**Введение**

Начало XXI века для всего человечества окрашено в светлые, оптимистические тона и, одновременно, в темные, пессимистические. Пройдя через горнило революций, мировых войн и избежав угрозы мировой (ядерной) войны, мы все-таки вступили в новое тысячелетие. Достигнутый уровень технологий во всех сферах деятельности человека позволил решить проблемы, которые еще в начале XX века казались непреодолимыми (обеспечение минимально необходимого уровня жизни, достижения в области медицины, транспортных и информационных коммуникаций и т. д.).

Казалось бы, большинство оснований для конфликтов, ушли в прошлое. Однако человечество оказалось заложником собственной технологической мощи. Новые возможности в освоении и преобразовании окружающего мира не повлияли на характер межличностных отношений. Наиболее распространенные в обществе организационные конфликты не исчезли, современная цивилизация все более продуцирует межличностные конфликты.

Организация - это не только производственно-технологическое объединение людей и средств производства. Это также и коллектив тружеников, которые объединяют свои усилия и способности для развития производства, принимают активное участие в решении социально-экономических проблем. Являясь важнейшей ячейкой общества, организация соединяет и координирует поведение людей, специализирующихся на разных типах деятельности, включает их в единый трудовой процесс, решает не только производственные задачи, но и создает условия для развития своих членов.

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

Проблема организационных конфликтов получила в зарубежной экономической, социально-психологической литературе и исследованиях по менеджменту и управлению организацией достаточно широкое освещение.

В настоящее время вышло и выходит большое количество монографий, учебной литературы, статей в периодической печати, посвященных данной проблеме.

Среди направлений зарубежных исследований конфликта выделяются: психоаналитическое (3. Фрейд, А Адлер, К. Хорни, Э. Фромм); социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.); этологическое (К. Лоренц, Н. Тинберген); теория групповой динамики (К. Левин, Д. Креч, Л. Линдсей); фрустрационно-агрессивное (Д. Доллард, Л. Берковитц, Н. Миллер); поведенческое (А. Басе, А. Бандура, Р. Сирс); социометрическое (Д. Морено, Э. Дженигс, С. Додд, Г. Гурвич); интеракционистское (Д. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель). Проблема конфликтов на предприятиях также привлекает внимание отечественных исследователей, однако в работах не наблюдается системности - высказывается огромное количество мнений, точек зрения на причины возникновения данного явления, предлагаются совершенно различные пути устранения конфликтов. Среди современных отечественных исследователей, рассматривающих данную проблему можно отметить В.Р.Веснина, А.Я.Кибанова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, В.В.Бандурина, А.И.Морозова, Э.А.Уткина и др.

В данной работе мы постараемся, систематизировав существующие точки зрения по интересующей нас проблеме, рассмотреть технологии предупреждения, разрешения и управления конфликтами на примере конкретного предприятия.

Важность и актуальность рассматриваемой проблемы, ее недостаточная разработанность определили выбор нами темы исследования: «Технология предупреждения, разрешения и управления конфликтами на предприятии».

Объектом дипломного исследования является феномен организационного конфликта.

Предметом дипломного исследования - сущность и функции социально-психологических технологий урегулирования организационных конфликтов.

Цель дипломного исследования состоит в исследовании технологий управления конфликтами в современных организациях для разработки рекомендаций по снижению конфликтности в подразделении (Торговая сеть строительных магазинов «Евроград-ЧТЗ»).

В соответствии с поставленной целью и выдвинутыми темой и проблемой исследования, нами определены следующие исследовательские задачи:

1. уточнить содержание понятия «конфликт», охарактеризовать сущность конфликтов, рассмотреть основные виды организационных конфликтов;
2. охарактеризовать технологии и методы урегулирования конфликтных ситуаций, рассмотрев их виды, стадии применения в отечественной и зарубежной практике;
3. проанализировать социально-психологический климат в коллективе, а также причины возникновения организационных конфликтов на конкретном предприятии;
4. предложить технологии и методы разрешения конфликтов на предприятии;
5. разработать рекомендации по снижению конфликтности в анализируемом подразделении.

Опытной базой данного дипломного исследования явилась организация ООО «РОЛИС», и в частности, один из ее розничных строительных магазинов – «Евроград-ЧТЗ».

Методами исследования являются: анализ литературы по проблеме исследования, тестирование, беседа, интервьюирование.

Структура исследования. Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников и литературы, и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, анализируется степень её научной разработанности, формулируется объект, предмет, цель и задачи исследования. Первая глава посвящена анализу сущности организационного конфликта, а также характеристике теоретических основ технологии управления конфликтами на предприятии.

Во второй главе рассмотрен отечественный и зарубежный опыт решения конфликтных ситуаций.

Третья глава данной дипломной работы представляет организационную характеристику ООО «РОЛИС», анализ социально-психологического климата трудового коллектива, общие и конкретные рекомендации по управлению конфликтами на данном предприятии.

В заключение дипломной работы подводятся итоги, делаются выводы. Список использованной литературы составляет 54 источников, приложений 2, работа написана на 58 стр.

**Глава 1. Сущность конфликтов на предприятии**

**1.1 Понятие, сущность, причины и виды конфликтов**

Конфликт - одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия, да и всех других взаимоотношений людей. Подсчитано, что на конфликты и их переживания уходит около 15% рабочего времени персонала. Еще больше времени тратят на урегулирование конфликтов и управление ими руководители - в некоторых организациях до половины рабочего времени [11].

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и из-за высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Для диагностики организационного конфликта и управления им необходимо знать специфику этого типа взаимоотношений.

Организационный конфликт есть любая разновидность конфликта, проявляющегося в организации как относительно самостоятельной целостной системе. Следует заметить, что в отечественной литературе встречается и более узкая трактовка понятия «организационный конфликт». Так, О.Н. Громова рассматривает его как «следствие организационного регламентирования деятельности личности: применения должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией и др.». Такая трактовка организационного конфликта не лишена оснований, однако в данной работе она представляется не целесообразной, поскольку отступает от логики использования ряда базовых понятий управления персоналом, и прежде всего категорий «организация» и «предприятие», которые обычно понимаются не как организационная структура, а как устойчивое, имеющее определенную структуру объединение людей по достижению целей (предприятие, партия, государственное учреждение и т.п.). Ряд других основополагающих категорий управления персоналом также трактуются, исходя из отмеченного выше широкого понимания термина «организация». Таковы, например, «организационное поведение», «организационное сознание», «организационная деятельность» и т.п. [43]

Организационный конфликт - одно из типичных проявлений конфликта вообще, т.е. конфликта как социологического феномена, существующего на разных уровнях общественной жизни: в отношениях между отдельными людьми в первичных группах, например, в семьях, внутри больших и малых организаций, между организациями, в том числе государствами, между межгосударственными объединениями и т.п. Вот почему к пониманию организационного конфликта применима общая теория конфликта и прежде всего теория социальных конфликтов [35].

В основе конфликта лежат противоречия: объективные, существующие до их осознания людьми, и субъективные, связанные либо с осознанием объективных противоречий, либо собственно с сознанием, психологией людей. Некоторые, особенно внутриличностные и межличностные конфликты, могут иметь место и без объективных, коренящихся в реальной ситуации противоречий.

Субъектами конфликта являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации. Следует подчеркнуть, что оппоненты должны иметь возможность действовать от своего лица, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов. В этом случае речь будет идти о посредниках, а не о конкретных участниках конфликта.

Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей.

Конфликты могут проявляться в самых разнообразных формах: остракизм; споры между начальником и подчиненным; дискуссии, сопровождающиеся нападками сторон; переговоры по тарифам; забастовки и т.п. С разнообразием форм проявления связана и типология конфликтов. При разработке типологий их авторы делят конфликты по разным основаниям - по числу участников, степени остроты, широте конфликтного взаимодействия, скорости протекания, объектам, целям и т.д.

Не останавливаясь детально на каждой из существующих сегодня многочисленных классификаций конфликтов, отметим лишь те из них, которые касаются прежде всего конфликтов на предприятиях. Так, в зависимости от количества и уровня участников конфликты делятся на:

внутриличностные, т.е. индивидуальные конфликты, характеризующиеся столкновением несовместимых и примерно равных по силе потребностей, интересов и мотивов, а также выполняемых человеком ролей (ролевой конфликт), например, ролей заботливой жены и матери, с одной стороны, и эффективного менеджера - с другой; высококвалифицированного специалиста и исполнителя неадекватного этой роли производственного задания [13]; межличностные, т.е. конфликты между отдельными людьми;

конфликты между личностью и группой;

межгрупповые, т.е. конфликты, сторонами которых являются группы различных уровней: от небольших неформальных до крупных организаций и даже государств.

В классификациях (типологиях) по ранговым различиям конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт), например, между двумя рядовыми сотрудниками или двумя начальниками отделов; между ниже стоящими и выше стоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт), например, конфликт между руководителем и подчиненным. К вертикальным конфликтам примыкает конфликт между целым и частью, например, между отдельным работником и остальной группой или между отдельной группой и всей организацией; к горизонтальным - линейно-функциональный конфликт, характеризующий отношения между линейным руководством и специалистами [14].

