**Управление статусно-ролевыми конфликтами руководителем организации**

Дипломная работа

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

Санкт-Петербург

2007

**Введение**

У большинства людей слово конфликт вызывает малоприятные ассоциации. Вряд ли найдется хоть один человек, кто никогда не попадал ни в какие конфликтные ситуации. О конфликте – даже не употребляя это слово – писали еще древние мудрецы. Одни из них осуждали ссоры и столкновения между людьми и советовали их избегать. Другие, наоборот, подчеркивали, что в спорах рождается истина, что столкновения и противоречия являются движущей причиной всякого изменения и развития. История человечества показывает, что конфликты существовали всегда и, увы, без них невозможно обойтись. Противоречия в природе, обществе и мышлении, столкновение противоположных желаний и мотивов в человеческой душе, борьба между людьми, общественными классами, государствами – все это было источниками конфликтов и предметом размышления философов на протяжении многих веков.

Человечество за свою историю накопило огромнейший опыт, как в завязывании, так и в разрешении разнообразнейших конфликтных ситуаций – от детских ссор до мировых войн. Изучение и обобщение этого опыта привело в XX веке к формированию особой отрасли знаний о конфликтах и способах их урегулирования – конфликтологии.

Разумеется, в простейших случаях человек, оказавшись в конфликтной ситуации, может без специальных конфликтологических знаний сориентироваться в том, что делать. Но, когда ситуация достаточно сложна, то оказывается далеко не лишним владение приемами и методами урегулирования конфликтных отношений, а то и обращение к специалистам-конфликтологам.

Производственная деятельность руководителя любого уровня тесно связана с работой с людьми, ведь производство – это не только технический и технологический процессы. Переход экономики на рыночные принципы функционирования ставит большинство руководителей в еще не привычные для них условия, когда не только от их профессиональной квалификации, но и от знания “сферы человеческих отношений” зависит судьба возглавляемого трудового коллектива и предприятия в целом. При решении разных производственных задач каждый руководитель неизбежно сталкивается со всевозможными конфликтами и конфликтными ситуациями, в которых ему приходится выступать не только как одному из участников, конфликтанту, но и быть в роли третьей стороны, разрешающей возникший спор. Отсутствие на предприятиях специалистов-психологов и конфликтологов во многих случаях заставляет управленческий персонал самостоятельно осваивать эти области знаний.

В настоящее время руководителям многих уровней не хватает элементарной конфликтологической культуры, не хватает знаний о конфликтах, о путях их мирного решения. Многие руководители предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами, даже не догадываясь, что есть мирные и конструктивных методы выхода их конфликта, приводящие к ситуации «выигрыш – выигрыш».

В своей работе я хочу рассмотреть статусноролевые конфликты, возникающие в организации и методы урегулирования их руководителем.

Цель работы – определить, что такое конфликты и методы управления ими.

Предметом исследования являются статусно-ролевые конфликты, с которыми приходится сталкиваться руководителю.

Объект данного исследования – Северо-Западный Филиал Банка «Первое О.В.К.» и Управление Федерального агентства по государственным резервам по СЗФО.

**Глава 1. Теоретические основы исследования конфликтов в организациях**

**1.1. Понятие «конфликт» и его основные элементы**

Конфликт (от лат. «Conflictus» - столкновение) – есть форма выражения противоречия. Это взаимодействие двух или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели и реализующие их один в ущерб другому (или один за счет другого).

Объект конфликта – это реально существующая объективная причина, из-за которой и разгорается конфликт. Объект конфликта возникает задолго до самого конфликта. Субъектами конфликта, или оппонентами могут быть индивиды или группы индивидов, объединенные некоторой общей целью и участвующие в конфликте. На этой основе можно различать персональные (индивидуальные) и коллективные субъекты конфликтов. Оппоненты бывают трех рангов: первого – человек, который выступает от собственного имени и реализации данного вида конфликта служат не только слова, но и действия. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон явно обозначены, декларируемы и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому работнику в ее пределах, и иногда - представителям (обычно руководителям) других организаций. Конфликтные взаимодействия такого рода проявляются в виде прямых протестов, косвенных акций (подстрекательства), открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или невыход на работу) и т.д. Большинство открытых конфликтов достаточно хорошо структурированы, в них ярко выражены интересы и претензии сторон, резко очерчены границы конфликтной ситуации.

