% от общего числа конфликтных ситуаций). Причина – не полная сформированность заказа, выполнение заказа не по требованиям клиента. В данном случае заказчик вступает в конфликт с водителем. Данная конфликтная ситуация может быть по вине водителя, менеджера (неправильное оформление заказа), кладовщика. Однако, данную конфликтную ситуацию с клиентом решает непосредственно водитель, являясь посредником между менеджером ООО «Автомиг» и клиентом.
  2. Конфликт между клиентом и водителем по поводу задержки доставки заказа. Анализ документации показал, что данный конфликт является наиболее частым (в день фиксируется 5 жалоб клиентов).
  3. Конфликты с поставщиками компьютерного оборудования. В компании нередко возникают конфликтные ситуации с поставщиками. Поставщики компьютерного оборудования предъявляют транспортной компании претензии по поводу несвоевременной доставки заказа, неправильного оформления документов и пр. Иногда причиной несвоевременной доставки заказа являются жесткие временные рамки, установленные поставщиком.
  4. Конфликты между водителями и менеджерами (25% от общего числа конфликтов). Причина данных конфликтных ситуаций – неравномерное распределение обязанностей и объема работ. Например, водители могут быть недовольны большой или наоборот слишком маленькой загруженностью. В данной ситуации менеджерам компании необходимо тщательно планировать маршрут водителей, равномерно распределяя заказы, тем самым устранять причины недовольства. Для водителей ООО «Автомиг» менеджер является связующим звеном с руководством, поэтому нередко менеджеру приходиться выслушивать недовольства работой транспортным средством, низкой заработной платой, просьбы о предоставлении отпуска и т.п. Данные вопросы менеджеру необходимо решать с руководством компании, либо напрямую организовать встречу водителей с руководством.
  5. Конфликты между работниками отделов и руководителями. Причины – низкая оплата труда, неправильная организация труда, превышение полномочий.

Анализ документации показал, что основными методами, используемыми для разрешения конфликтов в данной компании, являются организационные методы. Организационныеметоды связаны с решением кадровых вопросов. Здесь могут использоваться поощрения и наказания конфликтующих сторон, а также кадровые изменения. Например, при разборе конфликтов между водителями выяснилось, что сотрудники обладают достаточной компетенцией, хорошо относятся друг к другу, а накаленная обстановка была следствием того, что коллективу для выполнения задач не хватало еще нескольких человек.

Таким образом, в компании довольно часто возникают межличностные конфликты по вертикали (например, между менеджером и водителем) и по горизонтали (например, между грузчиками, между работниками одного отдела). От стабильности в коллективе зависит дальнейшая стратегия развития компании, конфликты дестабилизируют членов организации, препятствуют достижению целей. Поэтому диагностика конфликтов и поиск путей их разрешения является актуальной задачей менеджера данной организации. В соответствии с запросом руководства была проведена диагностика и на основе полученных данных даны рекомендации по управлению конфликтами.

**3.2 Исследование конфликтных ситуаций в организации**

Цель эмпирического исследования – проанализировать причины возникновения конфликтных ситуаций в транспортной компании ООО «Автомиг» и разработать рекомендации по управлению конфликтами.

В исследовании принимали участие менеджеры, руководители юридического, договорного отделов, отдела маркетинга и рекламы, операторы, водители. Большую часть опрошенных составили мужчины в возрасте от 25 до 30 лет (75%) со средним специальным (45%) и высшим образованием (55%).

Для диагностики конфликтов в компании использовались опросные методы (анкетирование, беседа), анализ данных.

Анкета была разработана для рядовых сотрудников компании (операторы, водители, всего 28 человек) и включала 25 вопросов, среди которых были открытые, закрытые и табличные вопросы.

Вопросы анкеты направлены на:

* изучение частоты конфликтов в организации;
* самооценку конфликтности;
* изучение наиболее часто используемых методов разрешения конфликтов;
* анализ распределения ролей в процессе управления конфликтами;
* изучение причин конфликтов.

Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, позволяют сделать следующие выводы о причинах возникновения конфликтов и о ролях субъектов в конфликтных ситуациях, а также о методах разрешения противоречий в организациях.

Так, при ответе на вопрос о том, как часто в организации возникают столкновения, 34% опрошенных отметили, что такие явления происходят в их организации периодически (рис.7). Причем у 69% из них данное явление вызывает желание покинуть организацию. 50% исследованных респондентов сообщили, что конфликты происходят очень часто.



Рис.7. Как часто в Вашей организации возникают конфликты?

Таким образом, сотрудники организации отмечают, что конфликты в их коллективе – достаточно частое явление. При этом большинство участников опроса (66%) не считают себя конфликтной личностью (рис.8), тем не менее, более половины из них отмечают, что им приходится участвовать в конфликтах. Вместе с тем, почти каждому третьему анкетируемому удается избегать столкновений.



Рис.8. Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?

58% респондентов показали, что возникающие в их организациях конфликты полностью поддаются регулированию. При этом, как правило, для разрешения конфликтных ситуаций используется правовой метод. На втором месте участники опроса выделили психологический метод разрешения противоречий.

