## Введение

Проблема конфликтов в современных условиях является актуальной и находится в центре внимания многих отечественных и зарубежных ученых, теоретиков и практиков, представителей различных научных школ и направлений. Все большее значение приобретают прикладные аспекты – политика управления конфликтами.

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармонического функционирования организации. По мнению некоторых из авторов, если найти правильную формулу, организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникавшие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления.[[1]](#footnote-1)

Конфликт - весьма сложное социальное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов.[[2]](#footnote-2)

Наиболее распространены два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Понятия "конфликт" и "противоречие" фактически становятся сопоставимыми по объему. Другой подход заключается в понимании конфликта как 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 люди и группы людей.

Исследование межличностных конфликтов может вскрыть основные причины конфликтного взаимодействия. Социальные конфликты тесно связаны с межличностными конфликтами. Поэтому понимание мотивов социальных конфликтов будет затруднено без изучения тех процессов, которые происходят в психике и предшествуют конфликтному поведению человека.

Конфликты играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человечества в целом. В России на любом этапе ее развития оказывали решающее влияние на судьбу страны. Конфликты являются основной причиной гибели людей. Для того, чтобы грамотно вести себя в конфликтах, человек должен знать закономерности их возникновения, развития и разрешения.

Более того, хотя организации и нужна гармоничное объединение всех видов деятельности, она не может оставаться статичной и удовлетворенной существующим положением. Напротив, руководство должно проявлять активность, планировать новшества и должным образом реагировать на изменение внешней среды.

Конфликт является неотъемлемым элементом функционирования любого общества, а значит и организации, поэтому для успешного ведения управленческой деятельности необходимо понимать природу этого социального явления и управлять им на практике. Правильное управление конфликтами не только снижает вероятность возникновения негативных эффектов в организации, но и способствует повышению эффективности ее деятельности. Поэтому в современном менеджменте навык управления конфликтами рассматривается как один из важнейших для менеджера.

В настоящее время конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его.

Большая часть проблематики конфликта разрабатывается на макроуровне в контексте крупномасштабных теоретических построений, связанных с задачами объяснения социокультурных изменений в современном обществе. Вместе с тем, проблематика конфликта носит сугубо прикладной характер. Она пользуется широким спросом при решении вполне конкретных ситуаций, в которых наблюдается столкновение интересов двух или большего числа сторон. По сути дела в практике организации современного менеджмента, где наблюдается непосредственное столкновение интересов противостоящих сторон, сложилось прикладное направление, которое получило название конфликтология.

В связи с этим обозначим проблему исследования – управление конфликтами на уровне предприятия. При этом под управлением конфликтами в работе понимается это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Объектом исследования является процесс управления конфликтами в конкретной организации.

Предмет исследования представляет собой анализ формирования политики управления конфликтами в конкретной организации.

В связи с этим, целью данной работы является анализ политики управления конфликтами в конкретной организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* Рассмотреть теоретические аспекты управления конфликтами в организации;
* Провести анализ отечественного и зарубежного опыта управления конфликтами в России и за рубежом;
* Провести исследование управления конфликтами на примере ООО «Сиб-Эст»

История развития конфликтологической мысли, и научные исследования конфликтов начинаются с XIX века. Все работы можно условно разделить на четыре группы по разным основаниям.

К первой группе можно отнести работы, раскрывающие общетеоретические проблемы, мировоззренческо-методологические аспекты в исследовании конфликта, рассматриваются различные основания конфликта.

Наиболее полно это направление представлено в работах К. Маркса (теория классовой борьбы), Э. Дюркгейма (концепция девиантного поведения и солидарности), Г. Зиммеля (теория органической взаимосвязи процессов ассоциации и диссоциации), М. Вебера, К. Манхейма, Л. Козера (функциональность конфликта), Р. Дарендорфа (теория поляризации интересов), П. Сорокина (теория несовместимости противоположных ценностей), Т. Парсонса (теория социальной напряженности), Н. Смелзера (теория коллективного поведения и инновационного конфликта), Л. Крисберга, К. Боулдинга, П. Бурдье, Р. Арона, Э. Фромма, Э. Берна, А. Рапопорта, Е.Й. Галтунга и других.

Ко второй группе можно отнести работы исследователей конфликта в конкретных сферах жизнедеятельности. В этих работах проводится анализ конфликтов на макроуровне: забастовочные движения, социальная напряженность в обществе, межнациональные, этнические, политические, экономические, экологические, межгосударственные и т.п. конфликты. К третьей группе можно отнести работы, в которых исследуются конфликты в трудовых коллективах, в производственной сфере, в управлении.

Четвертая группа представлена самой многочисленной по количеству литературой зарубежных и отечественных исследователей. Это работы по способам и технологиям управления, разрешения конфликтов, по технологиям переговоров, анализу тупиковых и безвыходных конфликтных ситуаций. Во всех работах исследование конфликтов не ограничивается указанными основаниями, однако можно выделить некоторую доминанту, позволяющую отнести ту или иную работу в какую- либо из перечисленных групп.

Периоды становления конфликтологии в России наиболее полно представлены в работе А.Я. Анцупова и С.Л. Прошанова. Они обобщили научные работы в области исследования конфликтов и сформулировали основные методологические подходы и принципы ее становления. Ими выделяют несколько этапов развития конфликтологии в России.

Первый период – до 1924 г. характеризуется зарождением и развитием практических и научных знаний о конфликтах, но как специальный объект исследования конфликт не выделяется.

Второй период – 1924 – 1992 гг. Конфликт начинает изучаться как самостоятельное явление в рамках сначала двух (правоведение, социология), а к концу периода 11 наук. Второй период включает 4 этапа: 1924 – 1935 гг.; 1935 – 1949 гг.; 1949 – 1973 гг.; 1973 – 1992 гг.

Третий период – с 1992 г по настоящее время выделяется в самостоятельную науку как конфликтологию, объединяющую, а точнее, базирующуюся на одиннадцати отраслях знаний. На основе системного подхода разрабатывается первая парадигма науки.

## Глава I. Теоретические аспекты управления конфликтами в организации

## 

## 1.1 Анализ литературы

Среди современных авторов, чьи работы посвящены управлению конфликтами можно назвать Лопатина М.В., Шульгина Д.Б., Шило И.Н., Емельянов С.М., Крам Т.Ф., Кибанова А.Я., Захарова Д.К., Гришину Н.В.

В статье Лопатина М.В. представлена концепция конфликтов, прямо и косвенно влияющих на качество управленческого труда. С точки зрения этой концепции сформулированы основные характеристики качества управленческого труда, факторы, от которых зависит качество управления, перечислены основные способы управления конфликтами.

Шульгин Д.Б. рассматривает применение подходов и теорий конфликта в практике российских университетов.

Шило И.Н. в своей работе проводит социологическое исследование конфликтов в организациях, дает рекомендации по управлению конфликтами и разрешению их.

Желтухин А.И. рассматривает эволюцию концепций конфликта, дает общее представление о развитии конфликтологии.

## 1.2 Понятие конфликта. Конфликтная ситуация. Структура конфликта. Виды конфликта

Существо конфликта можно определить как отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт обычно ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями. Бытует мнение, что конфликт всегда нежелателен, что его надо немедленно разрешать, поскольку он разрушает человеческие взаимоотношения, а следовательно, отрицательно сказывается на результатах совместной работы.

Структуру конфликта можно представить схематично (рис. 1.1., приложение).

Современная наука об управлении признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны, ибо они приводят к значительным издержкам в деятельности организации. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов. Вторая - дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям, в частности.

Современная наука об управлении предлагает рассматривать конфликт не как аномалию, дисфункцию в деятельности организаций, а как норму отношений между людьми, необходимый элемент производственной жизни, который дает выход социально-психологической напряженности, порождая изменения в деятельности организации.[[3]](#footnote-3)

В переводе с латинского значение слова конфликт - столкновение. И следуя значению этого термина английский социолог Э. Гидденс дает такое определение конфликта, “Под конфликтом я имею в виду реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы и средства, мобилизуемые каждой из сторон”. [[4]](#footnote-4)

Российские конфликтологи Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк уточняют понятие конфликта. По их мнению, конфликт - это деятельность людей, и, следовательно, всегда предполагает преследование цели. В качестве конфликтующих сторон, согласно Бородкину, можно выделить только те, которые способны к целесообразному, сознательному поведению, то есть к осознанию своей позиции, планированию своих действий, сознательному использованию средств. Отсюда следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть деятельными субъектами. И это позволяет отделить реальных участников конфликта от таких индивидов и групп, которые выступают в качестве инструментов, орудий, средств борьбы каких-либо субъектов конфликтного взаимодействия.[[5]](#footnote-5)

Субъектами конфликтного взаимодействия в организации могут выступать отдельные индивиды, социальные группы, подразделения организации. В таком случае конфликтология их обозначает как оппонентов. [[6]](#footnote-6)

Обобщая многообразие определений конфликта, встречающихся в литературе, можно предложить такое его определение.

Конфликт – это противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов. И в данном, и во многих других определениях, конфликт прежде всего связывается с противоречием или одним и его моментов – борьбой противоположностей. Одним из существенных признаков конфликта является противоположность интересов, которые в свою очередь сопрягаются с ценностями, целями и ориентациями. Таким образом, интересы – главное понятие, необходимое для анализа конфликта.

Любой конфликт характеризуется конфликтующими сторонами, а также предметом противоборства.

Структура конфликта также включает конфликтное действие в той или иной форме и направляющее его сознание, средства и методы действия, поле конфликта. Кроме того, ни один конфликт невозможен без сложившейся до его появления конфликтной ситуации.

Субъектами конфликта, в зависимости от его уровня, выступают индивиды, группы, классы, национально-этнические общности, организации, социальные институты, общественные и политические объединения, государства, международные сообщества. Субъекты конфликта не остаются неизменными в процессе противоборства. Динамика конфликта прямо связана с развитием его субъектов, и наоборот. Если конфликт перерастает в иное качественное состояние, соответственно качественно изменяются противоборствующие стороны.[[7]](#footnote-7)

Для анализа конфликта, его динамики важно различать субъекта, инициирующего конфликтное действие и доминирующего в этом действии. Причем, это не всегда один и тот же субъект. Агент, спровоцировавший конфликтную ситуацию, зачастую оказывается не ведущей, не определяющей, а ведомой, определяемой стороной. Изменение соотношения противоборствующих сил – одна из закономерностей конфликта, в особенности классового, да и международного. Для военных конфликтов – это правило, хотя в истории было немало войн без победителей.