В зависимости от количества причин выделяются однофакторные, когда в основе конфликта лежит одна причина, и многофакторные конфликты, возникающие в силу двух и более причин, а также кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

По сферам проявления различают канализируемые конфликты, предполагающие ограниченность сферы соперничества и активности участников, и эскалирующие конфликты, характеризующиеся неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия. Конфликты, относящиеся ко второй из этих разновидностей, плохо поддаются управлению и влекут за собой наиболее разрушительные последствия.

В рамках типологий, составленных, исходя из временных параметров, конфликты делятся на единичные, периодические и частые, а также на скоротечные и длительные, затяжные [8]. В зависимости от форм проявления различают открытые, с явно выраженными агрессивными действиями, и скрытые, характеризующиеся отсутствием такого рода действий и косвенным, закамуфлированным противоборством.

Типологии, построенные на основе такого критерия, как отношение к целям организации, разделяют конфликты с преимущественно позитивной направленностью, конфликты с позитивно-негативной направленностью и конфликты с негативной направленностью. Первые возникают при совпадении или близости целей участников конфликта с целями организации. Таков, например, конфликт между сторонниками различных путей рационализации производства. Конфликты второго типа, т.е. с позитивно-негативной направленностью, характеризуются несовместимостью целей одной из их сторон с целями организации, которые отстаивает вторая сторона [10]. Примером может служить конфликт между руководителем подразделения и неформальной группой, препятствующей превышению работниками средней нормы выработки. Конфликты третьего типа, т.е. с негативной направленностью, отличаются несовместимостью целей обеих сторон с целями организации. Такого рода конфликты обычно имеют скрытый характер. К ним относится, например, борьба двух ведомств за получение дополнительных ставок и финансирования при наличии излишне раздутых штатов и не загруженного работой персонала или, скажем, соперничество двух криминальных группировок за пост директора акционерного общества [28].

В реальной жизни грани между конфликтами с преимущественно позитивной, позитивно-негативной и негативной направленностью часто бывают очень подвижными, относительными; сами же конфликты имеют тенденцию усиления их негативной направленности по мере перемещения объекта борьбы с конкретных вопросов непосредственно на участников. Направленность и весь процесс протекания конфликтов прямо зависят от их причины.

В самой общей форме субъективные, связанные с людьми, их сознанием и поведением причины любых организационных конфликтов, как правило, вызываются тремя факторами:

1) взаимозависимостью и несовместимостью целей сторон,

2) осознанием этого

3) стремлением каждой из сторон реализовать свои цели за счет оппонента.

Иную, более развернутую классификацию общих причин конфликтов дают М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, которые выделяют следующие основные причины конфликта [33]:

1. Распределение ресурсов. Практически в любых организациях ресурсы всегда ограничены, поэтому задачей руководства является рациональное распределение материалов, людей и денег между различными подразделениями и группами. Поскольку людям свойственно стремиться к максимальному получению ресурсов и завышать значимость своего труда, постольку распределение ресурсов почти неизбежно ведет к разного рода конфликтам.

2. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует всюду, где при выполнении своих функций один человек (группа) зависит от другого человека (группы). Ввиду того, что любая организация есть система, состоящая из ряда взаимозависимых элементов - подразделений или людей, при неадекватной работе одного из них, а также при недостаточной согласованности их деятельности взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

3. Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере усложнения организаций, их дальнейшего структурного деления и связанной с ним автономии. Вследствие этого отдельные специализированные подразделения (группы) начинают во многом самостоятельно формулировать свои цели, которые могут значительно расходиться с целями всей организации. При практической реализации автономных (групповых) целей это приводит к конфликтам.

4. Различия в представлениях и ценностях. Неодинаковые представления, интересы и желания людей влияют на оценку ими ситуации, приводят к тенденциозному восприятию ее и соответствующей реакции на нее. Это порождает противоречия и конфликты.

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Различия в жизненном опыте, образовании, стаже, возрасте, ценностных ориентациях, в социальных характеристиках и даже просто в привычках препятствуют взаимопониманию и сотрудничеству людей и повышают возможность возникновения конфликта.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Недостаток, искажение, а иногда и избыток информации могут послужить причиной, следствием и катализатором конфликта. В последнем случае плохие коммуникации усиливают конфликт, мешая его участникам понять друг друга и ситуацию в целом [42].

Данная классификация причин конфликта может использоваться при его практическом диагнозе, однако в целом она достаточно абстрактна. Более конкретную классификацию причин конфликта предлагает Р.Дарендорф [19]. Используя и дополняя ее, можно выделить следующие типы причин социальных конфликтов:

1. Персональные причины («личностные трения»). В их число включают индивидуальные черты, симпатии и антипатии, психологическую и мировоззренческую несовместимость, различия в образовании и жизненном опыте и т.п.

2. Структурные причины. Они проявляются в несовершенстве: 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.

3. Изменение организации, и прежде всего техническое развитие. Организационные перемены приводят к изменению ролевых структур, руководящего состава и других работников, что нередко вызывает недовольство и конфликты.

4. 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. - все это тоже создает благоприятную почву для возникновения конфликтов.

5. Распределительные отношения. Оплата труда в форме заработной платы, премий, вознаграждений, социальных привилегий и т.п. не только служит средством удовлетворения разнообразных потребностей людей, но и воспринимается как показатель социального престижа и признания со стороны руководства. Причиной конфликта может оказаться не столько абсолютная величина оплаты, сколько распределительные отношения в коллективе, оцениваемые работниками с точки зрения их справедливости.

6. Различия в идентификации. Они проявляются в склонности 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. В основе такого рода склонности лежат интенсивность и эмоциональная окрашенность коммуникаций в первичных группах, относительно большая личностная значимость таких групп и решаемых в них вопросов, групповые интересы и групповой эгоизм. Причины этого типа часто детерминируют конфликты между различными подразделениями, а также между отдельными коллективами и центром, руководством организации.

7. Стремление организации к расширению и повышению своей значимости. Эту тенденцию отражает известный закон Паркинсона, согласно которому каждая организация стремится к расширению своего штата, ресурсов и влияния, независимо от объема выполняемой работы. В основе тенденции к расширению лежит заинтересованность каждого подразделения, и прежде всего реальных и потенциальных руководителей, в получении новых, в том числе более высоких и престижных должностей, ресурсов, власти, авторитета. На пути реализации тенденции к расширению обычно стоят подобные или сдерживающие позиции других подразделений и руководства (центра), которое пытается ограничить ведомственнические устремления и сохранить власть, функции контроля и ресурсы организации преимущественно у себя. В результате такого рода взаимоотношений и возникают конфликты.

8. Различие исходных позиций. Это может быть и различный уровень образования, квалификации и ценностей персонала, и неодинаковые условия труда и материально-технического оснащения и т.п. различных подразделений. Подобные причины ведут к непониманию, неоднозначному восприятию задач и обязанностей, неслаженности деятельности взаимозависимых подразделений и, в конечном счете, к конфликтам [23].

Три последние причины характеризуют главным образом межорганизационные конфликты. В реальной жизни конфликты часто порождаются не одной, а несколькими причинами, каждая из которых в свою очередь видоизменяется в зависимости от конкретной ситуации. Однако это не снимает необходимости знать причины и источники конфликтов для конструктивного использования и управления ими.

**1.2 Технологии разрешения организационными конфликтами**

Каждый руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникающий в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен, так как его последствия могут принести немалый моральный и материальный ущерб. Процесс преодоления конфликта может происходить как без непосредственного участия руководителя (силами противостоящих сторон), так и при его активном вмешательстве.

Существует несколько эффективных технологий управления конфликтной ситуацией, каждая из которых предполагает ряд тактических методов [24].

Исследователи выделяют три главных технологии управления конфликтами [30]:

1. Нормативная, или морально-правовая. Ее цель - разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе. Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Шансы разрешения конфликта прямо зависят от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм.

2. Реалистическая предполагает линию поведения по известной формуле «стремясь к миру, готовься к войне». Рассматривая отношения между людьми сквозь призму господства и подчинения, силы и слабости, борьбы за власть и ресурсы, она не рассчитывает на доминирование общечеловеческих или коллективных ценностей и ориентирует лишь на собственную выгоду. В целом эта технология допускает максимально широкий диапазон методов и средств обращения с конфликтами, способных предотвратить невыгодный конфликт, ослабить противоборствующую сторону и обеспечить собственную победу. Среди таких средств на первом месте стоят использование силы, обман, дезинформация, торг и т.п.

3. Идеалистическая (интегративная) технология ориентируется на нахождение новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения этих новых целей. Данная технология предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. Она трактует конфликт как игру, взаимодействие с положительной суммой выигрыша. Считается, что в данный момент все участники конфликта проигрывают. При решении же лежащей в его основе проблемы все стороны окажутся в выигрыше. Интегративная технология (ее реализация) переводит взаимоотношения сторон в новую, бесконфликтную плоскость. Она либо устраняет источник конфликта, либо обесценивает его значимость, создавая новую шкалу целей и ценностей, в которой источник конфликта утрачивает свое былое значение для его участников. Присущее человеку многообразие целей и средств их разрешения обычно допускает бесконфликтный выбор. Однако все зависит в первую очередь от иерархии потребностей участника конфликта. Например, словесные перебранки в рабочей или крестьянской среде редко приводили к кровавым конфликтам, в то время как среди представителей дворянского сословия, которые честь ценили выше жизни, они зачастую оканчивались острейшими трагическими конфликтами и дуэлью [31].