Организационный метод также применяется для более эффективного управления конфликтами. При этом, 80% опрошенных считают, что требуются определенные изменения организации работы в компании. Доля респондентов, которые не стали бы ничего менять в направлении организации работы, составила около 10%.

Что касается силового способа разрешения конфликтов, то в подавляющем большинстве организаций этот метод не применяется вовсе, и лишь 2% респондентов сообщили, что в их организации он применяется иногда.

Как показывают данные мониторинга, основными причинами возникновения конфликтов (рис.9) являются амбиции некоторых работников, несправедливая оплата труда и неправильная организация работы.



Рис.9. Причины возникновения конфликтов

Кроме того, по мнению респондентов, на появление очагов напряженности в коллективе влияют несправедливое распределение привилегий, чувство зависти у работников друг к другу и превышение полномочий руководителями. В качестве причины возникновения конфликтов была также названа борьба за должность, но по оценке участников она несущественна.

В результате анализа данных выяснилось, что 50% опрошенных, считающих главной причиной столкновений в их организации высокие амбиции некоторых работников, периодически оказываются участниками конфликтов. То же относится к тем, кто отметил в числе основных причин конфликтов несправедливую оплату труда и неправильную организацию работы.

Чувство зависти, по мнению 13% опрошенных также является причиной столкновений. При этом, 15% из них уверены, что работники чаще всего уходят из организации вследствие неблагоприятного социально-психологического климата.

Что касается распределения ролей при разрешении конфликтов и проблем в организации, то 48% опрошенных полагают, что абсолютное влияние имеет высшее управление, 38% - что главная роль принадлежит собственникам. Об активном участии в разрешении конфликтов средних управляющих сообщили 24% респондентов и лишь 10% отметили, что в решении проблем, связанных с конфликтами, участвовали конкретные лица.

Вместе с тем, анализ полученных в ходе опроса данных показал (рис.10), что 70% респондентов считают, что достойно защищать их интересы в случае возникновения конфликта с руководством, смогут именно конкретные работники. 20% ответили, что их интересы будет защищать высшее руководство, и лишь 6% для защиты своих интересов обратятся в суд.

По мнению 64% участников анкетирования, прежде всего, необходимо защищать интересы рядовых сотрудников. 10% опрошенных считают, что защищать необходимо права и интересы собственников, 8% – интересы среднего звена управления. Высшие управляющие, по мнению респондентов, в защите своих интересов не нуждаются вовсе. При этом, когда самой незащищенной категорией являются рядовые работники, 31% респондентов отметили, что при возникновении конфликтов сотрудники оказываются на стороне слабого. В то же время, 41% затрудняются сказать, как в данной ситуации поступают работники.



Рис.10. Чьи интересы, прежде всего, необходимо защищать в Вашей организации?

На вопрос «Приходилось ли Вам защищать своего коллегу от несправедливых действий?» большинство респондентов ответили, что это происходит иногда, при этом 2/3 защищали его от своих же коллег и 40% – от клиентов. 54% опрошенных сообщили, что им никогда не приходилось защищать своего коллегу от несправедливых действий руководства.

Из тех, кому все время приходится защищать своего коллегу от несправедливых действий других сотрудников, 20% респондентов на вопрос о том, как поступают работники, если правда на стороне слабого, ответили, что занимают нейтральную позицию и стараются ни во что не вмешиваться. 14% считают, что в их организации ситуация может складываться по разному, в зависимости от обстоятельств.

Респонденты, которым иногда приходилось отстаивать права своих коллег перед другими сотрудниками, составляют 64%. Из них 80% отмечают, что при возникновении конфликта между «сильным» и «слабым» противниками работники организации встают на сторону слабого противника. И лишь один респондент ответил, что защищают более сильного участника конфликта.

На основе анализа можно сделать вывод о том, что из тех опрошенных, которым все время приходится защищать своих коллег от других сотрудников, 75% лишь иногда становятся участниками столкновений. В связи с этим, можно предположить, что либо респонденты занимают достаточно высокий социальный статус в организации, либо обладают определенным авторитетом в коллективе. Причем, среди тех, кому удается избегать конфликтов, 28% иногда приходится защищать своих коллег от несправедливых действий других сотрудников. Лишь один респондент ответил, что работники его организации решаются обратиться в высшие инстанции при возникновении конфликтов с начальством. Сам он никогда не отстаивал права своих коллег перед руководством.

Таким образом, опрос рядовых сотрудников компании показал, что конфликты в автотранспортной компании «Автомиг» - достаточно частое явление. К основным причинам возникновения конфликтов в организации относятся:

* неэффективное распределение ресурсов, в частности, несправедливая оплата труда и распределения привилегий;
* неправильная организация работы;
* амбиции сотрудников компании.

Что касается распределения ролей при разрешении конфликтов и проблем в организации, то опрос показал, что половина рядовых сотрудников считает, что ключевая роль в управлении конфликтами принадлежит руководству.

Для изучения мнения менеджеров (8 человек) была проведена беседа.