Материальный или духовный объект общественной жизни, в отношении которого формируется противоположная направленность активности людей, составляет предмет конфликта.[[8]](#footnote-8)

В конфликте наряду с реальным предметом конфронтации может фигурировать мнимый, так сказать, квази-предмет.

Действительный предмет нередко скрыт до поры до времени. Предмет конфликта – его источник. Предмет конфликта – это та переменная, которая характеризует любой конфликт. Ее анализ всегда необходим, каким бы ни были конфликтные отношения.[[9]](#footnote-9)

Поведение и действия субъектов направляются конфликтным сознанием. Его образует особое состояние общественного сознания, специфика которого заключается в осознании противоборствующими сторонами противоположности своих интересов, ценностей, целей и превращения их в мотивацию активности.

Любой конфликт возникает, протекает и разрешается на фоне конфликтной ситуации. Последняя – неотъемлемая сторона конфликта, существенный элемент его структуры.

Конфликтная ситуация включает, в первую очередь, острую форму противоречия, образующего основу конфликта; именно такую, при которой обе противоположности или одна из них уже не могут существовать в рамках прежней взаимосвязи, единства. Одну сторону или обе не удовлетворяют, к примеру, социальный статус, уровень участия в системе власти, возможность доступа к распределению благ и т.д. Наличие конфликтной ситуации свидетельствует о сформировавшихся конфликтогенных факторах, говорит о появлении инициатора конфликта (лидера, группы, организации), а также о готовности поддержать его со стороны других субъектов со сложившейся установкой на конфликт. Конфликтная ситуация стимулируется кризисными явлениями. Кризисы в обществе могут выступать условием возникновения конфликтной ситуации, либо являться фоном, на котором развертываются конфликты.[[10]](#footnote-10)

Современная конфликтология достаточно подробно описала динамику протекания конфликтов. Большинство конфликтов назревает постепенно и вначале находятся в так называемом инкубационном, скрытом (латентном) состоянии, при котором конфликтующие стороны выражают скрыто свои претензии, как говорится “за глаза”. При этом, как правило, предпринимаются попытки удовлетворения этих претензий “мирным” путем. Если такой способ не вызывает позитивной реакции, игнорируется или наталкивается на отказ, конфликт переходит в открытую форму. Эта стадия развития конфликта называется конфликтным поведением.

Конфликтное поведение - это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений, интересов. [[11]](#footnote-11)

Таким образом, модель конфликта содержит: ситуацию, источники конфликта, возможности разрастания конфликта, реакцию на ситуацию, реализацию конфликта, управление конфликтом, последствия конфликта.

Последствия конфликта могут быть функциональными 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, представление о другой стороне как о “враге”, уменьшение коммуникационных отношений вплоть до их полного исчезновения, смещение акцента - придание большего значения “победе” в конфликте, чем решению проблемы.

## 1.3 История вопроса

Уже в 20-х годах XX столетия в Советском Союзе велась оживленная дискуссия, преимущественно юристами и управленцами, о различных аспектах трудовых конфликтов на производстве, способах и процедурах их разрешения.

В отечественной обществоведческой литературе до середины 80-х годов было опубликовано немало работ, посвященных отдельным аспектам конфликтных ситуаций в сфере производства, но они, конечно, не могли даже в совокупности составить научного направления - «трудовой конфликтологии», а тем более существенно помочь общественной практике. Не подлежащая обсуждению, непререкаемая идеологическая установка на социальную «бесконфликтность» советского общества исключала даже возможность возникновения острых социальных конфликтов в системе социалистических производственных отношений, опирающихся на общественную собственность и средства производства.

Анализ эволюции теоретических исследований социальных конфликтов показал, что в 60-х годах обществоведы ограничивались общетеоретическими рассуждениями о характере и причинах конфликтных противоречий и локальных «нетипичных» конфликтных ситуаций в рамках гармоничных социальных отношений. В конце 70-х и на протяжении 80-х годов ученые включились в исследование межличностных и внутригрупповых конфликтов в отдельных трудовых коллективах. При этом доминировал акцент на межличностном конфликтном взаимодействии работников и социально-психологических факторах его возникновения.[[12]](#footnote-12)

Лишь в связи с провозглашением политики «перестройки», стимулировавшей реальный переход от советского тоталитарного строя к демократическому рыночному обществу, открылись практические возможности для развертывания конфликтологических исследований в области экономики, производства и труда и, соответственно, применения их результатов. Это, несомненно, сказалось на качестве и широте научного исследования и практического освоения «поля» трудовой конфликтологии в целом.

Весь комплекс конфликтологических проблем современного труда на производстве, изучаемых отечественными специалистами, можно разделить на три взаимосвязанных, но относительно независимых группы, и затем оценивать уровень их разработанности внутри каждой из них в отдельности.

1. Разработка теоретических проблем управления трудовыми конфликтами представлена в обществоведческой литературе. В имеющихся публикациях авторы определяют структуру, функции и процесс трудовых конфликтов, раскрывают специфику конфликтного сознания и поведения субъектов (индивидуальных и групповых), значение личных качеств активных участников социально-экономической борьбы.

2. В разработку социологических, методологических аспектов проблемы, то есть в обоснование принципов анализа конфликтных трудовых отношений и построение адекватного понятийного аппарата для их изучения существенный вклад внесли такие отечественные авторы как В.И. Герчиков, В.А. Давыденко, Б.Ю. Кагарлицкий, Е.Д. Катульский, Ю.Д. Красовский, Л.А. Петровская, К.В. Решетникова, В.О. Храмов, А.К. Назимова, Е.Л. Шершнева, А.И. Пригожин, А.Н. Асадов, А.К. Зайцев. В своих работах они анализируют факторы и коллективе и пути их разрешения.

3. Регулирование трудовых отношений в переходный период к рыночной экономике причины социально-трудовых конфликтов, их объекты и субъекты, выявляют типичные механизмы и инновационные модели и стили конфликтного поведения участников. Это прежде всего модель ценностно-нормативного конфликта «традиционализма» и «рационализма» в сфере трудовых отношений Е.Л. Шершневой и Ю. Фелъдхоффа, концепция механизма института власти в возникновении трудовых конфликтных ситуаций, концепции конфликта акционирования предприятий А.К. Зайцева, В.И. Герчикова, социально-психологическая теория Ю.Д. Красовского, рассматривавшего конфликт «Руководитель-подчиненные» как тип функционального организационного поведения.

## 1.4 Теоретические концепции конфликтов

История конфликтологии прослеживает генезис и эволюцию конфликта в культурно-историческом контексте, от глубокой античности до современности. До сих пор ведутся споры о том, кто является "отцом" конфликтологии. Несомненно, зачатки конфликтологии присутствуют уже в античности. Философы античности обнаруживают двойственность Бытия, определяют конфликт как столкновение двух начал: аполлоновского — светлого, разумного, солнечного, символизирующего Жизнь и Свет, и дионисийского — темного, иррационального, лунного, символизирующего Смерть и Тьму. Природа конфликта познается с точки зрения теории спора, так как из диалектики вскоре возникают эристика (наука об искусстве ведения спора) и софистика.[[13]](#footnote-13) Культурное наследие Сократа, Платона, Аристотеля, отдельные положения в трудах М. Аврелия, Ф. Аквинского, М. Монтеня, Р. Декарта и Ф. Бэкона — все это способствует развитию основ конфликтологии.[[14]](#footnote-14)

Большая заслуга в разработке проблем конфликтологии принадлежит немецкой философской школе (И. Кант, Г. Гегель, Г. Зиммель, М. Вебер, А. Шопенгауэр, Э. Дюркгейм). В этом ряду необходимо вспомнить и работу русского профессора-логика С.-Петербургского университета С.И. Поварнина.[[15]](#footnote-15)

Теория конфликта изучает конфликт как процесс, его природу и структуру, выявляет причинно-следственные связи, строит различные классификации и типологии конфликтов.

Основателями теории конфликта являются Козер, Зиммель, Дарендорф и некоторые ученые называют Марксам Вебера, Коллинза Рекса. Эти теоретики разбились на два лагеря и развивали два течения - диалектическую и функциональную теорию конфликта.

Одна группа ученых-социологов считаете что конфликт должен включать особую переменную - разногласия (Дарендорф). Согласно мнению других ученых-социологов конфликт существует в том случае, когда налицо устранимые разногласия или противоречия интересов (Томас, Аксельрод). Для третьих представителей социологической конфликтологии конфликт возникает в тех случаях, когда разногласия предполагают противоборствующие типы поведения (Козер, Шмидт, Обершалл). Некоторые (Поили) различие взглядов относят к ранним и поздним стадиям конфликта.

Согласно бихевиористкой (поведенческой) психологической концепции конфликт понимается как осознанное противоборство индивидов или групп с противоречивыми интересами с целью осуществления собственного интереса за счет интересов других.

Социально-психологическое научное течение подразумевает под конфликтом аномальное деформированное состояние чувства установок и отношений между разными сторонами.

Согласно Поскони Альберта Хедоури: '' Конфликт - отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами." Это ситуациям когда "каждая сторона делает все чтобы принята была ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать тоже самое".

В настоящее время происходит интенсивное разделение направлений конфликтологии. Выделяются юридическая, педагогическая, политическая, экологическая конфликтологии, социология и психология конфликта. Конфликтология - область научно-практической деятельности, занимающаяся сопровождением и разрешением конфликтов. Основное для фундаментальной конфликтологии - прояснение конфликта, его механизмов, закономерностей развития, а не активное участие в нем.

Конфликт считается явлением позитивным (при определенных условиях), поддающимся не только урегулированию, но и управлению. Наибольший вклад в развитие теории конфликта внесли социологи. На базе данной теории сформировалась современная конфликтология. Термин "теория конфликта"как альтернатива "теории порядка"появился впервые в 1956 году в работе Л. Коэрса "Функции социального конфликта". В 1959 году этот термин вновь используется в работе Р. Дарендорфа "Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе". Однако подлинное рождение теории конфликта как теоретической модели состоялось в 1961 году, когда в Лондоне вышла в свет книга Дж. Рекса "Ключевые проблемы в социологической теории".

Организационно-управленческий конфликт — это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующимися в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий.