Успех идеалистической технологии непосредственно связан с культурой субъекта, особенно с уровнем развития его конфликтологической культуры, и субъективной значимостью для него гуманных, альтруистических ценностей. Если бы все люди исходили из гуманного библейского идеала «люби ближнего своего, как самого себя», то это вообще устранило бы всякую почву для конфликтов. Однако реальное состояние человечества, в том числе поведение людей в организациях, очень далеко от того уровня, когда приемлемой может считаться лишь идеалистическая стратегия разрешения конфликтов. В целом же практическая реализация идеалистической технологии в. организации является предпочтительной. В процессе такого разрешения конфликта все его стороны оказываются в выигрыше, а, кроме того, у его участников вырабатывается устойчивый поведенческий образец, позволяющий им самостоятельно разрешать подобные проблемы в будущем.

Каждая из трех названных технологий управления конфликтами определяет общую линию поведения ее субъекта, а также ориентирует на использование соответствующих методов и средств. Так, нормативная, или морально-правовая технология ориентирует на рационализацию и институциализацию конфликта, применение правовых и этических норм и кодексов, использование суда, арбитража и согласительных комиссий, апелляцию к разуму и нравственному сознанию людей и т.п. [36]

Методика применения идеалистической технологии обращения с конфликтами более гуманна и коррелирует с демократическим и кооперативным стилями руководства. Одну из таких методик предлагает известный американский конфликтолог А. Фили [45]. В наиболее общем виде она представляет собой цепочку взаимосвязанных процедур, каждая из которых имеет свои задачи:

1) определить предмет конфликта, главную проблему в форме конечных целей, а не непосредственных, ближайших решений. Найти общность целей, хотя бы по принципу «все мы люди; надо не только думать о себе, но и давать жить другим»;

2) исходя из найденных общих целей, разработать конкретные решения, приемлемые для всех сторон конфликта;

3) концентрировать внимание на сути проблемы, а не на личных свойствах и декларациях оппонента;

4) создавать атмосферу доверия с помощью расширения разностороннего общения и обмена информацией;

5) формировать позитивное отношение друг к другу, отказываясь от применения силы и угроз, выслушивая мнение другой стороны и демонстрируя симпатии к ней.

Нетрудно заметить, что в реальной жизни применение процедур идеалистической технологии может быть эффективным далеко не всегда и непосредственно зависит от предмета и остроты конфликта, а также от качеств, которыми обладают его участники. Пожалуй, главное условие эффективности этой технологии - возможность перенести отношения сторон в новую плоскость и, изменив их цели, снять саму проблему, из-за которой возник конфликт [5].

Различия в применении трех названных технологий управления конфликтами можно пояснить на следующем простом примере. На три отдела заводоуправления приходится один комплект множительно-копировальной техники, который стоит в помещении одного из отделов. По причине большого количества работы не всем сотрудникам и не всем отделам в равной степени удается пользоваться этой техникой и выполнять свои производственные задания, что приводит к частым конфликтам.

Нормативная технология обращения руководителей отделов с данным конфликтом заключается в том, чтобы на основе принципов справедливости и равного доступа всех отделов к дефицитной аппаратуре установить твердый порядок и соответствующее время ее использования каждым отделом [32].

Реалистическая технология может проявиться в использовании руководителями и сотрудниками самых разных методов: например, попытаться установить «блат», особые связи с сотрудником, ответственным за работу аппаратуры, обратиться с жалобой к вышестоящему начальству и потребовать его вмешательства, тайно использовать технику после окончания рабочего дня и т.п.

Идеалистическая технология состоит в том, чтобы, объединив средства всех отделов и совместно обратись за помощью к начальству, создать новый высокопроизводительный копировально-множительный центр, который мог бы без труда удовлетворить потребности всех отделов и даже позволил бы брать выгодные заказы со стороны.

В реальной жизни организации руководитель может комбинировать в разном соотношении все эти стратегии в зависимости от характера конфликта и его участников, от их готовности воспринимать гуманные методы решения проблем.

**1.3 Методы разрешения конфликтов**

конфликт трудовой коллектив управление

Технологии разрешения организационных конфликтов во многом определяют процесс его развертывания и последствия. В силу этого они являются одним из важнейших объектов конфликтного управления, которое осуществляется с помощью специальных методов [48].

Структурные методы разрешения конфликта направлены главным образом на его предупреждение и представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера. Речь может идти об улучшении условий труда, справедливом распределении ресурсов, вознаграждении, изменении структуры организации, системы управления ею, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, стандартов поведения, служебной этики.

В общем виде структурные методы разрешения конфликта включают четыре основных варианта: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений [33].

Одним из лучших тактических методов управления, предотвращающих негативные последствия конфликтных ситуаций, является своевременное разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения в рамках делегированных полномочий и ответственности, четко сформулированной политики и определенных правил поведения в организации.

Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационных и интеграционных механизмов [21]. Первый, являясь одним из самых распространенных, представляет собой последовательное применение цепи команд, которая упорядочивает взаимодействие людей в рамках установленной иерархии полномочий. Например, два или более работника имеют разногласия по определенному вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику с просьбой принять необходимое в сложившейся ситуации решение.

Для осуществления интеграции как механизма управления конфликтом и, что главное - предупреждения его возникновения, можно использовать создание специальных служб, целевых групп и др. для осуществления связи между функциями в рамках управленческой структуры [12].

Эффективным тактическим методом преодоления конфликтной ситуации является установление общеорганизационных комплексных целей. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий отдельных сотрудников, групп, подразделений и т. д. Важно, чтобы каждый из участников четко понимал свое место и роль в общем процессе.

Логическим продолжением шагов, предпринятых в описанных выше способах управления конфликтом, выступает метод вознаграждения, который можно использовать для оказания прежде всего положительного влияния на поведение людей в том случае, если руководитель видит, что отдельные сотрудники эффективно помогают в достижении общеорганизационных целей и стараются подойти к решению проблем комплексно [20].

Практика показывает, что систематическое использование скоординированной системы поощрения тех, кто результативно включается в совместную конструктивную деятельность, помогает людям быстрее, чем наказание, понять основные правила поведения в коллективе в конфликтных ситуациях.

Стратегия межличностных отношений является методом управления конфликтной ситуацией. В этом случае используемые тактические приемы направлены на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение проблемы.

Реализуя данную стратегию, руководитель сначала убеждает сотрудников в том, что конфликт мешает достичь в работе желаемых целей. Затем он определяет причины возникновения конфликта, его границы и совместно с участниками пытается найти пути выхода из него. Если стороны не желают следовать убеждениям и разумным доводам, то к ним приходится применять административные методы воздействия [29].

В рассматриваемой стратегии также существует несколько тактических приемов разрешения конфликта. Они лежат в плоскости межличностных отношений и могут быть представлены пятью основными стилями: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Конкретное использование того или иного стиля зависит от характера поведения участников конфликта.

Дизель П. выделяет несколько тактических стилей поведения участников конфликта [16]. Например, когда обе стороны мало заинтересованы в разрешении конфликта (это бывает, если они имеют близкий ранг, или конфликт недостаточно созрел), но пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать тактику уклонения или ухода от конфликта. Если конфликт имеет субъективные причины, данный подход благоприятен, так как дает им возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет оснований и его продолжение бессмысленно. Если же конфликт объективен, то тактика ухода от конфликта ведет к проигрышу, как его участников, так и организации в целом, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие конфликт, не только сохраняются, но и могут усугубиться.

Если одна из сторон в предмете конфликта не заинтересована, а ранг ее оказывается более высоким, то она может придерживаться тактики приспособления или сглаживания, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой, оставаясь без выигрыша, по крайней мере не проиграть. Этот стиль также ослабляет накал страстей и дает возможность лишний раз осмыслить ситуацию и сохранить на перспективу хорошие отношения [46].

В случае когда более высоким оказался ранг у заинтересованного оппонента, у него возникает соблазн использовать тактический прием принуждения или решения конфликта силой в свою пользу, в результате чего другой, более слабый оппонент оказывается в проигрыше. Применение такого стиля часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т. п. Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно чем впоследствии закончиться.

Если ранг оппонентов одинаков и они в равной степени заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять тактику примирения через поиск компромисса, т. е. соглашения, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну [51]. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такой стиль широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удается, так как сама проблема остается нерешенной. Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в решении одной проблемы, так как это помогает сэкономить время и силы. Компромисс позволяет, таким образом, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

Идеальной является тактика окончательного разрешения конфликта. Суть ее состоит в поиске и устранении причин возникновения конфликта в рамках добровольного сотрудничества сторон. Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а следовательно, улучшает ситуацию в организации. Во-вторых, проблема не «загоняется внутрь», а перестает существовать. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии, В основе этой стратегии лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое тем не менее необходимо преодолеть и изжить [26].