Вопросы беседы:

1. Возникали у Вас конфликты с коллегами по работе?
2. Возникали у Вас конфликты с клиентами?
3. Возникали у Вас конфликты с руководителями отделов?
4. Какие были причины конфликтов?
5. В чем выражалась конфликтная ситуация?
6. Как она разрешилась?
7. Какие пути разрешения конфликтных ситуаций вы считаете оптимальными?
8. Каким образом, на Ваш взгляд, можно предотвратить конфликты в компании?

Данные опроса свидетельствуют о том, что 40% конфликтных ситуаций в транспортной компании «Автомиг» возникают в общении с коллегами по работе, 35% конфликтных ситуаций в компании возникают в общении с руководителями, и, соответственно, 25% конфликтных ситуаций возникают в общении с клиентами (рис.11).



Рис.11. Виды конфликтов в работе менеджера

Конфликтные ситуации с коллегами, по мнению опрошенных, вызываются следующими причинами:

1. несовпадение взглядов (37,5%);
2. распределение обязанностей по работе (50,0%);
3. психологическая несовместимость (25,0%);
4. борьба за первенство (лидерство) в коллективе (12,5%).

Пути разрешения конфликтных ситуаций с коллегами, по мнению менеджеров, следующие:

* строго выполнять свои обязанности (37,5%);
* разграничивать личные взаимоотношения и рабочие (25,0%);
* не поддаваться на эмоциональные провокации (12,5%);
* находить компромисс, стремиться к сотрудничеству в конфликте (12,5%);
* включить в разрешение конфликтной ситуации авторитетное лицо (начальника отдела, руководителя) (12,5%).

Конфликты с руководителем вызываются следующими факторами:

* 1. невыполнение требований руководителя (75,0%);
  2. несовместимость взглядов на проблему и ее решение (25,%).

Пути разрешения конфликтов с руководителем:

* разъяснение руководителем требований к работе (50,0%);
* своевременно и качественно выполнять свою работу (25,0%);
* установить сотрудничество в разрешении конфликтной ситуации – поиск альтернативных путей решения проблемы (12,5%);
* в общении с руководителем всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон (12,5%).

Причины возникновения конфликтных ситуаций с клиентами:

* 1. невыполнение обязательств перед клиентом (37,5%);
  2. доставка продукции значительно позже установленного срока (25,0%);
  3. несовместимость общения («трудные» клиенты) (25,0%);
  4. менеджер не предоставляет точную информацию клиенту (12,5%).

Пути разрешения конфликтов с клиентами:

* придерживаться этических, моральных норм поведения (37,5%);
* доступно объяснить клиенту причину невыполнения обязательств (25,0%).
* усилить самоконтроль в общении (12,5%);
* знание правовых норм, условий договора (12,5%);
* найти компромисс – выплатить неустойку клиенту или предоставить скидку на услуги (12,5%);

Таким образом, менеджеры компании используют лишь незначительную часть средств и способов управления конфликтами.

В результате проведенного теоретического и эмпирического исследования можно сделать следующие выводы о причинах, возникающих в организациях.

К основным причинам возникновения конфликтов в организации, по мнению рядовых сотрудников, относятся, во-первых, неэффективное распределение ресурсов, в частности, несправедливая оплата труда и распределения привилегий; во-вторых, различия в представлениях и ценностях.

По мнению менеджеров, конфликты с коллегами возникают по причине несовпадения взглядов, психологической несовместимости, не правильного распределения обязанностей по работе, борьбы за первенство (лидерство) в коллективе; с руководителями – по причине невыполнения требований руководителя и несовместимость взглядов на проблему и ее решение; с клиентами – по причине невыполнения обязательств перед клиентом, доставки продукции значительно позже установленного срока, несовместимости общения («трудные» клиенты), отсутствия точной информации для клиента.

Также результаты исследования выявили отсутствие системной работы по управлению конфликтами в компании. Такие этапы управления конфликтами как профилактика и прогнозирование не учитываются в работе менеджера.

**3.3 Профилактика и разрешение конфликтных ситуаций в транспортной компании «Автомиг»**

Наиболее эффективными являются компромисс и сотрудничество. Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части ранее выдвигавшихся требований, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях:

* понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями;
* наличия взаимоисключающих интересов;
* удовлетворения временным решением;
* угрозы потерять все.

Сегодня компромисс - наиболее часто используемая стратегия завершения конфликтов. Для его достижения может быть рекомендована техника открытого разговора, которая заключается в следующем:

* заявить, что конфликт невыгоден обоим конфликтующим;
* предложить конфликт прекратить;
* признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте (они наверняка есть, и признать их для вас почти ничего не стоит);
* сделать уступки оппоненту, где это возможно, в том, что в конфликте не является для вас главным. В любом конфликте можно найти несколько мелочей, в которых ничего не стоит уступить. Можно уступить и в серьезных, но не принципиальных вещах;
* высказать пожелания об уступках, необходимых со стороны оппонента (они, как правило, касаются ваших основных интересов в конфликте);
* спокойно, без негативных эмоций обсудить взаимные уступки, при необходимости и возможности скорректировать их;
* если удалось договориться, то как-то зафиксировать, что конфликт исчерпан.