Как и другие типы конфликта, организационно-управленческий конфликт означает столкновение субъектов, связанное так или иначе с противоречивыми позициями, целями, ценностями и представлениями об общественном процессе жизни людей, наций, государства и т.д. Вместе с тем специфика определения данного типа конфликта, особенность всех его признаков вытекают из того, что здесь речь идет о взаимодействиях внутри определенной целевой группы (части управляющей системы) или ее с другими частями.

Всю совокупную деятельность управленческой организации любого уровня - будь то, скажем, аппарат местного самоуправления, департамент областной администрации или управленческий орган федерального уровня — можно разделить на две сферы. Первая сфера — процесс самовоспроизводства организации; он продолжается до тех пор, пока существует и реально действует организация. Поскольку меняются условия деятельности, набор задач, - модифицируются и функции, обновляется состав персоналий руководящего ядра и исполнителей. Вторая сфера – целеполагающая деятельность, составляющая содержание управленческого процесса. Это – сфера взаимодействия с объектом управления: конкретной общностью людей, видом их деятельности. Суть управления, как известно, состоит в разработке, принятии и реализации управленческого решения. Характер конфликтов в одной сфере деятельности и в другой различен.

Различают следующие виды конфликтов в организации:

1. Конфликт, связанный с распределением статусов и власти. В организации создается иерархия должностей и соответственно имеет место разделение власти от вышестоящих звеньев руководства к нижестоящим. А всякая власть, в том числе делегированная, имеет тенденцию к саморасширению границ применения; отсюда столкновение ее субъекта с вышестоящим. Вместе с тем иерархичность построения организации и управления внутренне порождает одностороннюю ответственность низших звеньев перед высшими (большинства перед меньшинством), что приводит к административному произволу, казенному равнодушию к правам и нуждам рядовых членов организации, пренебрежению к мнению и опыту коллектива. Естественное соперничество из-за статусов превращается при неумелом руководстве в междоусобную неприязнь, в подсиживание одними сотрудников других и приводит в конечном итоге к развалу организации как единого целого. Относительная автономность подразделений организации, обусловленная спецификой функциональных обязанностей и связанной с этим ответственностью — нормальное состояние организации, предполагающее лишь латентный конфликт. Открытым же он становится, если «начальство» подразделения превышает свои полномочия, притязает на часть власти руководства организации как целого. И наоборот, если это руководство стремится лишить положенных властных полномочий подразделение и в любом вопросе навязывать свою волю.

2. Конфликт, порождаемый проявлением разнообразных дисфункций в организации, обусловленных как объективными, так и субъективными обстоятельствами. В числе объективных - ситуация социального изменения. Организация функционирует в определенных условиях - внутренних и внешних (социальная и политическая среда). Они не остаются постоянно неизменными. Возникающие изменения нарушают устоявшийся способ функционирования, происходит определенная дезорганизация системы. Социальная дезорганизация — неотъемлемая часть процесса социального изменения.

Возможны случаи спровоцированной дисфункциональности, в частности, преднамеренным созданием ситуации, при которой организация вынуждена (или ее вынуждают) заниматься не свойственными ей делами. В системе государственного управления это происходит чаще всего, когда вместо административного управления той или иной структуре приходится заниматься политическими вопросами.

3. Конфликт, обусловленный неадекватным разделением труда между членами организации и соответственно неадекватной ролевой структурой коллектива. Он вытекает из ошибочной стратегии и тактики подбора и расстановки кадров. Непрофессионализм – непосредственное проявление и причина такого конфликта.

4. Нарушение норм и связанный с этим конфликт заложен во многом в недрах системы санкций и стимулов труда, принятой и используемой в организации. Любые классификации сотрудников как база оплаты труда не могут быть идеальными и удовлетворить притязания каждого.

5. Объективным законом функционирования организации является внутренняя ее интеграция, сплочение членов в единое целое. Организационная работа внутри управленческого коллектива не отделена красной чертой от деятельности по выработке, принятию и реализации решений. Напротив, одно переходит в другое, первое является предпосылкой второго. Поэтому конфликты в организационных отношениях проявляются в процессах, связанных непосредственно с управленческими решениями. Тем не менее, деятельность по выработке и реализации решений специфична, и возникающие здесь конфликты требуют особого рассмотрения.[[16]](#footnote-16)

Конфликтность или бесконфликтность, характер и острота конфликтности, согласованность или ее отсутствие в случае возникновения конфликтных ситуаций при принятии и реализации решении в огромной степени зависит от качеств лидера, ответственного за этот важнейший процесс. Ведь речь идет о выборе и реализации такого проекта действий, который бы обеспечил единство коллектива, положительную кооперацию в процессе достижения ожидаемого общего результата. Искусство руководства включает способность принимать решения быстро и профессионально, пользоваться властью убедительно и в приемлемых для всех формах.

Классификация конфликтов представлена в табл.1.1. (Приложение)

Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации (рис. 1.2, табл. 1.2, Приложение).

Содержание управления конфликтом включает в себя следующие этапы: прогнозирование, предупреждение, регулирование, разрешение. Схематично процесс управления конфликтами представлен на рис. 1.3 (Приложение).

Среди методов управления конфликтами можно выделить: структурные и персональные методы. Схематично сущность каждого из методов можно представить на рис. 1.4 (Приложение).

## Глава II. Опыт управления конфликтами в России и за рубежом

## 

## 2.1 Отечественный опыт управления конфликтами: критерии, оценки

Периоды становления конфликтологии в России наиболее полно представлены в работе А.Я. Анцупова и С.Л. Прошанова. Они обобщили научные работы в области исследования конфликтов и сформулировали основные методологические подходы и принципы ее становления.[[17]](#footnote-17) Ими выделяют несколько этапов развития конфликтологии в России. Первый период – до 1924 г. характеризуется зарождением и развитием практических и научных знаний о конфликтах, но как специальный объект исследования конфликт не выделяется.

Второй период – 1924 – 1992 гг. Конфликт начинает изучаться как самостоятельное явление в рамках сначала двух (правоведение, социология), а к концу периода 11 наук. Второй период включает 4 этапа: 1924 – 1935 гг.; 1935 – 1949 гг.; 1949 – 1973 гг.; 1973 – 1992 гг.

Третий период – с 1992 г по настоящее время выделяется в самостоятельную науку как конфликтологию, объединяющую, а точнее, базирующуюся на одиннадцати отраслях знаний. Периоды развития исследований в области конфликтов отражают в явной или скрытой форме те представления, которые доминировали в общественной и политической жизни на территории бывшего Советского Союза.

Рассмотрим более подробно политику отечественный опыт управления трудовыми конфликтами.

Так как трудовой конфликт на предприятии представляет собой специфический тип социально-трудовых отношений, то необходимо проанализировать определение понятия «трудовые отношения». Изучение этих дефиниций показало, что их можно разделить на две группы. Одни исследователи (Дикарева А А., Мирская М.И., Филиппов А.В., Маркович Д., а также авторы учебника «Экономика труда и социально-трудовые отношения», 1996) подчеркивают, что сущность трудовых отношений характеризуется прежде всего осознанной взаимозависимостью субъектов этих отношений в процессе труда, обеспечивающих регулирование качества трудовой жизни. Другие ученые (Радаев В.В., Фролов С.Ф., Гордон Л.А., Герчиков В.И., Барсукова С.Ю.) на первый план выдвигают наличие особых интересов в сфере труда и осуществление его субъектами социальных действий с целью их защиты.

Вторая дефиниция трудовых отношений представляется более адекватной современным условиям становления рыночной экономики, чем первая, по нескольким причинам. В качестве новых существенных признаков вводятся особые, а значит, потенциально противоположные интересы; степень осознания различий интересов разных субъектов трудового процесса, в том числе, как несовместимых; новая функция трудовых отношений - реализация и защита значимых интересов субъектов труда посредством создания специальных организованных структур и формирования коллективно-групповых действий.

С этой точки зрения конфликтные трудовые отношения можно определить как трудовые отношения в ходе производственного процесса или по поводу него, в которые включен конфликт интересов противоборствующих субъектов. Тогда «конфликтность» и «сверхконфликтностъ» трудовых отношений представляет собой определенное состояние и уровень взаимосвязи противоречивых интересов, выражающихся в различных поведенческих формах борьбы, характеризующиеся соответствующим отношением негативных и позитивных функций.

С переходом российской экономики к рыночным отношениям возникло много новых видов экономических организаций, а отечественные ученые выделяют следующие типы предприятий по признакам «собственность» и «управление». На «предпринимательских предприятиях», где функции «собственника» и «менеджера» совпадают, конфликтными факторами становятся: интерес руководителя-собственника к своему личному обогащению, а также «команды» своих помощников, за счет эксплуатации труда персонала; низкая внутрифирменная эффективность работы; высокая стоимость ошибочных управленческих решений, что в совокупности приводит к снижению конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке. На «групповых» и «капиталистических» предприятиях, где основные пакеты акций находятся в руках соответственно или нескольких владельцев, один из которых директор, или группы внешних собственников, а директор и рабочий персонал являются наемными работниками, оперативное управление производством осуществляет внутренний менеджмент.

Наряду с экономическим и социологическим успешно разрабатывается подход к трудовым конфликтам с позиций современной культурологии, в котором центральными являются понятия «культура труда» и «социальная организация» предприятия (Шершнева Е.Л., Фельдхофф Ю.). Согласно этой концепции, для того, чтобы понять специфику конфликта в сфере трудовых отношений, следует построить «идеальные типы» традиционной и рациональной капиталистической организации. Если социально-трудовые отношения в экономической организации традиционного типа регулируются ценностями коммунализма и подчинением традициям, то рационально-капиталистический тип предполагает инструментальную рациональность и индивидуальный интерес работника, расчет выгоды и издержек путем сопоставления цели и затраченных ресурсов. Соответственно этим типам выделены «горизонтальный» и «вертикальный» типы социально-трудовых отношений, обогащающих предложенную теоретическую конструкцию. Отмеченная выше культурологическая модель трудовых отношений, на наш взгляд, способствует выявлению и анализу ценностно-нормативных оснований для построения модели управления трудовыми конфликтами, адекватной специфике переходного периода. Она помогает также определить своеобразие конфликтных трудовых отношений, для которых характерна тесная взаимосвязь трудовой мотивации и социальных ценностей советского и постсоветского периодов развития российского общества.