Отдельные виды конфликтов, например склоки или интриги, требуют к себе повышенного внимания, а для их разрешения могут быть использованы иные, более специфические методы [31]. Склоки и сплетни разрушают коллектив изнутри, порождая недоверие членов коллектива друг к другу, подогревая недовольство и разочарование руководителями, поощряя раскольнические группировки и перебежчиков. Когда разложение достигает определенной степени, внедряется новый лидер, способный прекратить конфликты и подчинить соперничающие стороны официальному, руководству.

Инициаторов интриги нужно вызвать на откровенный разговор, дав понять, что могут быть приглашены все втянутые в нее лица. Не следует сразу обвинять человека, а нужно попытаться понять, что им руководит. Выяснив проблемы и поняв фактический источник их возникновения, можно попытаться применить один из описанных выше тактических приемов разрешения конфликта. Лицам, занимающимся интригами и не желающим прислушаться к разумным доводам, можно пригрозить публичным разоблачением.

При этом основная цель руководителя - стимулирование «самопомощи». Нельзя брать на себя проблемы сотрудников и возвращать им готовые решения, иначе они лишатся возможности самостоятельно преодолевать трудности совместной деятельности и потеряют уверенность в себе [41].

Считается, что конструктивное разрешение конфликтов зависит, как минимум, от четырех факторов [47]:

1) адекватность восприятия конфликта, т. е. точность в оценке действий, намерений, позиций и поступков как собственных, так и оппонентов. Опасность заключается в трудности изначально избежать негативной установки в отношении противной стороны и в возможности формирования предвзятости в оценке другого;

2) открытость и результативность общения. Известно, что открытое выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами и приводит к более высокой результативности переговоров;

3) создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества, потому что только доверительные отношения способствуют разрешению конфликтной ситуации. Это связано с тем, что в основе любого конфликта лежит проблемная ситуация, решение которой возможно лишь на основе взаимного доверия сторон;

4) определение существа конфликта, т. е. прежде чем избрать определенную стратегию и тактику управления конфликтной ситуацией, руководитель должен проанализировать фактические причины возникновения конфликта. Для этого необходимо определить, какие интересы людей и каким образом затронуты в конфликте; установить, что является действительной причиной конфликта, а что представляет повод для его возникновения; выяснить и проанализировать предшествующие взаимоотношения участников конфликта [50].

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы:

1) Конфликт - это противоречие, но не всякое противоречие становится конфликтом. Для возникновения конфликта необходим ряд дополнительных условий. Прежде всего, противоречие должно осознаваться человеком, при этом восприниматься как значимая для него проблема, требующая решения. Именно эта важнейшая особенность конфликтов порождает сопутствующие им эмоциональные переживания.

2) Управление спорами и конфликтами в организациях - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

3) Существует несколько эффективных технологий управления конфликтной ситуацией, каждая из которых предполагает ряд тактических методов. Исследователи выделяют три главных технологии управления конфликтами: нормативная, или морально-правовая, реалистическая, идеалистическая (интегративная).

4) К методам разрешения, предупреждения и управления трудовыми конфликтами относятся: личностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность; структурные, т.е. методы по устранению организационных трудовых споров; межличностные методы или стили поведения в рамках спора или конфликта; переговоры; ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

5) Помимо переговорных и структурных методов урегулирования трудовых споров можно выделить и административно правовой метод. Данный метод характерен для трудовых споров между работником и работодателем, которые могут быть решены при помощи нормативных актов.

**Глава 2. Отечественный опыт, технологии и методы разрешения конфликтов на предприятии**

Разработанные технологии разрешения конфликтов А.Я. Анцуповым, успешно применяются на российском информационном предприятии «Вымпел». Благодаря данным разработкам А.Я.Анцупова на предприятии были достигнуты результаты приводящие к снижению конфликтных ситуаций. В свою очередь это привело к повышению социально-экономических показателей работы компании.

Очень часто конфликтующие стороны видят борьбу единственно возможным способом бытия. Они забывают о других возможностях, упускают из виду, что могут добиться большего, если конструктивно разрешат проблемы. Завершение конфликта иногда достигается просто потому, что оппоненты устают враждовать и приспосабливаются к сосуществованию. Проявив достаточную терпимость, они, если контакты неизбежны, постепенно приучаются жить в мире, не требуя друг от друга полного согласия взглядов и привычек.

Однако гораздо чаще завершение конфликта становится возможным достичь только посредством специальных усилий, направленных на его разрешение. Такие усилия могут потребовать немалого искусства и большой изобретательности.

Разрешить межличностный конфликт достаточно сложно, так как обычно оба оппонента считают себя правыми. Рациональная, объективная оценка конфликтной ситуации каждым оппонентом сильно затруднена из-за негативных эмоций конфликтующих.

Рассмотрим последовательность действий одного из оппонентов, решившего взять инициативу разрешения конфликта на себя.

Прекратить борьбу с оппонентом. Понять, что путем конфликта мне не удастся защитить свои интересы. Оценить возможные непосредственные и перспективные последствия конфликта для меня.

Внутренне согласиться, что когда два человека конфликтуют, то не прав тот из них, кто умнее.

Трудно ждать инициативы от этого упрямого оппонента. Гораздо реальнее мне самому изменить свое поведение в конфликте. Я от этого только выиграю или, по крайней мере, не проиграю.

Минимизировать мои негативные эмоции по отношению к оппоненту. Постараться найти возможность уменьшить его негативные эмоции по отношению ко мне.

Настроиться на то, что потребуются определенные усилия для решения проблемы путем сотрудничества либо компромисса.

Попытаться понять и согласиться с тем, что оппонент, как и я, преследует свои интересы в конфликте. То, что он их отстаивает, так же естественно, как и защита мною собственных интересов.

Оценить суть конфликта как бы со стороны, представив на моем месте и месте оппонента наших двойников. Для этого необходимо мысленно выйти из конфликтной ситуации и представить, что точно такой же конфликт происходит в другом коллективе. В нем участвует мой двойник и двойник оппонента. Важно увидеть сильные стороны, частичную правоту в позиции двойника оппонента и слабые стороны и частичную неправоту в позиции моего двойника.

Выявить, каковы истинные интересы моего оппонента в этом конфликте. Чего он, в конечном счете, хочет добиться. Увидеть за поводом и внешней картиной конфликта его скрытую суть.

Понять основные опасения оппонента. Определить, что он боится потерять. Выявить, какой возможный ущерб для себя оппонент старается предотвратить.

Отделить проблему конфликта от людей. Понять, в чем главная причина конфликта, если не учитывать индивидуальные особенности его участников.

Продолжая продвигаться по пути саморазрешения конфликта, сделаем новые шаги.

Продумать и разработать программу-максимум, нацеленную на оптимальное решение проблемы с учетом интересов не только моих, но и оппонента. Игнорирование интересов оппонента сделает программу разрешения конфликта благим пожеланием. Подготовить 3-4 варианта решения проблемы.

Продумать и разработать программу-минимум, нацеленную на то, чтобы максимально смягчить конфликт. Практика показывает, что смягчение конфликта, снижение остроты создают хорошую основу для последующего разрешения противоречия. Подготовить 3-4 варианта частичного решения проблемы или смягчения конфликта.

Определить по возможности объективные критерии разрешения конфликта.

Спрогнозировать возможные ответные действия оппонента и свои реакции на них по мере развития конфликта: если верен мой прогноз развития конфликта, это сделает мое поведение более конструктивным. Чем лучше прогноз на развитие ситуации, тем меньше потери обеих сторон в конфликте.

Провести открытый разговор с оппонентом с целью разрешения конфликта. Логика разговора может быть следующей:

* конфликт нам невыгоден: работать и жить придется вместе, поэтому лучше помогать, а не вредить друг другу;
* предлагаю борьбу прекратить и обсудить, как мирно решить проблему;
* признать свои ошибки, приведшие к конфликту;
* сделать уступки оппоненту в части того, что для меня в данной ситуации не является главным;
* в мягкой форме высказать пожелание об уступках со стороны оппонента и аргументировать свое предложение;
* обсудить взаимные уступки;
* полностью или частично разрешить конфликт;
* если разговор не удался, не обострять ситуацию, а предложить вернуться к обсуждению проблемы еще раз через 2-3 дня.

Естественно, что в основу техники открытого разговора чаще всего бывает положена идея достижения компромисса, в котором мы идем по пути постепенного сближения. Решение, принятое на основе предложенной техники, в большинстве случаев несет в себе конструктивную составляющую, а главное, позволяет уйти от противодействия и разрешать противоречие, продвигаясь к обоюдному согласию.

Попытаться разрешить конфликт, постоянно корректируя не только тактику, но и стратегию своего поведения в соответствии с конкретной ситуацией.

Еще раз оценить свои действия на этапах возникновения, развития и завершения конфликта.

Определить, что было сделано правильно, а где были совершены ошибки.

Оценить поведение других участников конфликта, тех, кто поддерживал меня или оппонента.

Конфликт сам по себе тестирует людей и выявляет те особенности, которые до этого были скрыты.