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективно в ситуациях: сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различие во власти; важности решения для обеих сторон; непредубежденности участников.

Способ сотрудничества целесообразно осуществлять по методу «принципиальных переговоров». Он сводится к следующему:

* отделение людей от проблемы: разграничьте взаимоотношения с оппонентом от проблемы; поставьте себя на его место; не идите на поводу своих опасений; показывайте готовность разобраться с проблемой; будьте твердым по отношению к проблеме и мягким к людям;
* внимание интересам, а не позициям: спрашивайте «почему?» и «почему нет?»; фиксируйте базовые интересы и их множество; ищите общие интересы; объясняйте жизненность и важность ваших интересов; признавайте интересы оппонента частью проблемы;
* предлагайте взаимовыгодные варианты: не ищите единственный ответ на проблему; отделите поиск вариантов от их оценки; расширяйте круг вариантов решения проблемы; ищите взаимную выгоду; выясняйте, что предпочитает другая сторона;
* используйте объективные критерии: будьте открыты для доводов другой стороны; не поддавайтесь давлению, а только принципу; по каждой части проблемы используйте объективные и справедливые критерии; используйте несколько критериев сразу.

Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным

Для разрешения конфликтов между руководителем и подчиненным можно посоветовать следующее.

* 1. Руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предполагает. Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами — от разъяснения неправильности его позиции до предложения определенных уступок, если руководитель в чем-то неправ.
  2. Аргументируйте свои требования в конфликте. Настойчивость в требованиях к подчиненному целесообразно подкрепить убедительностью доводов и правовыми нормами.
  3. Умейте слушать подчиненного в конфликте. Руководитель иногда принимает неверное решение из-за отсутствия необходимой информации. Ее мог бы дать подчиненный, однако руководитель не удосуживается выслушать его, а это затрудняет разрешение конфликта.
  4. Вникайте в заботы подчиненного. Многие конфликты «по вертикали» возникают из-за неупорядоченности деятельности подчиненного, восприятия им нагрузки как чрезмерной. Более разумное отношение начальника к интересам подчиненного, иногда даже демонстрация того, что его проблемы небезразличны для руководства, делает подчиненного сговорчивее, менее конфликтным и компромиссным.
  5. Без особой нужды не идите на эскалацию конфликта с подчиненным. После обострения конфликта его сложно разрешать, так как ухудшаются межличностные отношения, растет уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов в результате взаимной грубости.
  6. Повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным — не лучший аргумент. Как показывают исследования, в 30 % конфликтов с подчиненными руководители допускают грубость, срываются на крик и т.п. Грубость является признаком того, что руководитель не владеет ситуацией и собой. Слово — вот основное средство воздействия на подчиненного и использовать его нужно для разрешения конфликта, а не его обострения.
  7. Переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного. Это дает ему моральное право ответить тем же. При разрешении конфликта важно соблюдать служебную дистанцию по отношению к подчиненному, обращаться к нему на «Вы».
  8. Если руководитель прав, то ему целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус. Спокойствие руководителя, его уверенность в себе усиливают в глазах подчиненного справедливость требований начальника.
  9. Используйте поддержку вышестоящего руководства и общественности. Это необходимо в ситуации неуступчивости подчиненного и правоты руководителя. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на разрешение противоречия.
  10. Не злоупотребляйте возможностями должностного положения. Должностное положение — солидное преимущество в конфликте с подчиненным. Неопытные руководители для разрешения конфликта в свою пользу используют такие способы воздействия на оппонента, как увеличение его рабочей нагрузки, создание ему неудобств, сложностей, применение дисциплинарных санкций и т.п. Такие действия озлобляют подчиненного, делают его неуступчивым, затрудняют разрешение конфликта.
  11. Не затягивайте конфликт с подчиненным. Помимо потери рабочего времени длительные конфликты чреваты взаимными обидами и, как следствие, потерей преимуществ правого в конфликте. С увеличением длительности конфликта возрастает вероятность победы подчиненного и уменьшается такая вероятность для руководителя.
  12. Не бойтесь идти на компромисс. Особенно в тех случаях, когда у руководителя нет уверенности в своей правоте.
  13. Если вы неправы в конфликте, то лучше не затягивать и уступить подчиненному. Необходимо найти мужество признаться в этом самому себе, а при необходимости — извиниться перед подчиненным. Сделать это желательно один на один, указав подчиненному, что он также допустил просчеты (что обычно и бывает).
  14. Помните, что конфликтный руководитель - это не всегда плохой руководитель. Главное - быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения.
  15. Конфликтный руководитель - всегда неудобный руководитель. Упрочению вашего авторитета будет способствовать умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.

**Заключение**

Развитие любого общества, любой социальной общности или группы, даже отдельного индивида представляет собой сложный процесс, который не всегда развертывается гладко, часто связан с возникновением, развертыванием и разрешением противоречий. Вся жизнь любого человека, любого коллектива или организации, любой страны включает в себя противоречия. Весь процесс функционирования общества состоит из конфликтов и консенсусов, согласия и противоборства.