Исходя из общеметодологической субъектно-деятельностной установки (Е.И.Степанов и др.), рассматриваются основные положения этого подхода современной конфликтологии применительно к трудовым конфликтам. Согласно концепции, конфликтное взаимодействие субъектов развертывается по поводу труда, содержание которого раскрывается через способ оперирования со стороны «идеальных типов» агентов трудовой деятельности -«собственника труда», «работодателя», «организатора производства» и «работника-домохозяина» (Ф.О. Александров). В этом аспекте социально-трудовой конфликт выступает как противоречия, возникающие между идеальными позициями, оперирующими трудом, и стоящими за ними рассчетными схемами. Выделяются основные виды этих противоречий:

Между работником и системой управления трудовой организацией, связанные с отчуждением наемных работников от процесса и результатов труда;

2. Между наемными работниками и менеджментом трудовой организации, порожденные разными интересами сторон по поводу оплаты, организации и условий труда;

3. Между работником как «домохозяином» и руководством предприятия, вызванные неприемлемым для первой стороны несоответствием реальной оплаты труда и потребностями домашнего хозяйства;

4. Между «собственником труда» как «домохозяином» и «организатором производства», вызванные недостаточными социальными льготами и компенсациями.

## 2.2 Зарубежный опыт управления конфликтами: критерии, оценки

Многие западные теоретики и практики менеджмента считают, что с точки зрения эффективного управления организациями некоторые конфликты могут быть не только полезны, но и желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив и т.д. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить свои потребности в уважении и власти.

Анализ работ современных зарубежных авторов по данному направлению современной трудовой конфликтологии показал возможность и полезность применения многих их идей в нынешних российских условиях, но, разумеется, с учетом их специфики. В первую очередь имеются в виду модель «принципиальных переговоров» Р. Фишера и У. Юри, модель «вмешательства менеджмента» во внутриорганизационные конфликты У. Мастенбрука, концепция «позитивного конфликта» в организации Д. Тьёсволда, технология поэтапного регулирования конфликтных отношений оппонентов Х. Бродаля.

Социологический подход к пониманию причин и источников социально-трудовых конфликтов в концепциях зарубежных социологов (Э. Мэйо, Р Дарендорфа, Ф. Фюрстенберга, М. Вебера). Так, «теория человеческих отношений» Э. Мэйо обосновала возможность интеграции рабочих в социальную организацию предприятия, которая призвана устранить неизбежность антагонических противоречий и конфликта интересов менеджмента и наемных рабочих. Напротив, Р. Дарендорф утверждал, что вечным будет социальный конфликт на почве обладания властью, а потому и трудовые конфликты в индустриальном обществе поддаются лишь урегулированию, а не полному разрешению. Школа М. Вебера суть трудовых конфликтов усматривала в борьбе экономических интересов агентов производства (прибыль, заработная плата, интенсивность труда и др.). К. Маркс и его последователи природу трудовых конфликтов объясняли господством частной собственности, что придавало общественному производству при капитализме эксплуататорский характер, а социальные отношения между работодателем и наемными работниками делало антагонистическими, враждебными.

Наряду с экономическим представлен социологический подход к пониманию причин и источников социально-трудовых конфликтов в концепциях зарубежных социологов (Э. Мэйо, Р. арендорфа, Ф. Фюрстенберга, М. Вебера). Так, «теория человеческих отношений» Э. Мэйо обосновала возможность интеграции рабочих в социальную организацию предприятия, которая призвана устранить неизбежность антагонических противоречий и конфликта интересов менеджмента и наемных рабочих. Напротив, Р. Дарендорф утверждал, что вечным будет социальный конфликт на почве обладания властью, а потому и трудовые конфликты в индустриальном обществе поддаются лишь урегулированию, а не полному разрешению. Школа М. Вебера суть трудовых конфликтов усматривала в борьбе экономических интересов агентов производства (прибыль, заработная плата, интенсивность труда и др.). К. Маркс и его последователи природу трудовых конфликтов объясняли господствбм частной собственности, что придавало общественному производству при капитализме эксплуататорский характер, а социальные отношения между работодателем и наемными работниками делало антагонистическими, враждебными.

Современные трудовые конфликты органически вписаны в контекст жизнедеятельности предприятия. В связи с этим рассматриваются основные теоретические модели предприятия, в каждой из которых акцентируются определенные особенности трудовых споров и разногласий как форм проявления внутриорганизационных социальных и экономических проблем. В неоклассической экономической теории фирмы (Д. Уильямсон, 1985 и др.) игнорировался тот факт, что в социально-экономическом обмене между собственником рабочей силы и работодателем выбор партнера совершается не только посредством безличной ценовой конкуренции на рынке труда, но и путем индивидуального торга, предполагающего конфликт интересов и трудовые споры. Естественно, что, согласно этой теории, трудовые конфликтные ситуации могут быть эффективно регулируемы только посредством судебного разбирательства. В пришедшей ей на смену институциональной концепции фирмы (Р. Коуз, 1993 и др.), напротив, социально-экономические отношения предприятия с другими организациями описываются в терминах заключения и выполнения контрактных обязательств сторон. Типичными сферами конфликтных ситуаций являются трудовая мотивация наемных работников, условия и организация труда, планирование и контроль за производственной деятельностью персонала. В профилактике трудовых конфликтов центр тяжести переносится на совершенствование методов и стиля руководства трудовым поведением и межличностными отношениями в малых рабочих группах.

Усиление роли «человеческого фактора» на современном предприятии нашло яркое отражение в эволюционной модели фирмы, где экономическое поведение предприятия детерминировано взаимоотношениями как между менеджментом и персоналом, так и внутри контингента наемных работников, в ходе которых формируются ценности, нормы и традиции социальной организации фирмы. Именно они определяют имидж, способствуют усилению позиций в экономической конкуренции, в том числе в открытых конфликтах, на рынке товаров и услуг Повышение роли отдельного предприятия в функционировании малого и среднего бизнеса стимулировало создание предпринимательской концепции фирмы (Р. Хизрич, М. Петерс, 1989), согласно которой главный субъект ее деятельности - предприниматель, ведущими качествами которого выступают наряду с ориентацией на успех склонность к риску и использование конфликтов в своих интересах. Эта теория локализует «предметное поле» конфликтов взаимодействием предпринимателей трех уровней организационной структуры ("макро", "мезо" и "микро") и их взаимоотношениями с наемным персоналом.

## Глава III. Исследование управления конфликтами на примере ООО «Сиб-Эст»

Общество с ограниченной ответственностью «Сиб-Эст» (сокращенно ООО «Сиб-Эст») - производственное предприятие г. Новосибирска, занимающееся производством и реализацией домашней и офисной мебели. Предприятие основано в 1998 году.

Численность сотрудников предприятия –16 человек.

Областью деятельности фирмы является предоставление всего комплекса услуг по изготовлению мебели, как по индивидуальным заказам, так и сериями, развитие сети продаж производимой продукции, организация системы обслуживания клиентов.

Высшим органом управления ООО является общее собрание, состоящее из учредителей. Каждый учредитель обладает равным количеством голосов.

Исполнительным органом фирмы является администрация, возглавляемая директором. Директор назначается общим собранием учредителей. Администрация решает все вопросы деятельности ООО «Сиб-Эст», кроме вопросов, относящихся к исключительной компетенции общего собрания участников.

Тип организационной структуры управления фирмой – линейно-функциональный (рис. 3.1., приложение). Положительной стороной такой структуры является компетентное решение специальных вопросов, освобождение директора от решения вопросов, в которых он менее компетентен. Отрицательной стороной такой организационной структуры управления является нарушение принципа единоначалия, слабая горизонтальная связь между функциональными звеньями. Кроме того, при достаточно небольшом штате сотрудников (16 человек) звено в лице заместителя директора является лишним, так как оно дублирует функции директора или менеджера по работе с клиентами.

В таблице 3.1. приведена информация о социальной структуре коллектива ООО «Сиб-Эст».

Таблица 3.1.

Социальная структура персонала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| показатель |  | 2002 | 2003 | 2004 |
| возраст | до25 лет | 1 | 2 | 2 |
|  | 25-30 лет | 7 | 7 | 8 |
|  | свыше 30 лет | 5 | 6 | 7 |
| образование | высшее | 4 | 4 | 5 |
|  | средне-специальное | 8 | 10 | 11 |
|  | среднее | 1 | 1 | 0 |
| стаж работы | до 5лет | 4 | 6 | 6 |
|  | 5-10 лет | 7 | 6 | 7 |
|  | свыше 10 лет | 2 | 3 | 3 |
| пол | мужской | 10 | 11 | 12 |
| женский | 3 | 4 | 4 |
| всего |  | 13 | 15 | 16 |

На предприятия «Сиб-Эст» наибольшее число сотрудников имеют средне специальное образование, стаж работы до 10 лет и возраст от 25 до 30 лет. Кроме того необходимо отметить и наличие специалистов с высшим образованием удельный вес которых также достаточно велик.

Для анализа управленческой документации необходимо составить документы для изучения межличностных конфликтов на предприятии.

1. Приказ по личному составу предприятия

#### ООО «Сиб-Эст»

#### ПРИКАЗ

16.10 2005 № 3-к

Новосибирск

по личному составу

1.ПРИНЯТЬ:

1.1 РУБИС Ольгу Александровну на должность дизайнера с 17.10.2005 с окладом 4000 руб. в месяц, согласно заключенному контракту.

#### Основание: контракт № 23-67 от 15.10.2005

С приказом ознакомлен: подпись дата

2. ПЕРЕВЕСТИ

ВЯЗОВА Алексея Викторовича, специалиста производственного отдела, с его согласия, на должность старшего специалиста этого отдела с 18.10.2005 с окладом 4000 руб. в месяц.

Основание: заявление Вязова А.В., докладная записка начальника производственного отдела Котова И.В.

С приказом ознакомлен: подпись дата

3. Уволить:

БЕЛОВА Романа Игоревича, дизайнера, 17.10.2005 в связи с истечением срока трудового договора, согласно ТК Российской Федерации.

Основание: контракт № 24-67 от 15.10.2005

С приказом ознакомлен: подпись дата

Директор фирмы подпись В.С. Булдыгеров

Визы согласования заинтересованных лиц

В дело 23-65

подпись дата

2. Докладная записка

Производственный отдел Директору

ООО «Сиб-Эст»

Булдыгерову В.С.

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

20.10.2005 № 09

Окомандировании

специалиста

Ко Т. А.

Специалист производственного отдела командируется в город Хабаровск для координации вопроса по закупке нового технологического деревообрабатывающего оборудования.

Начальник

производственного отдела подпись Сергеев М. М.

В дело 23-76

Дата подпись

Исполнителя

3. Объяснительная записка

Производственный отдел Директору

ООО «Сиб-Эст»

Булдыгерову В.С.

ОБЪЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

22.10.2005 № 07

О срыве работ

по сборке мебели

Срыв работы по сборке мебельного гарнитура (проект 234-1) произошла по причине неполучения отделом всего комплекса необходимых документов по технологической сборке из отдела дизайна.

Начальник

производственного отдела подпись Сергеев М. М.

В дело 23-78

Дата подпись

Исполнителя

4. Приказ по личному составу.

ООО «Сиб-Эст»

ПРИКАЗ

16.10 2005 № 3-к

Новосибирск

по личному составу

1. ПРИНЯТЬ:

КОРНЕЕВА Павла Сергеевича на должность технолога с 23.10.2005 с окладом 4000 руб. в месяц, согласно заключенному контракту.

Основание: контракт № 24-64 от 22.10.2005

С приказом ознакомлен: подпись дата

2. Уволить:

РУДЕНКО Романа Викторовича, технолога, 23.10.2005 в связи с невыполнением условий трудового договора, согласно ТК РФ

Основание: контракт № 25-46 от 22.10.2005

С приказом ознакомлен: подпись дата

Директор фирмы подпись В. С.Булдыгеров

Визы согласования

заинтересованных лиц

В дело 25-71

подпись дата

Во всех представленных документах происходит фиксация факта создания или поступления данного документа путем проставления на нем индекса и даты с последующей записью необходимых сведений о документе в регистрационных формах.

5. Докладная записка

Производственный отдел Директору

ООО «Сиб-Эст»

Булдыгерову В.С.

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

24.10.2005 № 09

О командировании

специалиста

Ко Т. А.

Специалист производственного отдела командируется в город Хабаровск для повторной координации сроков закупки нового технологического деревообрабатывающего оборудования.

Начальник

производственного отдела подпись Сергеев М. М.

В дело 23-78

Дата подпись исполнителя

6. Объяснительная записка

Дизайнерский отдел Директору

ООО «Сиб-Эст»

Булдыгерову В.С.

ОБЪЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

22.10.2005 № 07

О срыве работ по сборке мебели

Срыв работы по сборке мебельного гарнитура (проект 234-1) произошла по причине отказа специалистов производственного отдела принимать документацию по сборке мебели, разработанной по недавно появившимся рекомендациям разработки такого рода документов.

Начальник отдела дизайна подпись Костин П. М.

В дело 24-79

Таким образом, из составленных документов приказов по личному составу, докладным и объяснительным запискам становится очевидным конфликт, возникший между производственным и дизайнерскими отделами предприятия. Возможно с этим же связано текучесть кадров в обоих отделах, о которых свидетельствуют приказы по личному составу. Кроме этого необходимо отметить и факт, зафиксированный в докладных записках, о частых командировках без особой на то необходимости (все вопросы подобного плана можно было обсудить и по телефону) специалиста производственного отдела Ко Т.А., что говорит о плохом контроле и несогласованности действий и следовательно плохой кадровой политике на предприятии, так как работники слабо разбираются в своих прямых обязанностях.

Анализ социально-психологического климата в коллективе ООО «Сиб-Эст» проводится на основе социометрических измерений по методике Дж. Морено.

Результаты проведенного опроса представлены в групповой матрице

Таблица 3.2.

Групповая социометрическая матрица

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Кто выбирает | Кого выбирают среди членов группы | | | | | | | | Количество отданных выборов | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | "+" | "-" | всего |
| 1 | Ко |  | + | - | 0 | - | 0 | 0 | + | 2 | 2 | 4 |
| 2 | Белов | + |  | 0 | - | - | + | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 |
| 3 | Колоцей | - | + |  | - | - | + | - | 0 | 2 | 4 | 6 |
| 4 | Ярушина | 0 | - | - |  | + | + | 0 | - | 2 | 3 | 5 |
| 5 | Рубис | - | - | - | + |  | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 5 |
| 6 | Вязов | 0 | + | + | + | 0 |  | - | 0 | 3 | 1 | 4 |
| 7 | Руденко | 0 | 0 | - | 0 | - | - |  | 0 | 0 | 3 | 3 |
| 8 | Дудин | + | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 0 |  | 1 | 1 | 2 |
| "+" | | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 0 | 1 | 14 |  |  |
| "-" | | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 |  | 18 |  |
| всего | | 4 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 |  |  | 33 |

Таким образом, члены группы, стоящие в списке под № 1,2,6,7 проявляют умеренную потребность в общении (3-4 выбора из семи возможных). Высокую потребность в общении проявляют № 3,4,5 (5 выборов из семи возможных). И, наконец, Дудин обнаруживает по результатам анализа наименьшую потребность в общении.

Используя, исходные данные мы можем получить соотношение, приведенное в таблице 3.3

Таблица 3.3

Сплоченность группы

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Всего получено выборов по группе | | В том числе | | | | | |
| положительных | | отрицательных | | нейтральных | |
| шт. | % | шт. | % | шт. | % | шт. | % |
| 56 | 100 | 14 | 25 | 18 | 32 | 24 | 43 |

По полученным результатам группа характеризуется низкой степенью сплоченности (43 % составляют нейтральные выборы, и только 25 % составляют положительные выборы).

Общую характеристику сплоченности в группе можно получить с помощью индекса сплоченности группы

Jгр = [ (ВП - ВО)/N\*(N-1)]\*100 (3.1.1)

где Вп и ВО – число взаимно положительных и взаимно отрицательных выборов; N – число членов группы.

Jгр = [ (8-5)/8\*(8-1) \* 100 = 32%

Поученное значение подтверждает ранее сделанный вывод о низком уровне сплоченности группы.

Далее, используя двухмерную модель регулирования конфликтов К. Томаса, определим типы поведения людей в конфликтах. В следующих таблицах представлены ответы на анкету 8 сотрудников ООО «Сиб-Эст».

Таблица 3.4.

бланк для ответа 1-го сотрудника (Ко)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | |
|  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |
| 1 | \* |  | 6 | \* |  | 11 | \* |  | 16 |  | \* | 21 |  | \* | 26 | \* |  |
| 2 |  | \* | 7 |  | \* | 12 |  | \* | 17 | \* |  | 22 |  | \* | 27 |  | \* |
| 3 |  | \* | 8 |  | \* | 13 | \* |  | 18 |  | \* | 23 | \* |  | 28 | \* |  |
| 4 |  | \* | 9 | \* |  | 14 | \* |  | 19 | \* |  | 24 | \* |  | 29 | \* |  |
| 5 | \* |  | 10 |  | \* | 15 | \* |  | 20 |  | \* | 25 |  | \* | 30 | \* |  |

Таблица 3.5.

Бланк для ответа 2-го сотрудника (Белов)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | |
|  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |
| 1 |  | \* | 6 |  | \* | 11 | \* |  | 16 |  | \* | 21 | \* |  | 26 | \* |  |
| 2 |  | \* | 7 |  | \* | 12 |  | \* | 17 | \* |  | 22 |  | \* | 27 |  | \* |
| 3 | \* |  | 8 | \* |  | 13 |  | \* | 18 | \* |  | 23 | \* |  | 28 |  | \* |
| 4 |  | \* | 9 | \* |  | 14 |  | \* | 19 | \* |  | 24 |  | \* | 29 | \* |  |
| 5 | \* |  | 10 |  | \* | 15 | \* |  | 20 |  | \* | 25 |  | \* | 30 | \* |  |

Таблица 3.6

Бланк для ответа 3-го сотрудника (Колоцей)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | |
|  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |
| 1 |  | \* | 6 |  | \* | 11 | \* |  | 16 | \* |  | 21 | \* |  | 26 |  | \* |
| 2 | \* |  | 7 |  | \* | 12 | \* |  | 17 | \* |  | 22 | \* |  | 27 |  | \* |
| 3 | \* |  | 8 | \* |  | 13 |  | \* | 18 |  | \* | 23 | \* |  | 28 | \* |  |
| 4 | \* |  | 9 |  | \* | 14 | \* |  | 19 | \* |  | 24 |  | \* | 29 | \* |  |
| 5 |  | \* | 10 |  | \* | 15 | \* |  | 20 |  | \* | 25 |  | \* | 30 | \* |  |

Таблица 3.7.

Бланк для ответа 4-го сотрудника (Ярушина)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | |
|  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |
| 1 |  | \* | 6 |  | \* | 11 |  | \* | 16 | \* |  | 21 |  | \* | 26 |  | \* |
| 2 | \* |  | 7 |  | \* | 12 |  | \* | 17 |  | \* | 22 | \* |  | 27 |  | \* |
| 3 | \* |  | 8 | \* |  | 13 |  | \* | 18 | \* |  | 23 | \* |  | 28 | \* |  |
| 4 |  | \* | 9 |  | \* | 14 | \* |  | 19 | \* |  | 24 |  | \* | 29 |  | \* |
| 5 |  | \* | 10 | \* |  | 15 | \* |  | 20 | \* |  | 25 | \* |  | 30 | \* |  |

Таблица 3.8.

Бланк для ответа 5-го сотрудника (Рубис)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | |
|  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |
| 1 |  | \* | 6 |  | \* | 11 | \* |  | 16 | \* |  | 21 |  | \* | 26 |  | \* |
| 2 | \* |  | 7 |  | \* | 12 | \* |  | 17 |  | \* | 22 |  | \* | 27 | \* |  |
| 3 |  | \* | 8 | \* |  | 13 | \* |  | 18 | \* |  | 23 | \* |  | 28 |  | \* |
| 4 |  | \* | 9 |  | \* | 14 |  | \* | 19 |  | \* | 24 |  | \* | 29 |  | \* |
| 5 |  | \* | 10 | \* |  | 15 | \* |  | 20 | \* |  | 25 | \* |  | 30 | \* |  |

Таблица 3.9.

Бланк для ответа 6-го сотрудника (Вязов)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | |
|  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |
| 1 |  | \* | 6 |  | \* | 11 | \* |  | 16 | \* |  | 21 | \* |  | 26 |  | \* |
| 2 | \* |  | 7 |  | \* | 12 | \* |  | 17 |  | \* | 22 |  | \* | 27 |  | \* |
| 3 |  | \* | 8 | \* |  | 13 | \* |  | 18 | \* |  | 23 | \* |  | 28 |  | \* |
| 4 | \* |  | 9 |  | \* | 14 |  | \* | 19 |  | \* | 24 |  | \* | 29 | \* | \* |
| 5 | \* |  | 10 | \* |  | 15 |  | \* | 20 | \* |  | 25 | \* |  | 30 | \* |  |

Таблица 3.10.