**Глава 3. Изучение уровня конфликтности и социально-психологического климата трудового коллектива**

**3.1 Характеристика предприятия ООО «РОЛИС»**

Общество с ограниченной ответственностью «РОЛИС», в дальнейшем именуемое «Общество», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и ФЗ Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество имеет юридический адрес, также Общество имеет и почтовый адрес, по которому с ним осуществляется связь, и в случае его изменения предприятие обязано уведомить органы государственной регистрации юридических лиц об изменении своего почтового адреса.

Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом с момента его государственной регистрации и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанность, быть истцом и ответчиком в суде.[34] Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему.

Общество вправе любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе предметом деятельности является:

Видами деятельности, перечень которых определяется законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения.

В соответствии с учредительным договором, участники общества не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества, внесшие вклады в уставный капитал общества не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников Общества.

Прибыль (доход), остающаяся у Общества после уплаты налогов, иных платежей и сборов в бюджет и внебюджетные фонды, поступает в его распоряжение и используется Обществом самостоятельно. Часть чистой прибыли, подлежащей распоряжению между участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

Высший орган Общества – общее собрание участников. Каждый Участник Общества имеет на общем собрании участников Общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества – директором Общества.

Участник Общества вправе в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его участников или Общества. В этом случае его доля переходит к Обществу с момента подачи заявления о выходе. При этом Общество обязано в течении шести месяцев с момента окончания финансового года, в течении которого было подано заявления о выходе, выплатить выходящему участнику действительную стоимость его доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за год, в течении которого было подано заявления о выходе, либо с согласия выходящего участника выдать ему в натуре имущество той же стоимости. Действительная стоимость доли участника соответствует части стоимости чистых активов Общества, пропорциональной размеру его доли.

Как было сказано выше, исполнительный орган ООО «РОЛИС» представлен директором. Он осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчётен общему собранию учредителей. Директор решает вопросы оперативного характера.

Директору подчиняются начальники отделов, которые выполняют руководство подразделениями и конкретными областями деятельности фирмы, в зависимости от должности и профиля.

Структура предприятия является линейно-функциональной.

Линейно-функциональная структура – ступенчатая, иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных;

- организацией директивных связей по однолинейному принципу;

- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

-обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников;

- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые);

-способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование;

- структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Материально-техническая база ООО «РОЛИС» разнообразна. На территории фирмы расположены офисное зданий, в котором располагается административно-управленческий аппарат, и здание, используемое под цех. Также значительное место занимают автомобили, перевозящие строительные товары.

На предприятии имеются необходимые оборудование, орудия, инструменты, механизмы и пр.

Помимо всего указанного оборудования, используемого для выполнения непосредственных функций предприятия, имеется значительное количество оборудования, используемого в аппарате управления и специалистами разного уровня. Это компьютеры, принтеры, ксероксы и другая оргтехника. Также на предприятии имеется мебель, в том числе дорогостоящей офисной.

Приведённый список далеко не полный. Можно отметить ещё только то обстоятельство, что в силу возраста предприятия значительная часть имущества имеет возраст более 5 лет, но за его состоянием регулярно следят, и в случае необходимости проводится ремонт или замена. В целом состояние имущества ООО «РОЛИС» в хорошем состоянии. Большое внимание уделяется социальному сектору, планомерно осуществляется рост заработной платы, и средняя заработная плата продовца консультанта в настоящий момент составляет 12000 руб., сотрудников отела службы безопасности 15000 руб., грузчиков 10000 руб. Трудящиеся оздоравливаются и отдыхают на базах отдыха, в пансионатах, при чем оплачивая 20% полной стоимости путевки. Имеется обязательное медицинское страхование, оплачивается декретный отпуск, и рабочее место сохраняется за сотрудником. Предприятие имеет столовую, предоставляется бесплатное питание. Сотрудникам предоставляют бесплатную стоянку для автотранспорта.

**3.2 Анализ социально-психологического климата в коллективе**

В виду недостаточной разработанности проблемы было проведено конкретное исследование социально-психологических отношений в коллективе. Данное исследование проводилось в течение мая 2008 г. Исследование проводилось методом анкетного опроса, в котором участвовало 45 человек. Была разработана специальная анкета (см. Приложение 2).

В ходе исследования были получены следующие результаты. На вопрос «Нравится ли вам работать в данном коллективе?» представителями отдела были даны следующие ответы: 64% респондентов заявили, что им нравится работать в этом коллективе, 36% респондентов отказались отвечать на данный вопрос, и никто не заявил о негативном отношении к данному коллективу – см. таблицу 2.1.

Таблица 1 Нравиться ли вам работать в вашем коллективе?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| варианты ответов | нравиться работать | не нравиться работать | затрудняются отвечать | всего |
| % | 64% | 0% | 36% | 100% |

Данные, полученные в ходе анкетирования следует дополнить и результатами интервьюирования, которое показало, что уровень сплочённости мужского коллектива по определенным критериям (межличностные отношения в деловой сфере, в досуговой сфере и кризисной ситуации) оказался средним, при этом уровень групповой разобщённости - очень низким, наиболее высокие показатели были выявлены в деловой сфере.

На вопрос «Есть ли в вашем коллективе неформальные группы?» были получены следующие данные (см. Диграмму 1):

73% - есть неформальные группы

9% - нет неформальных групп

18% - затрудняются отвечать

Диаграмма 1 Наличие неформальных групп

При этом дружеские отношения с коллегами сложились у 0% респондентов, товарищеские отношения - у 18% респондентов, нейтральные отношения - 82%, враждебных и конфликтных отношений с коллегами не сложилось ни у кого.

По результатам интервьюирования можно сделать следующие выводы: в коллективе нет больших постоянных неформальных групп и характер лидерства можно определить как ситуативный. Только в двух случаях об одном члене коллектива были получены резко негативные отзывы, это может свидетельствовать о нейтральном социально-психологическом климате в коллективе.

На вопрос: «Какие факторы играли главную роль при формировании отношений в коллективе?» ответы работников отдела распределились следующим образом (Диаграмма 2.):

3% - личные качества;

3,3% - совместимость характеров;

1% - условия организации труда;

0% - стиль управления;

0,7% - профессионализм сотрудников.

Диаграмма 2 Факторы, формирующие отношения в коллективе

На первое место выходят личные качества сотрудников, на второе - совместимость характеров, третье - условия организации труда, четвёртое - профессионализм сотрудников, вариант «стиль управления» никем не был выбран.

Таким образом, мнение коллектива по основным моментам следующее - главными факторами выделяют «личные качества сотрудников» и «совместимость характеров», т.е. преимущественно психологические характеристики отдельной личности влияют на формирование отношений в коллективе.

Уровень конфликтности коллектива можно проследить по следующим вопросам: «Какие виды конфликтов возникают наиболее часто?» и «Кто обычно выступает инициатором разрешения конфликтов?». В ходе исследования были получены следующие результаты (Таблица 2): в мужском коллективе наиболее частыми являются конфликты «начальник - подчинённый» и «начальник-коллектив», 46% и 36% соответственно, при этом в качестве инициатора разрешения конфликта на первое место выходи руководство - 64%, отдельные работники - 9%, и достаточно распространённым является вариант - «никто» -27%. Что может свидетельствовать о ярком примере авторитарного стиля управления и попытками руководства не замечать проблемы работников. Среди самих работников уровень конфликтности крайне низкий (18%).

Таблица 2 «Какие виды конфликтов возникают наиболее часто?» и «Кто обычно выступает инициатором разрешения конфликтов?»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| виды конфликтовинициатор разрешений конфликта | начальник-начальник | начальник-подчиненный | начальник-коллектив | коллектив-работник | работник-работник | всего |
| руководство | 0 | 20 | 40 | 10 | 0 | 7/64% |
| коллектив | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0/0% |
| отдельные работники | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 1/9% |
| никто | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 3/27% |
| сумма | 0/0% | 5/46% | 4/36% | 2/18% | 0/0% | 11/100% |

Таким образом, можно сделать следующий вывод, руководство при решении производственных вопросов применяет авторитарный стиль управления, а для решения вопросов межличностного характера использует методы демократического стиля управления. То есть, социально-психологический климат достаточно благоприятный, но в мужском коллективе наблюдается определённая отчуждённость руководства от коллектива.

Следующая группа вопросов ставила задачу определить на что ориентировались респонденты при выборе места работы и какие ценности наиболее характерны для коллектива. На вопрос «На что вы ориентировались при выборе рабочего места?» представители коллектива отдела ответили следующим образом (Диаграмма 3):

3% - уровень заработной платы;

0% - удобное месторасположение;

0,4 % - возможность карьерного роста;

0% - престижность профессии;

0% - дружеские отношения в коллективе;

0% - руководство

0,6% - не было выбора.

Диаграмма 3 Основные ориентиры при выборе рабочего места

Приоритетным показателем стал уровень заработной платы, на второе место выходит вариант «не было другого выбора», третье место - «возможность карьерного роста», а остальные варианты (место расположения, престиж профессии, дружеские отношения в коллективе, руководство) не получили ни одного выбора.

Интересную картину дают ответы на вопрос: «Отметьте значение отношений в коллективе при выборе вами рабочего места?». При этом представители коллектива (Диаграмма 4) практически единогласно определяют их как «безразлично» - 91%.