Конфликт означает столкновение сторон, мнений, сил. Причинами столкновений могут быть самые разные проблемы жизни: материальные ресурсы, важнейшие жизненные установки, властные полномочия, статусно-ролевые различия в социальной структуре, личностные (эмоционально-психологические) различия и т.п. Конфликты охватывают все стороны жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт, по сути, является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации. Конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, т.е. действия направленные друг против друга.

В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти явления (противоречия и конфликт) не следует объединять. Противоречия могут существовать длительное время и перерастать в конфликт. В основе же конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

Поиск путей разрешения конфликта, как правило, начинается с определения его предмета, и сделать это зачастую отнюдь не легко. Многие конфликты имеют столь запутанную и сложную предысторию. Напластование проблем может сделать сам предмет конфликта абсолютно диффузным, не имеющим четких границ, перетекающим. Конфликт может иметь основной предмет, рассыпающийся на частные предме­ты, множественные «болевые точки». Примерами конфликта с множеством причин, частных предметов служат семейные не­урядицы или межнациональные конфликты.

Чтобы избежать конфликта, человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личностные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если они случаются.

В результате проведенного теоретического и эмпирического исследования можно сделать следующие выводы о причинах, возникающих в организациях.

К основным причинам возникновения конфликтов в организации, по мнению рядовых сотрудников, относятся, во-первых, неэффективное распределение ресурсов, в частности, несправедливая оплата труда и распределения привилегий; во-вторых, различия в представлениях и ценностях.

По мнению менеджеров, конфликты с коллегами возникают по причине несовпадения взглядов, психологической несовместимости, не правильного распределения обязанностей по работе, борьбы за первенство (лидерство) в коллективе; с руководителями – по причине невыполнения требований руководителя и несовместимость взглядов на проблему и ее решение; с клиентами – по причине невыполнения обязательств перед клиентом, доставки продукции значительно позже установленного срока, несовместимости общения («трудные» клиенты), отсутствия точной информации для клиента.

Также результаты исследования выявили отсутствие системной работы по управлению конфликтами в компании. Такие этапы управления конфликтами как профилактика и прогнозирование не учитываются в работе менеджера.

В процессе исследования нами также были определены основные условия преодоления конфликтных ситуаций в общении сотрудников в транспортной компании «Автомиг».

**Список использованной литературы и источников**

1. Авдыев, М. Конфликт и эффективные отношения с клиентами / М.Авдыев // ЭКО. - 2003. - №6. - С.166-171.
2. Андреев, В.К. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов / В.К.Андреев. - Казань, 2002.
3. Анцупов, А.Я. Конфликтология: Учеб. для вузов / А.Я.Анцупов, А.И.Шипилов. - М.: ЮНИТИ-Дана, 2004. - 591 с.
4. Бакулин, С. Конфликт и диалог корпоративных культур / С.Бакулин // Управление персоналом. - 2004. - №4. - С.64-66.
5. Баргоякова, И.И. Многомерная классификация социально-трудовых конфликтов / И.И.Баргоякова // Труд и социальные отношения. - 2004. - №3. - С.15-20.
6. Баргоякова, И.И. Профсоюзы как субъект коллективных трудовых споров / И.И.Баргоякова // Труд и социальные отношения. - 2004. - №1. - С.4-10.
7. Березин С.В. Концептуальные основы педагогической конфликтологии / С.В.Березин, К.С.Лисецкий // Актуальные проблемы университетского технического образования. - Самара, 1996. – С.218-235.
8. Богатырева, Н. Конфликтогены или как вести себя в конфликте / Н.Богатырева // Управление персоналом. - 2008. - №20. - С.77-81.
9. Большаков, А.Г. Конфликтология организаций: Учеб. пособие / А.Г.Большаков, М.Ю.Несмелова. - М.: МЗ-пресс, 2001. - 182 с.
10. Вершинин, М.С. Конфликтология: Конспект лекций / М.С.Вершинин. - СПб.: Михайлов, 2003. - 59 с.
11. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р.Веснин. – М., 1999.
12. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С.Виханский, А.М.Наумов. - М., 2004.
13. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология / И.Е.Ворожейкин, А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров. – М., 2003.
14. Глазл, Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта / Ф. Глазл. - Калуга: Духовное познание, 2002. - 505 с.
15. Голубович, А.Д. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации / А.Д.Голубович, А.В.Ситник, Б.Л.Хенкин, Н.В. Самоукина. - М., 2005.
16. Горбатенко, А.С. Коррекция межличностных конфликтов в малых группах / А.С.Горбатенко // Совместная деятельность: методология исследования и управления. - М., 1992. - С.233-242.
17. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В.Гришина. - СПб.: ПИТЕР, 2003. – 372 с.
18. Донцов, А.И. Проблема конфликта в западной социальной психологии / А.И.Донцов, Т.А.Полозов // Психологический журнал. – 1980. – Т. 1, № 6. – С.119-134.
19. Донцов, А.И. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе / А.И.Донцов, Т.А.Полозов // Вестник МГУ. – 2002. - № 4. – С.19-28.
20. Дубровская, О.Ф. Конфликт: что о нем желательно знать // Справочник кадровика. - 2001. - №5. - С.97-103.
21. Зазыкин, В.Г. Менеджер: психологические секреты профессии / В.Г.Зазыкин, А.П.Чернышев. - М., 2002.
22. Зайцев, А.К. Социальный конфликт на предприятии / А.К.Зайцев. - Калуга, 2003.
23. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В.Зигерт, Л.Ланг. - М., 2000.
24. Иванова, Е.Н. Эффективное общение и конфликты / Е.Н.Иванова. - СПб., 2007.
25. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы: основы управления персоналом / Д.М.Иванцевич, А.А.Лобанов. - М., 2003.