Бланк для ответа 7-го сотрудника (Руденко)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | |
|  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |
| 1 |  | \* | 6 |  | \* | 11 |  | \* | 16 | \* |  | 21 | \* |  | 26 | \* |  |
| 2 |  | \* | 7 | \* |  | 12 |  | \* | 17 |  | \* | 22 |  | \* | 27 |  | \* |
| 3 |  | \* | 8 | \* |  | 13 | \* |  | 18 | \* |  | 23 | \* |  | 28 |  | \* |
| 4 | \* |  | 9 |  | \* | 14 | \* |  | 19 |  | \* | 24 |  | \* | 29 |  | \* |
| 5 |  | \* | 10 | \* |  | 15 | \* |  | 20 | \* |  | 25 | \* |  | 30 | \* |  |

Таблица 3.11.

Бланк для ответа 8-го сотрудника (Дудин)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | | № | ответ | |
|  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |  | А | В |
| 1 |  | \* | 6 |  | \* | 11 |  | \* | 16 | \* |  | 21 | \* |  | 26 | \* |  |
| 2 |  | \* | 7 |  | \* | 12 |  | \* | 17 |  | \* | 22 | \* | \* | 27 |  | \* |
| 3 |  | \* | 8 |  | \* | 13 | \* |  | 18 | \* |  | 23 | \* |  | 28 | \* |  |
| 4 | \* |  | 9 |  | \* | 14 | \* |  | 19 |  | \* | 24 |  | \* | 29 |  | \* |
| 5 |  | \* | 10 | \* |  | 15 | \* |  | 20 | \* |  | 25 | \* |  | 30 | \* |  |

Исходя из полученных исходных данных и пользуясь ключом, можно определить типы поведения этих людей в конфликтах:

-для 1-го сотрудника (Ко) больше всего характерно соперничество в решении задач повседневного плана, она не может проиграть кому-либо и действует так, чтобы выглядеть всегда лучше других; конфликтных ситуаций она не избегает, но и добиться согласованного обоюдного решения с ней достаточно трудно – велико нежелание идти на компромисс;

- 2-й сотрудник (Белов) также стоит на позициях соперничества, но для него не стоит проблема в сотрудничестве с кем-либо для решения поставленных задач, то есть, на лицо приспособление сотрудника к условиям работы и стремление достичь своей цели;

- для 3-го сотрудника (Колоцея) характерна помощь своим сослуживцам в работе, сотрудничество, желание идти на компромисс в случае возникновения конфликтных ситуаций, за «славой» он не гоняется, ему главное сделать работу хорошо;

- для 4-го сотрудника (Ярушиной) можно сделать вывод, что она больше не решает конфликтные ситуации, а как бы приспосабливается к ним, избегая при этом серьезных скандалов; она лишена всякого духа соперничества и работает скорее потому, что привыкла делать это;

* 5-й сотрудник (Рубис) не лишен духа соперничества, но и в то же время не ставит его «во главу угла», общителен, склонен к сотрудничеству в достижении общих целей организации, с охотой идет на компромисс, если это не ущемляет его;
* для 6-го сотрудника (Вязова) характерно избегать всяческих трудностей и проблем с коллективом, даже если он считает, что коллектив или отдельные его представители не правы, он всегда идет на компромисс; абсолютно лишен духа соперничества;
* 7-й сотрудник (Руденко) никогда не избегает конфликтных ситуаций и не приспосабливается к чьему-то мнению; готов все делать всегда сам, что говорит о желании выглядеть лучше других – соперничество;
* для 8-го сотрудника (Дудина) главное - это работа и если конфликт каким-то образом может помочь решить поставленные задачи, то уклоняться от него он не будет, но все же сотрудничество кажется ему предпочтительнее.

Таким образом, сотрудников ООО «Сиб-Эст» можно условно разделить на тех, кто стремится достигнуть своей цели любыми путями, невзирая на конфликты и соперничая при этом с кем угодно, и тех, кто «отсиживается» на своем рабочем месте, предоставляя право другим решать за себя все важные вопросы, главное для них не вступать в конфликты. При этом необходимо отметить, что доля как тех, так и других в исследуемой группе примерно равна.

Конфликт в ООО «Сиб-Эст» возник из-за нежелания производственного отдела принимать техническую документацию по изготовлению и сборке мебельных комплектов, которую предоставил отдел дизайна. Производственный отдел настаивал на том, что данная документация не соответствует установленным ГОСТам и они не желают заниматься разборкой чертежей и схем крепления.

В свою очередь отдел дизайна пошел по более легкому пути создавая такую документацию. Во-первых, она действительно не соответствовала установленным ГОСТам, но имела за собой подтверждение в виде новейших рекомендаций по отрасли.

В результате возникшего конфликта продукция не была изготовлена, планы поставки сорваны, рабочие и оборудование простаивали.

Цели отдела дизайна, когда она разрабатывала техническую документацию исходя из данных рекомендаций, была простая – облегчить труд работников и уменьшить трудоемкость работ по ее созданию. Однако не был учтен тот факт, что сотрудники производственного отдела видят такую форму изложения впервые и не имеют возможности без дополнительных затрат времени разобраться в нововведении.

Комплект документов, разработанный по новой технологии, не был согласован с директором предприятия.

Таким образом, налицо организационно-технологический конфликт. Он связан с ростом специализации предприятий и разбиением его на подразделения. Данный конфликт произошел потому, что производственный отдел и отдел дизайна сами сформулировали себе цели и уделили большее внимание их достижению, нежели достижению целей всего предприятия как единого целого.

Проведенная диагностика конфликта выявила, что он носит затяжной характер и обладает значительной силой интенсивности. В данный конфликт специалисты сумели втянуть большинство рабочих, занятых изготовлением и сборкой мебели, что вылилось в остановку работы всего предприятия по данному проекту. Таким образом, интенсивность организационно-технологического конфликта достаточно велика.

Я предлагаю для разрешения данного конфликта применить стратегию компромисса. То есть надо решить этот вопрос путем переговорного процесса между производственным отделом и отделом сбыта при непосредственном участии директора предприятия. Для этого руководителю придется применить методы, связанные с использованием им своего положения в организации, а именно приказы и распоряжения.

Переговорный процесс поможет установлению компромисса по спорному вопросу, так как нельзя сказать, что в целом идея с введением новой документации плохая. Просто необходимо детально разобраться во всех нюансах, выявить наиболее важные моменты и принять на этот раз уже решение, которое отвечает требованиям всего предприятия. В результате ничьи интересы ни будут обойдены и «передышку» получит каждый из отделов, пусть даже и незначительную.

Кроме использования стратегии компромисса, можно также и, на мой взгляд, и использовать стратегию разрешения данного конфликта через сотрудничество. С моей точки зрения это предполагает совместную разработку технической документации производственным отделом и отделом дизайна на основе рекомендаций, расширение всех узких мест и создание единого образца документов. Это было бы наиболее эффективно для всех сторон, а в результате выиграло бы само предприятие. Здесь также могли бы помочь методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимосвязанных подразделений, коими и являются производственный отдел и отдел дизайна.

Выработка альтернатив, как известно, проходит три стадии: непосредственно разработку альтернатив решения конфликта; Выбора альтернатив; и претворения в жизнь избранной, наиболее подходящей альтернативы.

Стадия 1. Разработка альтернатив.

С точки зрения потребностей проблема заключается в желании снизить трудоемкость процессов соответственно разработки технической документации, и ее расшифровки и приведения в жизнь. По большому счету это желание вполне оправдано и лежит на вполне реальных основах, а значит может быть осуществлено.

Директор предприятия может в этом случае пойти несколькими путями: создать комиссию из специалистов обоих отделов для определения конкретных пунктов, которые должна содержать документация и их вида; поручить разработку формализованных документов руководителям отделов, как самым грамотным специалистам, понимающим не только свои проблемы, но и проблемы всего предприятия; доверить разработку соответствующих документов специалисту- профессионалу со стороны; использовать старую систему документации; провести исследование решения этой проблемы у других фирм, действующих в этой области; самому директору с высоты своей компетенции определить, какую из двух данных форм технической документации следует использовать и в приказном порядке довести ее до подразделений. Кроме этого необходимо рассчитать все затраты, связанные с решением данной проблемы – это будет являться дополнительным критерием выбора.

Стадия 2.Выбор альтернатив. Из всех перечисленных выше альтернатив нет ни одной, которая бы была не реальна, но все эти альтернативы различаются по легкости их осуществления. Самой простой было бы оставить все, как есть, то есть старую систему документации, а самым долгим и трудоемким путем является создание комиссии по решению этого вопроса. Кроме того, в пользу этой альтернативы говорит тот факт, что он является самым надежным и обеспечит наилучшие результаты, так как специалисты знают свое производство от и до. Фактор времени не являющийся у данной альтернативы сильным звеном, перекрывается коэффициентом полезного действия.

Стадия 3. претворение в жизнь выбранной альтернативы. Допустим, комиссия будет создана 26.10.2005 из состава 6-х ведущих специалистов производственного отдела и отдела дизайна и будет действовать неделю, а пока работа будет продолжаться с использованием старых форм документации. Проверка будет осуществлена непосредственно директором ООО «Сиб-Эст» по прошествию недели. Разработка карты конфликта дает возможность увидеть конфликт в общем плане. Карта конфликта представлена на рисунке 3.1.

Начальник производственного Начальник отдела дизайна отдела Сергеев М.М. Костин П.М.

Потребности: уважение подчиненных Потребности: уважение коллектива,

Опасения: ущемление достоинства и самореализация

быть подвергнутым критике, Опасения: ущемление в правах,

потеря контроля потеря контроль, невозможность

самореализации

Коллектив производственного Отдела Коллектив отдела дизайна

Потребности: нормальные

Потребности: в нормальной работе, трудовые отношения, снижение

в снижении трудоемкости, хорошем трудоемкости работ

социально-психологическом климате Опасения: невозможность

Опасения: станет труднее работать, принятия рациональных решений

быть втянутыми конфликт,

не получать удовлетворения от работы

Снижение трудоемкости работы

Рис. 3.1 Карта-схема организационно-технологического конфликта.

Данная карта-схема позволяет наглядно увидеть причину, участников конфликта и их побуждающие мотивы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в настоящее время сама природа производственных отношений породила в себе множество противоречий порой выливающихся подобно этому конфликту. Именно поэтому руководитель любого предприятия должен знать и уметь использовать всю совокупность методов по их разрешению, а еще лучше не допускать их вообще.