Диаграмма 4 Значение отношений в коллективе при выборе рабочего места

Группировка вопросов «Уровень образования» и «Что более всего вы цените в вашем коллективе?» дала следующие результаты. В коллективе отдела наиболее ценным является «взаимопомощь» - 46%, для респондентов со средне-профессиональным (36%) и высшим (28%) образованием. (Таблица3).

Таблица 3 «Уровень образования» и «Что более всего вы цените в вашем коллективе?»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| уровень образованияценности коллектива | неполноесреднее | среднее | средне професси-ональное | высшее | всего |
| взаимопомощь | 20 | 0 | 20 | 10 | 5/46% |
| независимость | 0 | 0 | 0 | 10 | 1/9% |
| возможность поговорить «по душам» | 0 | 10 | 0 | 0 | 1/9% |
| возможность получить информацию | 0 | 0 | 20 | 0 | 2/18% |
| ничего | 0 | 10 | 0 | 10 | 2/18% |
| сумма | 2/18% | 2/18% | 4/36% | 3/28% | 11/100% |

Подобные ответы отдела в определении основных ценностей коллектива можно также объяснить наличием благоприятного социально-психологического климата в коллективе. При этом на вопрос «Определите состояние климата вашего коллектива?» были получены следующие данные (Диаграмма 5):

21% - отличный,

36% - хороший,

32% - нейтральный,

11% - плохой,

0% -очень плохой.

Диаграмма 5 Общее состояние климата коллектива

В среднем наиболее приоритетным в коллективе является демократический стиль управления (10 из 10 баллов), авторитарный и попустительский стили управления получили соответственно З из 10 и 2 из 10. При этом 91% респондентов определили стиль управления в своём коллективе как авторитарный и 9% - как попустительский, что, по всей видимости, можно определить различным подходом руководства к подчинённым, либо неосведомлённости подчинённых, поскольку из вышеизложенного картина управления данным коллективом даёт возможность говорить о применении руководством авторитарного стиля управления. Из полученных данных видно, что такой подход не в полной мере устраивает работников и приводит к тенденции разобщённости коллектива.

Одной из задач исследования было выявление закономерности влияния стиля управления на формирование благоприятного стиля управления и уровня конфликтности в коллективе. В ходе группировки вопросов: «Оцените климат вашего коллектива?» и «Какой стиль управления в вашем коллективе?», были получены следующие данные: респонденты практически единогласны в том, что при нейтральном климате коллектива (100%) руководство применяет авторитарный стиль управления (91%).

Средний возраст сотрудников составляет 31 год. По уровню образования коллектив делится следующим образом (Диаграмма 6): высшее образование - 27%, средне-специальное - 36%, среднее - 18%, неполное среднее -18%.

Диаграмма 6 Уровень образования членов коллектива «Евроград»

Вывод: в коллективе отдела социально-психологический климат определяется самими рабочими как нейтральный, что подтверждается результатами исследования. Таким образом, можно сделать вывод, что большинство работников устраивает такое положение в коллективе. Межличностных конфликтов практически не наблюдается, наиболее распространёнными являются конфликты работников с руководством, из чего можно сделать вывод, что главная проблема данного коллектива - косность системы управления, что не всегда положительно влияет на формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

**3.3 Рекомендации по управлению конфликтами на предприятии**

Наиболее общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Помимо общих принципов управления конфликтами, существует целый ряд более частных правил и рекомендаций по урегулированию или разрешению конфликтов. Эти нередко тесно связанные друг с другом правила обращения с конфликтами таковы:

рационализация конфликта, снижение его эмоциональнойокраски. Иррациональность, неосмысленность поведения всегда затрудняет решение конфликта;

концентрация вниманияне на заявленных позициях (требованиях), а на реальных интересах оппонента. Очень часто официальные заявления сторон лишь камуфлируют их подлинные интересы;

расширение коммуникаций между сторонами с целью получения достоверной информации и укрепления доверия;

сегментация, дробление предмета конфликта на многие составляющие. Это позволяет увидеть в позициях сторон точки соприкосновения и найти вопросы, по которым возможны согласие, компромиссы или сотрудничество;

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

относительность соперничества. Противоположную сторону нельзя рассматривать как врага в последней инстанции. Конфликт практически никогда не охватывает весь спектр интересов сторон. У оппонентов есть и общие черты, а часто и общие интересы. Именно на них следует опираться в достижении взаимопонимания и сотрудничества;

ограничение сферы соперничества. Нельзя затрагивать основные цели и ценности оппонента, допускать расширение областей спора;

сложный, многосоставный характер соперничающих сторон. Если в конфликте с каждой стороны участвуют более, чем по одному человеку, то их позиции очень редко полностью совпадают. Дифференцированно подходя к оппоненту, можно ослабить его позицию, найти людей, готовых к сотрудничеству;

временное (стадийное) ограничение конфликта. Чем раньше остановить процесс развертывания конфликта, тем легче его разрешить, и наоборот, чем дальше зашел конфликт в своем проявлении, тем труднее и дороже его урегулирование;

расширение временного горизонта конфликта. Как следует из теории игр, наиболее опасные игры характеризуются их узким временным горизонтом. Определение длительной перспективы полного разрешения конфликта, как правило, облегчает его разрешение. Данное правило нашло свое отражение в мудрости героя восточных сказок Ходжи Насреддина, который под угрозой снятия головы пообещал падишаху научить говорить осла за тридцать лет, вполне резонно рассуждая при этом: «За тридцать лет либо осел сдохнет, либо падишах умрет, либо умру я». Достаточно часто по прошествии определенного времени главные причины конфликта либо отпадают, либо утрачивают свою значимость;

стремление к окончательному решению конфликта менее желательно, чем к мелиоративному (предполагающему постепенное улучшение ситуации) решению его. Это означает, что в большинстве случаев (хотя и не всегда) нельзя действовать по принципу «либо все, либо ничего». При мелиоративном подходе решение конфликта оценивается с точки зрения того, лучше оно или хуже по сравнению с предшествующим состоянием или другими альтернативами; а конфликты решаются с помощью перемен, а не путем замораживания существующего состояния. При консервации ситуации весьма вероятно, что через некоторое время конфликт вспыхнет снова;

нежелательность односторонних уступок, ибо сделавшая уступки сторона, как правило, чувствует себя ущемленной и обиженной, что подрывает прочность соглашения;

при разрешении конфликта важно уважать достоинство проигрывающей стороны или даже дать ей возможность выиграть в престиже в глазах ее сторонников и окружающих. Нельзя загонять противника в угол. Это может вызвать внезапный всплеск его агрессивности, переход конфликта в новую, более опасную плоскость с использованием более разрушительных методов и средств;

решение конфликта должно быть легитимировано культурой, т.е. опираться на ценности, признаваемые всеми сторонами и окружающими. В таком случае будет меньше взаимных обид и решение будет гораздо прочнее; а ориентация на поликаузальность (многопричинность) конфликта и использование разнообразных средств. Данное правило исходит из того, что в основе конфликта часто лежат несколько причин. Но даже если имеется лишь одна причина, то средства ее устранения могут быть разнообразны. Ориентация на поликаузальность конфликта и разнообразие инструментов его разрешения полезна еще и потому, что она, нацеливая на поиск многих причин и средств, уменьшает вероятность ошибки;

арбитраж, включение в процесс разрешения конфликта (коммуникации, подготовку, формулировку и интерпретацию решений, контроль за их реализацией) третьей стороны. Конфликты между двумя сторонами без подключения посредников трудно разрешимы;

предпочтительность ставки на сотрудничество между взаимозависимыми сторонами ставке на временный выигрыш. Временная победа непрочна и вскоре может обернуться возобновлением борьбы или даже поражением. Устанавливающееся же в ходе сотрудничества доверие - ценный потенциал будущего взаимовыгодного взаимодействия сторон;

ограничение числа участников урегулирования конфликта представителями (лидерами) соперничающих сторон. Опора исключительно на институт большинства затрудняет нахождение взаимоприемлемых решений и в конечном счете способствует не решению, а обострению конфликтов;

определение круга возможных альтернатив, допустимых уступок до принятия совместного решения. Без этого каждой из сторон трудно найти компромиссное решение на переговорах;

определение на ранних стадиях конфликта, а лучше до его возникновения, цены победы и поражения. В глубоких и затяжных конфликтах обычно проигрывают не только побежденные, но и формальные победители, так как цена победы бывает слишком высока. Очень часто трезвый анализ связанных с противоборством затрат сил и ресурсов помогает предотвратить конфликт или остановить его на ранних стадиях;

результаты урегулирования должны основываться на ясно и четко сформулированном соглашении, допускающем эффективный контроль.

## Также укажем типичные ошибки при разрешении конфликтов, которые наиболее распространены в организациях производственной сферы:

1. *Попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин, т.е. без проведения диагностики.* Часто попытки администрации погасить конфликт на личном уровне, добиться замирения оппонентов не приводят к положительным результатам вследствие того, что не решается базовая проблема, приведшая к конфликту. Вынужденные взаимодействовать оппоненты каждый раз вновь «спотыкаются» о базовую проблему и воспроизводят конфликт.