Калашников, Д. Конфликты в организации: социально-конфликтологический уровень анализа / Д.Калашников // Управление персоналом. – 1999. - № 7. – С.20-28.

1. Каримова, Н.А. Воздействие методов управления конфликтом на стабильность и повышение конкурентоспособности организации / Н.А.Каримова // Россия в глобальном пространстве: национальная безопасность и конкурентоспособность: материалы 14-й Междунар. науч.-практ. конф.: в 4 ч. – Челябинск, 12-13 апреля 2007. – Ч.3. – С.205-208.
2. Каррас, Ч.Л. Искусство ведения переговоров: как достичь желаемого результата / Ч.Л.Чаррас. - М., 2007.
3. Коноваленко, М. Конфликт: победить или выиграть? / М.Коноваленко // Управление персоналом. - 2004. - №4. - С.67-70.
4. Конфликтология: учеб. для вузов по специальностям «Менеджмент орг.» и др. / А.Я.Кибанов, И.Е.Ворожейкин, Д.К.Захаров, В.Г.Коновалова. - М.: Инфра-М, 2007. - 300 с.
5. Кричевский, Р.Л. Если вы - руководитель. Элементы психологии управления в повседневной работе / Р.Л.Кричевский. - М., 2003.
6. Кузьмин, К.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент / К.А.Кузьмин. - М., 2004.
7. Кузьмина, М. Конфликт - вызов профессионализму менеджера / М.Кузьмина // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - №7.- С.50-55.
8. Лимон, Ч. Конфликт: семь шагов к миру / Ч.Лимон. - СПб., 2007.
9. Личность: внутренний мир и самореализация. Идеи, концепции, взгляды / Сост. Ю.Н.Кулюткин, Г.С.Сухобская. – СПб., 1996. – 175 с.
10. Лукин, Ю.Ф. Конфликтология. Управление конфликтами: учебник для вузов / Ю.Ф.Лукин. - М.: Трикста: Академический Проект, 2007. - 798с.
11. Малышев, М.А. Социально-трудовые отношения в современной России / М.А.Малышев. - М., 2005. – С.14-17.
12. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У.Мастенбрук. - М., 2006.
13. Мэскон М. Основы менеджмента / М.Мэскон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: ДЕЛО, 1999.

Петровская, Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Психология конфликта: Хрестоматия / Сост. Гришина Н.В. – СПб., 2001. – С. 298-309.

1. Попова, Ж. Конфликт можно разрешить / Ж.Попова // Служба кадров. - 2002. - №10. - С.74-78.

Почебут Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г.Почебут, В.А.Чикер. - СПб., 2000. - 298 с.

1. Психология конфликта / Общая ред. Н.В.Гришиной. - СПб.: ПИТЕР, 2001.
2. Регнет, Э. Конфликты в организациях: Формы, функции и способы преодоления / Э. Регнет. - Харьков: Гуманитарный Центр, 2005. - 394 с.
3. Робер М. Психология индивида и группы / М.Робер, Ф.Гильман. - М., 2008.

Розанова, В. Психологические особенности конфликтов / В.Розанова, Н.Беседина // Управление персоналом. - 2000. - №3. - С.42-46.

1. Светлов, В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент: Учеб. пособие для высш. пед. учеб. заведений / В.А.Светлов. - СПб. и др.: Питер, 2005. - 539 с.
2. Соколова, М.И. Конфликт, как способ проведения изменений в организации / М.И.Соколова // Стратегическое управление ресурсами предприятия: Сб. ст. участников Междунар. науч.-практ.конф. (25-26 апр. 2003 г.). - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2003. - С.115-117.
3. Станкин, М. Конфликт в коллективе: эпизод или система ? / М.Станкин // Служба кадров. - 2002. - №8.- С.83-88.

Станкин, М. Конфликт и его разрешение / М.Станкин // Управление персоналом. - 1999. - №7. - С.11-16.

Станкин, М. Психологический климат коллектива / М.Станкин // Консультант директора. – 2001 - №12. - С.13-16.

1. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта / Б.И.Хасан. – СПб., 2003.
2. Чумиков, А.Н. Управление конфликтами / А.Н.Чумиков. - М., 2005.
3. Шаленко, В.П. Конфликты в трудовых коллективах / В.П.Шаленко. - М., 2002.
4. Шепель, В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманитарология / В.М.Шепель. - М., 2002.