## Заключение

Анализ теоретических положений позволяет сделать следующие выводы.

Конфликтология возникла в границах социологии и связана, прежде всего, с работами Г. Зиммеля и Л. Козера.

Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое. Конфликт может иметь место между индивидуумами, между индивидуумами и группами и между группами.

Потенциальные причины конфликта — совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятии и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

Методы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню заданий и систему вознаграждений.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникационных отношений и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия, например более углубленная работа над поиском решений, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

Имеется пять стилей разрешения конфликтов. Уклонение представляет уход от конфликта. Сглаживание — такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. Принуждение — применение законной власти или давления с целью навязать свою точку зрения. Компромисс, уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. Решение проблем, стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразия мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновением этих взглядов для того, чтобы найти решение, приемлемое для обеих сторон.

По практической части можно сделать следующие выводы.

Общество с ограниченной ответственностью «Сиб-Эст» (сокращенно ООО «Сиб-Эст») - производственное предприятие г. Новосибирска, занимающееся производством и реализацией домашней и офисной мебели. Предприятие основано в 1998 году.

Численность сотрудников предприятия –16 человек.

Сотрудников ООО «Сиб-Эст» можно условно разделить на тех, кто стремится достигнуть своей цели любыми путями, невзирая на конфликты и соперничая при этом с кем угодно, и тех, кто «отсиживается» на своем рабочем месте, предоставляя право другим решать за себя все важные вопросы, главное для них не вступать в конфликты. При этом необходимо отметить, что доля как тех, так и других в исследуемой группе примерно равна.

Конфликт в ООО «Сиб-Эст» возник из-за нежелания производственного отдела принимать техническую документацию по изготовлению и сборке мебельных комплектов, которую предоставил отдел дизайна. Производственный отдел настаивал на том, что данная документация не соответствует установленным ГОСТам и они не желают заниматься разборкой чертежей и схем крепления.

В свою очередь отдел дизайна пошел по более легкому пути создавая такую документацию. Во-первых, она действительно не соответствовала установленным ГОСТам, но имела за собой подтверждение в виде новейших рекомендаций по отрасли.

В результате возникшего конфликта продукция не была изготовлена, планы поставки сорваны, рабочие и оборудование простаивали.

Цели отдела дизайна, когда она разрабатывала техническую документацию исходя из данных рекомендаций, была простая – облегчить труд работников и уменьшить трудоемкость работ по ее созданию. Однако не был учтен тот факт, что сотрудники производственного отдела видят такую форму изложения в первые и не имеют возможности без дополнительных затрат времени разобраться в нововведении.

Таким образом, на лицо организационно-технологический конфликт. Он связан с ростом специализации предприятий и разбиением его на подразделения. Данный конфликт произошел потому, что производственный отдел и отдел дизайна сами сформулировали себе цели и уделили большее внимание их достижению, нежели достижению целей всего предприятия как единого целого.

Проведенная диагностика конфликта выявила, что он носит затяжной характер и обладает значительной силой интенсивности. В данный конфликт специалисты сумели втянуть большинство рабочих, занятых изготовлением и сборкой мебели, что вылилось в остановку работы всего предприятия по данному проекту. Таким образом, интенсивность организационно-технологического конфликта достаточно велика.

Я предлагаю для разрешения данного конфликта применить стратегию компромисса. То есть надо решить этот вопрос путем переговорного процесса между производственным отделом и отделом сбыта при непосредственном участии директора предприятия. Для этого руководителю придется применить методы, связанные с использованием им своего положения в организации, а именно приказы и распоряжения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в настоящее время сама природа производственных отношений породила в себе множество противоречий порой выливающихся подобно этому конфликту. Именно поэтому руководитель любого предприятия должен знать и уметь использовать всю совокупность методов по их разрешению, а еще лучше не допускать их вообще.

## 

## Список литературы

1. Бестужев-Лада И.В. Социальный прогноз и социальное нововведение, // Социологические исследования.2004. № 8.
2. Бородкин Ф.М. Теория конфликта. – М.: Норма, 2001. –145 с .
3. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник.- М.: Инфра-М, 2003 -224с.
4. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Издательство «Питер», 2002.
5. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. Юридическая конфликтология. М.,2005.
6. Дмитриев А. В. Конфликтология: Учебное пособие.-М.: Гардарики, 2003- 320с.
7. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 2-е издание.-СПб.: Питер, 2004.
8. Желтухин А.И. Социологическая концепция конфликта // Социологические исследования. 2003. № 4. С. 140-144.
9. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга: КаИС, 1993.
10. Зайцев А.К. Социальный конфликт. M; Академия, 2003.
11. http://www.circle.ru/kentavr/n/35/3/print - \_ftnref5#\_ftnref5Коммуникационный менеджмент: Сборник докладов/ Сост. Ю.Б. Грязнова. Тольятти, 2002, 140 с.
12. Конецкая В.П. Социология коммуникации. - М.: Международный университет бизнеса и управления, 2003.
13. Конфликтологический словарь./Под ред. Ю.Е.Растова, Барнаул: Изд-во АРЦН СО РАО, 2003.
14. Крам Т.Ф. Управление энергией конфликта / Как превратить работу в творчество: Пер. с англ. Москва: Рефл\_Бук, 2003
15. Лопатин М.В. Деконфликтизация процессов управления как показатель качества управленческого труда // Университетское управление. Декабрь 2005. № 4(37). С. 97-102.
16. Моргунов Е.Б. Организационное поведение. – М.: Инфра М, 2004.
17. Моргунов Е.Б. Конфликт: предотвращение и управление, М.: Инфра М, 2004
18. Социальные технологии управления конфликтами / «Социальное управление и социальная инженерия». Учебное пособие. - М.: Изд-во «Союз» МГСУ, 2003, 2
19. Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для вузов. М.ЮНИТИ,2005.
20. Шило И.Н. Конфликт как предмет социологии организаций // Социологические исследования. 2003. № 10. С. 27-30.
21. Шульгин Д.Б., Кортов В.С. Управление конфликтами интересов при коммерциализации университетских технологий //Университетское управление. 2004. № 4(32). С. 38-43.

## Понятийный словарь

Агрессия (лат. - нападение) - индивидуальное или групповое поведение, направленное на нанесение физического или психологического ущерба другому человеку или социальной группе.

Антагонизм (греч. – спор, борьба) - непримиримое противоречие.

Антипатия (греч. - неприязнь) - устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку (социальной группе), которое проявляется в неприязни, недоброжелательности.

Арбитр (лат. – продаю, наделяю) - третья сторона в конфликте.

Блеф - тактический прием конфликтного противоборства, представляющий собой демонстрацию реально не существующих сил и средств, с целью запугивания оппонента

Внутренняя установка - субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

Внутриличностный конфликт – это конфликт внутри психического мира личности, представляющей собой столкновение ее противоположно направленных мотивов.

Враждебность – психологическая установка на конфликтное взаимодействие, готовность к конфликтному поведения.

Граница конфликта - внешние структурно-динамические пределы конфликта по количеству участников (субъектные границы); по территории, на которой происходит конфликт (пространственные границы); по продолжительности конфликта (временные границы).

Групповая атрибуция (лат. - приписывание) – объяснение позитивного поведения своей группы внутренними причинами, а чужой группы – внешними обстоятельствами, и, соответственно, наоборот.

Групповые нормы – правила регуляции поведения членов группы, выработанные в результате совместной групповой деятельности и общения.

Групповые конфликты – конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия: «личность-группа» или «группа-группа».

Групповые санкции (лат. – строжайшее постановление) – принятые в группе ограничения, запреты и другие меры воздействия по отношению к членам группы, нарушающим групповые нормы.

Диагностика конфликта – исследование конфликта с целью определения его основных характеристик.

Динамика конфликта - ход развития конфликта по этапам и фазам.

Инцидент - 1) первое внешнее открытое противоборство сторон;

2) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Институционализация конфликта – установление четких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.

Интерес - это то, что побудило участника конфликта занять свою позицию.

Катарсис (греч. - ощущение) – освобождение от агрессивных импульсов путем направления их на различного рода эрзац-объекты (куклы-противники, участие в спортивных состязаниях и т. п.).

Компромисс - стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки.

Конгруэнтность (лат. – соответствующий, совпадающий) – адекватная реакция личности на конфликтную ситуацию.

Конфликт - это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

Конфликтогены - это слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту, Это то, что вызывает возмущение, ярость, злость и другие отрицательные эмоциональные состояния.

Конфликтная ситуация - это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые объективно создают почву для реального противоборства между ними.

Конформизм - приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения. Неоправданная уступка в конфликте.

Консенсус - общее согласие по спорному вопросу. Соглашение, которое устраивает обе конфликтующие стороны на основе взаимных уступок.

Конфликтная компетентность – содержание знаний навыков и умений специалиста в сфере социального управления в области конфликтологии, которые являются неотъемлемой составляющей его профессиональной подготовки и проявляются в его способности конструктивного управления конфликтами.

Лидер (лат. - ведущий) – член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных членов группы в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер).

Лидерство – способ воздействия на группу, основанной на личном авторитете, признание личности лидера.

Маргиналы – неадекватные, неприспособившиеся к социальным условиям люди.

Медиация - переговорный процесс по разрешению конфликта с участием посредника - медиатора.

Медиатор - профессиональный посредник в переговорах по разрешению конфликта.

Межличностные конфликты – противоборство личностей в процессе социального взаимодействия на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий.

Мотивы - это истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъекты социального взаимодействия к конфликту.

Необходимые и достаточные условия конфликта – наличие противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий между субъектами социального взаимодействия, а также состояния противоборства между ними.

Образ конфликтной ситуации - это субъективное отражение в сознании субъектов конфликта предмета конфликта.

Поведение конфликтное – агрессивные действия, направленные на причинение ущерба другой стороне.

Посредник - третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, которая обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы.(см. также - медиатор).

Позиция - это то, о чем заявляет субъект конфликта.

Предмет конфликта - это то, из-за чего возник конфликт.

Предупреждение конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликта может осуществляться в вынужденной и превентивной форме.

Противоборство - это взаимодействие субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется несением взаимного ущерба.

Проекция (лат. – выбрасывание вперед) – осознанный или бессознательный перенос субъектом собственных мыслей, побуждений и качеств на других.

Прогнозирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленных на выявление причин конфликта в потенциальном развитии.

Разрешение конфликта – вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта.

Регрессия (лат. – обратное движение) – реакция на ответственные ситуации «возвращением» к детским типам поведения, которые на той стадии были успешными.

Регулирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Ригидность (от лат. – жесткий., твердый) – отсутствие гибкости в поведении, трудности в перестройке восприятия и представлений в изменившейся обстановке.

Роль – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

Соперничество - стратегия поведения в конфликте, которая характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

Социальная напряженность – психологическое состояние людей, причинами которого является неудовлетворенность существующим положением дел или ходом развития событий.

Статус (лат. – положение, состояние) – реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень его авторитетности. Статус может быть высоким, средним или низким.

Статус социальный – общее положение личности или социальной группы в обществе, связанное с определенной совокупностью прав и обязанностей.

Сотрудничество - стратегия поведения в конфликте, которая характеризуется стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Структура конфликта – совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

Трансакция - это единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием их позиции («родитель», «взрослый», «ребенок»).

Толерантность (лат. - терпение) – терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям и т. д.

Управление конфликтом – целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс динамики конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Установка – готовность, предрасположенность субъекта к определенной ситуации, определенному поведению, действию.

Установка конфликтная – предрасположенность и готовность действовать в предполагаемом конфликте определенным образом.

Уступка - стратегия поведения в конфликте, которая характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

Уход - стратегия поведения в конфликте, которая характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного как для себя, так и для соперника.

## Приложение

**Р2**

**Р1**

**ОК1**

**S1**

## П

**S2**

**ОК2**

**М1**

**М2**

Где:

S1 и S2 - стороны конфликта (субъекты конфликта).П - предмет конфликта.

ОК1 и ОК2 - образы предмета конфликта (конфликтной ситуации).

М1 и М2 – мотивы конфликта.Р1 и Р2 – позиции конфликтующих сторон.

Рисунок 1.1. Структура конфликта

Таблица 1. 1

Классификация конфликтов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основание классификации | Виды конфликтов | Общая характеристика |
| Сферы проявления причин конфликта | а) экономические | В основе лежат экономические противоречия |
| б) идеологические | В основе лежат противоречия во взглядах |
| в) социально-бытовые | В основе лежат противоречия социальной сферы |
| г) семейно-бытовые | В основе лежат противоречия семейных отношений |
| Степень длительности и напряженности конфликта | а) бурные быстротекущие конфликты | Возникают на основе индивидуально-психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих |
| б) острые длительные конфликты | Возникают при наличии глубоких противоречий |
| в) слабовыраженные и вялотекущие конфликты | Связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон |
| г) слабовыраженные и быстротекущие | Связанные с поверхностными причинами, носят эпизодический характер |
| Субъекты конфликтного взаимодействия | а) внутриличностные конфликты | Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности |
| б) межличностные конфликты | Субъектами конфликта выступают две личности |
| в) конфликты «личность – группа» | Субъектами конфликта с одной стороны выступает личность, а с другой – группа (микрогруппа) |
| г) межгрупповые конфликты | Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы |
| Социальные последствия | а) конструктивные конфликты | В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия. Они способствуют развитию организации или другой социальной системы. |
| б) деструктивные конфликты | В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины. они создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы. |
| Предмет конфликта | а) реалистичные (предметные) конфликты | Имеют четкий предмет |
| б) нереалистичные (беспредметные) конфликты | Не имеют предмета или имеющийся предмет является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта |

**Классификация общих причин кон­фликтов**

**по М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури:**

***Распределение ресурсов***

***Взаимозависимость задач***

***Различия в целях***

***Различия в представлениях и ценностях***

***Различия в манере поведения и жизненном опыте.***

***Неудовлетворительные коммуникации***

Рисунок 1.2. Причины конфликтов

Таблица 1. 2

Классификация причин конфликта по Р. Дарендорфу

|  |  |
| --- | --- |
| Причина | Содержание |
| 1 | 2 |
| Персональные причины («личностные трения») | Индивидуальные черты, симпатии и антипатии, психологическую и мировоззренческую несовместимость, различия в образовании и жизненном опыте и т.п. |
| Структурные причины | Несовершенство:  коммуникационной структуры (отсутствие, искаженность или противоречивость информации, слабость контактов руководства и рядовых сотрудников, недоверие и несогласованность действий между ними из-за несовершенства или расстройства коммуникаций и т.п.);  организационной структуры: (разбалансированность рабочих мест, рассогласованность связей между рабочими местами, противоречивость должностных инструкции, отсутствие эффективного контроля и ответственности, противоречивые устремления формальных и неформальных групп в организации, распределение власти в целом, включающее формальное и неформальное лидерство и борьбу за него и т.п.).  технической структуры: (неодинаковая оснащенность разных подразделений техникой, изматывающий темп работы и т.п.). |
| Изменение организации, и прежде всего техническое развитие | Изменение организационно-штатной структуры. Инновационные изменения, ведущие к сокращению рабочих мест, интенсификации труда, повышению квалификационных и иных требований. |
| Условия и характер труда | Вредные для здоровья или опасные условия работы, нездоровая экологическая среда, плохие отношения в коллективе и с руководством, неудовлетворенность содержанием труда и т.п. |
| Распределительные отношения | Нарушение принципа социальной справедливости в оплате труда, выделении премий, вознаграждений, социальных привилегий и т.п. как показателя социального престижа и признания со стороны руководства. |
| Различия в идентификации | Склонность работников идентифицировать себя главным образом со своей группой (подразделением) и преувеличивать свою значимость и заслуги, недооценивая при этом значимость других и забывая об общих целях организации. |
| Стремление организации к расширению и повышению своей значимости | Заинтересованность каждого подразделения, и прежде всего реальных и потенциальных руководителей, в получении новых, в том числе более высоких и престижных должностей, ресурсов, власти, авторитета. |
| Различие исходных позиций | Различный уровень образования, квалификации, ценностей персонала, неодинаковые условия труда и материально-технического оснащения подразделений и рабочих мест и т.п. |

Рисунок 1. 3. Содержание управления конфликтом

# Регулирование

**Предупреждение (Стимулирование)**

# Прогнозирование

# Разрешение

Этапы управления конфликтом

Содержание этапов управления конфликтом

**Задачи:**

-Анализ результатов деятельности.

-Мониторинг ОМ,МЛО,МПК

-Контроль за КМИ

**Задачи:**

-Нейтрализация КФ

-Работа с кадрами

-Стимулирование мелких конфликтов

**Цель:** Контроль за КС, своевременное обнаружение и предупреждение КС

**Цель:** Подготовка условий для разрешения конфликта

**Цель:** Полное или неполное разрешение конфликта

**Цель:** Устранение КС (инициирование КС)

**Задачи:**

-Достижение признания реальности конфликта

-Легитимизация конфликта

-Институциализация конфликта

-Локализация (редукция) конфликта

**Задачи:**

-Устранение КС ,ПК

-Достижение соглашения

Использованные сокращения: КС – конфликтная ситуация.

ОМ – общественное мнение.

МЛО – межличностные отношения.

МПК – морально-психологический климат.

КМИ – критическая масса интересов.

КФ – конфликтогенные факторы.

ПК – предмет конфликта

**Методы управления конфликтами**

# Структурные методы

# Персональные методы

# Четкое распределение и разъяснение прав и обязанностей

#### Установление общеорганизационных комплексных целей

Применение системы мер вознаграждения и наказания

# Использование власти

#### Изменение конфликтной

мотивации сотрудников

#### Убеждение участников конфликта

#### Изменение состава (взаимодействия) участников конфликта

# Экспертный метод

#### Применение координационного и интеграционного механизмов

Рисунок 1. 4. Методы управления конфликтами

ДИРЕКТОР

Заместитель директора

бухгалтерия

### Отдел маркетинга

Отдел дизайна

Производственный отдел

-менеджер по согласованиям

-менеджер по работе с клиентами

-дизайнеры

-рабочие-плотники

-рабочие-сборщики

-технолог

-конструктор

Рис. 3.1. Организационная структура управления ООО «Сиб-Эст»

1. Шило И.Н. Конфликт как предмет социологии организаций // Социологические исследования. 2003.  № 10. С. 27. [↑](#footnote-ref-1)
2. Данакин Н.С. и др. Конфликты и технология их предупреждения, Белгород, 1995. – С. 114 [↑](#footnote-ref-2)
3. Крам Т.Ф. Управление энергией конфликта / Как превратить работу в творчество: Пер. с англ. Москва: Рефл\_Бук, 2003. – С. 74 [↑](#footnote-ref-3)
4. Желтухин А.И. Социологическая концепция конфликта // Социологические исследования. 2003.  № 4. С. 140-144.  [↑](#footnote-ref-4)
5. Бородкин Ф.М. Теория конфликта. – М.: Норма, 2001. – С. 145. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник.- М.: Инфра-М, 2003 -224с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Лопатин М.В. Деконфликтизация процессов управления как показатель качества управленческого труда // Университетское управление. Декабрь 2005.  № 4(37). С. 97. [↑](#footnote-ref-7)
8. Социальные технологии управления конфликтами / «Социальное управление и социальная инженерия». Учебное пособие. - М.: Изд-во «Союз» МГСУ, 2003, 2 . – С. 31 [↑](#footnote-ref-8)
9. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Издательство «Питер», 2002. – С. 49-50 [↑](#footnote-ref-9)
10. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. Юридическая конфликтология. М.,2005. – С. 60 [↑](#footnote-ref-10)
11. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Издательство «Питер», 2002. – С. 50 [↑](#footnote-ref-11)
12. Конецкая В.П. Социология коммуникации. - М.: Международный университет бизнеса и управления, 2003. – С. 74 [↑](#footnote-ref-12)
13. Шило И.Н. Конфликт как предмет социологии организаций // Социологические исследования. 2003.  № 10. С. 28. [↑](#footnote-ref-13)
14. Там же, с. 29 [↑](#footnote-ref-14)
15. Социальные технологии управления конфликтами / «Социальное управление и социальная инженерия». Учебное пособие. - М.: Изд-во «Союз» МГСУ, 2003, 2 [↑](#footnote-ref-15)
16. Шило И.Н. Конфликт как предмет социологии организаций // Социологические исследования. 2003.  № 10. С. 28. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник.- М.: Инфра-М, 2003 – С124 [↑](#footnote-ref-17)