2*. Преждевременное «замораживание» конфликта.* Простое «разведение» сторон и разграничение областей их деятельности могут дать определенный положительный эффект. Но даже замена действующих субъектов при сохранении объективных причин конфликта приведет к его возобновлению уже в другом действующем составе. Преждевременное «замораживание» конфликта - это остановка, не меняющая сути объективной ситуации, поэтому его ни в коей мере нельзя принимать за разрешение конфликта. Преждевременное «замораживание» чревато возобновлением конфликта в еще более острой форме. Имеет смысл лишь «замораживание», проводимое после содержательного разрешения конфликта и подписания соответствующего договора между сторонами.

3*. Неверно определены предмет конфликта и оппоненты.* Даже если проведена диагностика компонентов конфликта, нельзя исключить вероятность ошибки в определении предмета конфликта и его реальных оппонентов. Иногда активно выступающие оппоненты на самом деле не являются самостоятельными игроками и действуют по наводке реальных оппонентов, предпочитающих по тем или иным причинам находиться в «тени». Для того чтобы избежать такой ошибки, диагностику следует проводить по максимально развернутой схеме, в которой главным вопросом, требующим ответа, является вопрос: кому это выгодно?

4*. Запаздывание с принятием мер.* Даже если конфликт был задан объективными причинами, он имеет тенденцию к распространению на межличностные отношения. Если по этому показателю конфликт перешел в хроническую форму, то и эффективных организационных решений бывает недостаточно для его разрешения. Оппоненты еще долгое время в той или иной степени продолжают испытывать личную неприязнь друг к другу.

5. *Некомплексность, односторонность мер* - *силовых или дипломатических.* Опыт показывает, что наиболее эффективно сочетание разнообразных мер разрешения конфликта, которое позволяет актуализировать разноуровневые мотивы оппонирующих сторон,

6. *Неудачный выбор посредника.* Выбор посредника, ведущего переговоры с обеими сторонами, не может быть случайным. Посредник должен быть равноудален от оппонентов и одновременно равноприближен к ним. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с обеими сторонами и может считаться своим каждой из сторон. Если положение посредника асимметрично относительно оппонентов, это снижает доверие к нему у одной из сторон.

7. *Попытки посредника разыграть свою собственную «карту».* Оппоненты должны быть уверены в том, что помыслы посредника направлены исключительно на разрешение конфликта. Если он даст повод даже отчасти усомниться в своей мотивации, переговоры по урегулированию конфликта могут немедленно зайти в тупик.

8. *Пассивность оппонентов.* Оппоненты не достигнут желаемого компромисса, если в его поисках будут ограничивать свою активность. Некоторые конфликтологи считают, что более активную позицию должна занимать сторона, находящаяся в менее выгодной ситуации. Наверное, правильнее будет сказать, что активными должны быть обе стороны. При этом потери от бескомпромиссной позиции в стратегическом плане не могут быть выгодны ни одной из сторон. В очевидно конфликтной ситуации нельзя отсидеться, переждать. Раньше или позже инцидент может привести к еще более драматическим потерям для обеих сторон.

9. *Отсутствие* *работы с эмоциями и напряженностью.* Конфликту всегда сопутствуют большая напряженность и эмоциональные переживания. Эти явления, как правило, существенно меняют и восприятие, и деятельность сторон. Очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так может произойти, если переговоры по содержанию конфликта не сопровождаются психологической работой по снижению уровня напряженности и эмоционального фона. При этом в отличие от переговоров, в которых участвуют три стороны - те и другие оппоненты и посредник - в психологической стадии переговоров посредник работает раздельно с каждой из сторон.

10. *Отсутствие работы со стереотипами.* Эмоциональные перегрузки могут приводить к активизации стереотипного восприятия, упрощающего картину мира и социальных отношений. Иногда проявляется так называемый эффект «туннельного» видения, при котором из поля зрения оппонентов выпадают целые области реальности, видимое лишается оттенков, становится черно-белым. Необходимо использование техники расширения поля сознания, смены точек зрения, рефлексивного понимания ситуации, например с позиции противоположной стороны.

11. *Генерализация конфликта (не было мер по его ограничению, локализации).* Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Одно из направлений такого усиления - привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если этого не остановить, может произойти качественное расширение зоны конфликта, в него будут вовлекаться все новые оппоненты. Поэтому одной из первых должна стать договоренность об ограничении зоны конфликта и числа оппонентов.

12. *Ошибки в договоре.* Содержание договоренности должно быть зафиксировано в письменном виде независимо от масштаба конфликта. Работа над письменным текстом договора существенно преобразует процесс переговоров, делает его более рациональным и значимым. В то же время, ошибки в таком тексте могут обесценить весь трудный процесс достижения договоренностей. Речь идет об ошибках содержательных, из-за которых стороны и посредники не предусмотрели каких-либо аспектов ситуации. Такие ошибки обычно приводят к тому, что одна из сторон успешно нарушает непредусмотренные пункты договоренности и делает это на вполне законном основании. О таких пунктах она не договаривалась и посему свободна от каких-либо обязательств.

Конечно, все эти и некоторые другие правила и рекомендации не являются универсальными. Их необходимо применять творчески, учитывая все факторы конфликтной ситуации. Однако их хорошее знание расширяет конфликтологический кругозор руководителей организации, помогает им находить правильные решения и направлять конфликты в безопасное русло.

**Заключение**

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ее противодействие. В результате возникают негативные последствия в совместной деятельности.

Наиболее распространенные причины возникновения конфликта можно разделить на три группы: 1) порождаемые трудовым процессом; 2) вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений; 3) обусловленные личностными чертами сотрудников организации.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренние и внешние. К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым - межличностные, между личностью и группой и межгрупповые. Все виды конфликтов тесно связаны между собой.

Управление спорами и конфликтами в организациях - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует несколько эффективных технологий управления конфликтной ситуацией, каждая из которых предполагает ряд тактических методов. Исследователи выделяют три главных технологии управления конфликтами: нормативная, или морально-правовая, реалистическая, идеалистическая (интегративная).

Наиболее распространенными с точки зрения использования способов разрешения конфликта являются структурные и межличностные стратегические методы.

Структурные методы разрешения конфликтов включают: уточнение производственных ожиданий, механизм координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню или совместных заданий и совершенствование системы вознаграждений.

Межличностные тактические приемы включают пять основных стилей. Уклонение представляет собой уход от конфликта. Сглаживание - такое поведение, которое направлено на сдерживание раздражения противоположной стороны. Принуждение - применение законной (должностной) власти или давления с целью навязать свою точку зрения. Компромисс - это уступка до определенной степени другой стороне для поиска оптимального решения. Окончательное решение проблемы - это стиль, который позволяет найти положительное решение проблемы в случае открытого столкновения различных взглядов.

Конфликт может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. При эффективном управлении конфликт может привести к выработке новых подходов в работе, разнообразить мнения, улучшить сотрудничество, дать толчок перестройке в организации.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, увеличение текучести кадров, ухудшение морально-психологического климата и социального взаимодействия.

Переговоры являются одним из эффективных способов разрешения конфликтов. Основной функцией переговоров выступает совместное обсуждение проблемы и принятие решения, устраивающего в той или иной степени все участвующие стороны.

В зависимости от целей переговоров стороны избирают соответствующие стратегию и тактику их проведения. Стандартный переговорный процесс обычно включает пять основных стадий: выработка общей теоретической основы, подготовка вариантов конкретных решений, создание необходимых организационных условий, осуществление переговоров и, наконец, анализ результатов.

Важным способом примирить спорные позиции является использование официальных и неофициальных посредников, которые берут на себя ряд организационных и содержательных функций.

По результатам диагностики социально-психологического климата в коллективе был сделан вывод, что в коллективе социально-психологический климат определяется самими работниками как нейтральный, что подтверждается результатами исследования. Таким образом, можно сделать вывод, что большинство работников устраивает такое положение в коллективе. Межличностных конфликтов практически не наблюдается, наиболее распространёнными являются конфликты работников с руководством, из чего можно сделать вывод, что главная проблема данного коллектива - косность системы управления, что не всегда положительно влияет на формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

По результатам диагностики была предложена наиболее оптимальная методика управления межличностными конфликтами и предложен ряд рекомендаций по управлению, и разрешению конфликтов.