Шипилов. А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты / А.И.Шипилов // Кадры предприятия .– 2002. - №3. – С.47-53.

Щербак, В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии / В.Е.Щербак // ЭКО. - 1999. - №11. - С.157-168.

**Приложение**

**Анкета**

1. Как часто в Вашей организации возникают столкновения?

а) очень часто

б) периодически

в) иногда

г) почти никогда

д) затрудняюсь ответить

2. Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?

а) определенно, да

б) возможно

в) определенно, нет

г) затрудняюсь ответить

3. Как часто Вы оказываетесь участником столкновений на работе?

а) это происходит очень часто

б) периодически оказываюсь участником конфликта

в) иногда приходится участвовать в конфликте

г) мне удается избегать конфликтов

д) затрудняюсь ответить

4. Как Вы считаете, насколько конфликты, которые возникают в Вашей организации, управляемы?

а) конфликты полностью поддаются регулированию

б) иногда контролировать конфликты не удается

в) часто контроль невозможен

г) в нашей организации конфликты практически не управляемы

5. Какой метод разрешения конфликтов наиболее популярен в Вашей организации?

а) Правовой (с помощью нормативно-правовых актов)

б) Организационный (за счет изменения организации работы)

в) Психологический (убеждение, угрозы, манипуляции)

г) Силовой (применение физического воздействия)

6. Как распределяются роли различных субъектов Вашей организации в разрешении возникших проблем?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Имеют абсолютное влияние | Частично участвуют в разрешении | Не участвуют в разрешении |
| 1. Собственники |  |  |  |
| 2. Высшее управление |  |  |  |
| 3. Среднее управление |  |  |  |
| 4. Рядовые работники (укажите должность) |  |  |  |

7. Какая причина, чаще всего, сталкивает людей друг с другом в Вашей организации? (можете указать 3 основные причины)

а) борьба за владение собственностью организации

б) несправедливое распределение привилегий

в) несправедливая оплата труда

г) высокие амбиции некоторых работников

д) неправильная организация работы

е) действия руководителей (в том числе, превышение полномочий)

ж) чувство зависти у работников друг к другу

з) низкий уровень профессионализма некоторых работников

и) борьба за должность

к) свой вариант \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Если бы Вы были собственником, какие реальные изменения в Вашей организации Вы бы осуществили?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Полностью изменил бы | Требуются определенные изменения | Сохранил бы как есть |
| 1. По организации работы |  |  |  |
| 2. По составу руководства |  |  |  |
| 3. По основным направлениям деятельности организации |  |  |  |
| 4. По системе оплаты труда |  |  |  |

9. Как часто в Вашей организации возникают проблемы с партнерами (другими организациями)?

а) довольно часто

б) периодически возникают

в) иногда

г) почти никогда

д) затрудняюсь ответить

10. Как часто Вы поступаете «на зло» руководству?

а) Довольно часто

б) Иногда приходится

в) Почти никогда

г) Затрудняюсь ответить

11. Как вы считаете, кто сможет достойно защищать Ваши интересы в случае возникновения конфликта между Вами и руководством? (можно указать 3 варианта)

а) конкретные работники

б) высшее руководство

в) трудовая инспекция

д) суд

е) профсоюз

ж) сторонние силы (личные связи)

12. Приходилось ли вам защищать своего коллегу от несправедливых действий следующих лиц:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Все время | Иногда | Сохранил бы как есть |
| 1. Коллег |  |  |  |
| 2. Руководства |  |  |  |
| 3. Клиентов |  |  |  |
| 4. Других |  |  |  |

13. Чьи интересы прежде всего необходимо защищать в Вашей организации?

а) собственника

б) высших управляющих

в) среднего звена управления

г) рядовых работников

д) затрудняюсь ответить

14. Если правда на стороне слабого, то как чаще всего поступают ваши работники?

а) защищают слабого

б) занимают нейтральную позицию, стараясь не вмешиваться

в) защищают сильного

г) трудно сказать, когда как

15. Возникает ли у Вас желание уйти из этой организации?

а) все время

б) часто

в) изредка

г) затрудняюсь ответить

16. Какая причина являлась бы для Вас основанием для увольнения?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17. Что бы Вы предложили для улучшения отношений между работниками Вашей организации?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

18. Возможны ли позитивные изменения в Вашей организации, если поставить в руководство идеальных управляющих?

а) произойдут радикальные позитивные изменения

б) какие-то изменения должны произойти

в) навряд ли от этого что-то изменится

г) нас все устраивает ничего менять не надо

19. Если бы у Вас состоялся открытый разговор с начальством, на что, прежде всего Вы обратили его внимание?

а) на недостатки во взаимоотношениях руководства с подчиненными

б) на недостатки в организации работы

в) на неэффективную систему вознаграждения

г) на угрозу разорения организации

20. Как Вы думаете, какие действия руководителей привели к ухудшению их отношений с работниками?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

21. Насколько важно, по Вашему мнению, участие специалиста в разрешении конфликтов в Вашем коллективе?