**Список источников и литературы**

1. Авдошина, Н.В., Тукумцев, Б.Т. Социально - трудовые отношения: состояние и тенденции развития в России [Текст] // Н.В. Авдошина, Б.Т. Тукумцев. Социс. - 2000 - № 1.
2. Аверченко, Л.К. и др. Психология управления: Курс лекций. [Текст] / Л.К. Аверченко. Новосибирск, 2000.
3. Аверченко, Л.К., Удальцова, М.В. Социология и психология управления. [Текст] / Ростов-на-Дону: Феникс, 2006.
4. Агеев, В. С. Межгрупповое взаимодействие. - М.: Приор, 2000.
5. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда. - М.: Дело, 2003.
6. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология. – М.: Логос, 2000.
7. Андреев, В. И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. - М.: Эксмо, 2001.
8. Андреева, Г. М. Социальная психология. - М.: Аспект-пресс,2002.
9. Бабосов, Е.М. Социология управления. - Минск, 2000.
10. Бойко, В.В., Ковалев, А.Г., Панферов, В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Эксмо, 2000.
11. Бородин, Ф. М., Коряк, Н. М. Внимание: Конфликт. - Новосибирск, 2002.
12. Веснин, В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. – М.: ЭЛИТ-2000, 2002.
13. Гришина, Н.В. Общение в производственном коллективе. – СПб.: Питер, 2001.
14. Гришина, Н. В. Давайте договоримся. - СПб.: Питер, 2003.
15. Громова, О.Н. Психология конфликта.- СПб.: Питер, 2000.
16. Дизель, П., Мак-Кинли, У. Поведение человека в организации. – М.: Проспект, 2002.
17. Емельянов, Ю.Н. Обучение паритетному диалогу. – СПб.: СПбГУ, 2001.
18. Ершов, А.А. Личность и коллектив (межличностные конфликты в коллективе, их разрешение). – СПб.: СПбГУ, 2006.
19. Зигерт, В., Ланг, Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. - М.: АСТ, 2000.
20. Кабаченко, Т.С. Психология управления. – М.: РПА, 2001.
21. Кейтнеп, Дж. Увядание посредничества // Социальный конфликт. – 1998. - №4. – С. 52 – 64.
22. Ковачик, П. Предупреждение и разрешение конфликтов. – М.: Владос, 2004.
23. Козырев, Г.И. Структура и функции организации: конфликтологический аспект // Социально-гуманитарные знания. – 2001. – №1. – С.112 – 123.
24. Кричевский, Р.Л. Если Вы руководитель. - М.: Дашков и Ко, 2003.
25. Крылов, А. А. Психология. – М.: Проспект, 2002.
26. Левин, К. Разрешение социальных конфликтов. Серия «Мастера психологии». – СПб.: Питер, 2000.
27. Майерс, Д. Социальная психология. Серия «Мастера психологии». – СПб.: Питер, 2000.
28. Мескон, М. X., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Спарк, 2003.
29. Морозов, А.В. Деловая психология. – СПб.: Союз, 2000.
30. Мухин, Ю. И. Наука управлять людьми. - М.: Дашков и Ко, 2005.
31. Почебут, Л.Г., Чикер, В.А. Организационная социальная психология. – СПб.: Речь, 2000.
32. Промышленная социальная психология / Под ред. Е. С. Кузьмина и А.Л. Свенцицкого. – СПб.: Дело, 2004.
33. Равич, М. Управление конфликтами. – СПб.: Лань, 2002.
34. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья. – М.: Омега – Л., 2003
35. Друккер, П. Практика менеджмента: Учеб. Пособие. Пер. с англ.: – М.: Изд. дом «Вильнюс», 2000. – 229 с.
36. Румянцева, 3. П., Саломатин, Н. А. и др. Управление персоналом организации. - М: ИНФРА-М, 2005.
37. Самоукина, Н.В. Психология и педагогика профессиональной деятельности. – М.: Тандем, 2002.
38. Симоненко, В. Д. Основы менеджмента: Краткий курс лекций. - Брянск: БГПУ, 2002.
39. Социальная психология и этика делового общения / Под ред. В.Н.Лавриненко. – М.: Юнити, 2005.
40. Скотт, Д. Г. Способы разрешения конфликтов / Пер. с англ. - Новосибирск, 2002.
41. Тихонравов, Ю.В. и др. Теория управления. - М.: Вестник, 2002.
42. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кабанова. – М.: ИНФРА-М, 2003.
43. Уткин, Э.А. Конфликтология: теория и практика. – М.: Тандем, 2000.
44. Уткин, Э. А. Курс менеджмента. – М.: Зеркало, 2000.
45. Филиппов, А.В. Работа с кадрами. – М.: Логос, 2004.
46. Фили, А. Управление организационными конфликтами. – М.: Эксмо, 2006.
47. Фишер, Р., Юрии, У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. - М.: Спарк, 2005.
48. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006.
49. Шепель, В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. – М.: Финансы и статистика, 2002.
50. Шибутани, Т. Социальная психология. – М.: Волтерс клувер, 2005.
51. Шипунов, В.Г., Кишкель, Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М.: Высшая школа, 2005.
52. Шуванов, В. И. Внимание конфликт: предупреждение, управление, разрешение конфликтов. - М.: Дашков и Ко, 2005.
53. Яшиков, В.А. Культура организации. – М.: ФиС, 1998.

**Приложение**

*Программа исследования*

На современном предприятии возникает необходимость, контролировать, умение управлять, разрешать конфликтные ситуации. Благодаря чему повышается социально-экономическая деятельность предприятия.

Умение предвидеть, разрешить конфликт, повышает социально-нравственное отношение к работе в трудовом коллективе.

Социологическое исследование показывает уровень состояния конфликтных ситуаций на предприятии ООО«РОЛИС» социально-психологических методов на конкретном предприятии, удовлетворенность существующими методами персонала предприятия и их отношение к нововведениям касающихся улучшения социально-психологического климата в трудовом коллективе. 1.2. Проблема исследования. Рассмотреть технологии предупреждения, разрешения и управления конфликтами на примере конкретного предприятия. 1.3. Объект исследования.

Феномен организационного конфликта. 1.4. Предмет исследования.

Сущность и функции социально-психологических технологий урегулирования организационных конфликтов. 2.1. Цели исследования:

Исследовать технологии управления конфликтами в организации для разработки рекомендаций по снижению конфликтности.

* Уточнить содержание понятия «конфликт», охарактеризовать сущность конфликтов, рассмотреть основные виды организационных конфликтов;
* Охарактеризовать технологии и методы урегулирования конфликтных ситуаций, рассмотрев их виды, стадии применения в отечественной и зарубежной практике;
* Проанализировать социально-психологический климат в коллективе, а также причины возникновения организационных конфликтов на конкретном предприятии;
* Предложить технологии и методы разрешения конфликтов на предприятии;

Разработать рекомендации по снижению конфликтности в анализируемом подразделении. 3.1. Ключевое понятие.

Организационный конфликт - одно из типичных проявлений конфликта вообще, т.е. конфликта как социологического феномена, существующего на разных уровнях общественной жизни: в отношениях между отдельными людьми в первичных группах, например, в семьях, внутри больших и малых организаций, между организациями, в том числе государствами, между межгосударственными объединениями и т.п. 3.2. Гипотезы исследования. Если, учитывать все имеющиеся факторы способные повлиять на состояние трудовой дисциплины и приводящие к результатам, повышающим социально-экономическую эффективность предприятия, то можно сказать, что грамотное применение методик и рекомендаций по повышению уровня трудовой дисциплины исключат ее как проблему. В наше время многие работники предприятий не доверяют существующим дисциплинарным методам и считают их устаревшими, поэтому можно утверждать, что необходимо разработать систему дисциплинарных методик, которая улучшит социально-экономические аспекты трудовой дисциплины.

В данном исследовании генеральной совокупностью являются работники предприятия, в возрасте от 20 до 60 лет. Выборочная совокупность равна 45 человекам, что соответствует генеральной совокупности.

**Анкета**

Здравствуйте уважаемый сотрудник организации. Ответьте пожалуйста на ниже приведенные вопросы анкеты. Конфиденциальность информации гарантируется. При ответе на вопросы выберете один вариант ответа.

1. Нравится ли Вам работать в Вашем коллективе?

а). нравится работать

б). не нравится

в). затрудняюсь ответить

1. Есть ли в Вашем коллективе неформальные группы?

а). есть неформальные группы

б). нет неформальных групп

в). затрудняюсь ответить

1. Какие факторы играли главную роль при формировании отношений в коллективе?

а). личные качества

б). совместимость характеров

в). условия организации труда

г). стиль управления

д). профессионализм сотрудников

1. Кто обычно выступает инициатором разрешения конфликтов?

а). руководство

б). коллектив

в). отдельные работники

г). никто

1. Какие виды конфликтов возникают наиболее часто?

а). начальник-начальник

б). начальник-подчиненный

в). начальник-коллектив

г). коллектив-работник

д). работник-работник

1. На что Вы ориентировались при выборе рабочего места?

а). уровень заработной платы

б). удобное месторасположение

в). возможность карьерного роста

г). престижность профессии

д). дружеские отношения в коллективе

е). руководство

ж). не было выбора

1. Отметьте значение отношений в коллективе при выборе Вами рабочего места?

а). значение приоритетно

б). безразлично

1. Что более всего Вы цените в Вашем коллективе?

а). взаимопомощь

б). независимость

в). возможность поговорить «по душам»

г). возможность получить информацию

д). ничего

1. Определите состояние климата Вашего коллектива?

а). отличный

б). хороший

в). нейтральный

г). плохой

1. д). очень плохой Ваш уровень образования?

а). неполное среднее

б). среднее

в). средне-профессиональное

1. г). высшее Какой стиль управления в Вашем коллективе?

а). авторитарный

б). демократический

1. в). попустительский Ваш пол?

а). женский

1. б). мужской Ваш возраст?

а). 20-30

б). 31-40

в). 41-50

г). 51-60