а) обязательно нужен такой специалист

б) желательно, чтобы такой специалист принимал участие в разрешении конфликтов

в) в таком специалисте нет необходимости, сами разберемся

г) затрудняюсь ответить

22. Какая ситуация характерна для Вашей организации в случае возникновения конфликта между работниками и руководителем?

а) работники помалкивают и ни во что не вмешиваются

б) работники помалкивают, но постепенно снижают производительность труда

в) работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы

г) работники открыто возмущаются, и это сказывается на результатах работы

д) работники пытаются добиться своего, угрожая судом, увольнением и прочими

е) работники жалуются в высшие инстанции

23. Ваш возраст:

а) до 20 лет

б) 21 – 25

в) 26 – 30

г) 31 – 35

д) 36 – 40

е) 41 – 45

ж) 46 – 50

з) 51 и больше

24. Образование:

а) неполное среднее

б) среднее

в) среднее специальное

г) неполное высшее

д) высшее

25. Ваш стаж работы в данной организации:

а) до 1 года

б) 2 – 3 года

в) 4 – 6 лет

г) 7 – 10 лет

д) 11 – 15 лет

е) 16 лет и выше

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

1. Вершинин М.С. Конфликтология. - СПб., 2003. – С.7 [↑](#footnote-ref-1)
2. Калашников Д. Конфликты в организации: социально-конфликтологический уровень анализа // Управление персоналом. – 1999. - № . – С.20. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М., 2006. – С.29. [↑](#footnote-ref-3)
4. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г.Почебут, В.А.Чикер. - СПб., 2000. - 298 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Лукин Ю.Ф. Конфликтология. Управление конфликтами. - М., 2007. – С.52. [↑](#footnote-ref-5)
6. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М., 2006. – С.89. [↑](#footnote-ref-6)
7. Психология конфликта / Общая ред. Н.В.Гришиной. - СПб., 2001. – С.146. [↑](#footnote-ref-7)
8. Конфликтология / А.Я.Кибанов и др. - М., 2007. – С.193. [↑](#footnote-ref-8)
9. Цит. по: Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М., 1999. – С.107. [↑](#footnote-ref-9)
10. Кузьмина М. Конфликт - вызов профессионализму менеджера // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - №7.- С.53. [↑](#footnote-ref-10)
11. Донцов А.И. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе // Вестник МГУ. – 2002. - № 4. – С.21. [↑](#footnote-ref-11)
12. Богатырева Н. Конфликтогены или как вести себя в конфликте // Управление персоналом. - 2008. - №20. - С.79. [↑](#footnote-ref-12)
13. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В.Зигерт, Л.Ланг. - М., 2000. – С.160. [↑](#footnote-ref-13)
14. Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. - СПб., 2005. – С.142. [↑](#footnote-ref-14)
15. Шипилов А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты // Кадры предприятия .– 2002. - №3. – С.49. [↑](#footnote-ref-15)
16. Щербак В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии // ЭКО. - 1999. - №11. - С.159. [↑](#footnote-ref-16)
17. Шипилов А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты // Кадры предприятия .– 2002. - №3. – С.51. [↑](#footnote-ref-17)
18. Каримова Н.А. Воздействие методов управления конфликтом на стабильность и повышение конкурентоспособности организации // Россия в глобальном пространстве: национальная безопасность и конкурентоспособность. – Челябинск, 2007. – Ч.3. – С.207. [↑](#footnote-ref-18)
19. Зайцев, А.К. Социальный конфликт на предприятии / А.К.Зайцев. - Калуга, 2003. – С.80. [↑](#footnote-ref-19)
20. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб., 2003. – С.106. [↑](#footnote-ref-20)
21. Цит.по: Станкин, М. Конфликт в коллективе: эпизод или система? // Служба кадров. - 2002. - №8.- С.85. [↑](#footnote-ref-21)
22. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы: основы управления персоналом. - М., 2003. – С.223. [↑](#footnote-ref-22)
23. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я.Анцупов, А.И.Шипилов. - М., 2004. – С.307. [↑](#footnote-ref-23)
24. Лукин Ю.Ф. Конфликтология. Управление конфликтами. - М., 2007. – С.270. [↑](#footnote-ref-24)
25. Большаков А.Г. Конфликтология организацийю - М., 2001. – С.102. [↑](#footnote-ref-25)
26. Калашников Д. Конфликты в организации: социально-конфликтологический уровень анализа// Управление персоналом. – 1999. - № 7. – С.26. [↑](#footnote-ref-26)
27. Авдыев, М. Конфликт и эффективные отношения с клиентами / М.Авдыев // ЭКО. - 2003. - №6. - С.168. [↑](#footnote-ref-27)
28. Шипилов А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты // Кадры предприятия .– 2002. - №3. – С.23. [↑](#footnote-ref-28)
29. Регнет Э. Конфликты в организациях: Формы, функции и способы преодоления. - Харьков, 2005. – С.90. [↑](#footnote-ref-29)