Скрытый конфликт – основан не столько на конфликте действий и противодействий, сколько на несовместимости в одной системе взаимоотношений, несовместимости чувств, решений и ценностей. Скрытые конфликты составляют основную долю конфликтных взаимодействий. Эти конфликты недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить друг друга, навязая свою волю, и используют факторы неожиданности или неизвестности.

Мотивационные конфликты – это конфликты потребностей и намерений, причем чаще всего психологических потребностей. Эти конфликты могут не иметь явно выраженной деловой или производственной основы. В них зримее присутствует взаимное тяготение людей друг к другу или взаимное отталкивание, принадлежность к определенному референтному кругу или сообществу, чувство престижа, собственного достоинства и т.п.

Конфликты коммуникаций возникают при нарушении организации общения, отсутствии обратной связи, немотивированном контроле. Причиной коммуникативного конфликта может быть излишне жесткая позиция, отсутствие гибкости в тактике, отсутствие взаимопонимания.

Целевой конфликт развивается как противодействие субъектов, целевыми, статусными, открытыми, скрытыми и мотивационными.[2, стр.95-126]

**1.2. Основные причины возникновения конфликтов в организациях**

Для оптимизации деятельности руководителя в условиях конфликта необходима типология причин конфликта:

1. Различие или пересечение интересов членов организации. В данном случае интерес рассматривается как актуализированный мотив, возникающий у отдельного работника или социальной группы. Актуализация мотива происходит в результате появления реальных потребностей. Например, работники одного отдела организации рассчитывают на вознаграждение за разработку перспективного проекта; в то же время и работники другого отдела организации также предполагают получить значимое вознаграждение, если в производство примут их проект. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из отделов, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии — и к конфликту. Приведем еще один пример. Конфликт может возникнуть в том случае, если отдельные работники или социальные группы имеют одинаковые интересы в отношении объекта, который считается принципиально неделимым справедливо и желательным для всех образом. В качестве такого объекта могут выступать денежные, материальные, престижные, информационные, статусные и другие ресурсы организации.

2. Различие в ценностных ориентациях. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации. Так, одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу, а другие ориентированы только на получение вознаграждения любым способом. Очевидно, что различие в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности может привести к конфликту.

Существуют несовместимые ценностные ориентации, обладатели которых практически всегда испытывают напряженность, потенциально агрессивны, являются потенциальным источником возникновения социального конфликта в организации. К таким несовместимым ориентациям можно отнести ориентацию на свободу поведения при осуществлении своей деятельности и жесткий всеобъемлющий контроль; ориентацию на использование собственных сил и на помощь и вмешательство извне и т.д.

Профилактическими мерами предупреждения данного типа конфликтов в организации являются выделение и культивирование у работников тех ценностей, которые способствуют успешному функционированию организационных структур и их элементов. Например, важно ориентировать всех сотрудников на достижение целей организации, на патриотизм в отношении своей организации, на честное получение значимых вознаграждений и т.д.

3. Различные формы экономического и социального неравенства. Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти — подчинения). Нередко даже полное неравенство в распределении вознаграждений (например, когда руководители получают заработную плату в несколько раз больше, чем подчиненные, и пользуются льготами, не доступными подчиненным), а также при фактически властном произволе в отношении к подчиненным члены организации считают такое состояние дел вполне естественным, они не осознают блокирования их важнейших потребностей, и конфликтная ситуация не создается.

4. Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом или статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации. Этот тип причин вызывает структурные конфликты. Конкретными причинами таких конфликтов могут или отдельных работников занять более высокое место в статусной иерархии и получить большее количество ресурсов в условиях, когда методы простой конкуренции недостаточно эффективны для достижения этой цели;

неудовлетворительные коммуникации в социальной структуре, которые могут порождать двойственное понимание распоряжений и приказов администрации;

структурная взаимозависимость, когда один член организации или социальная группа может зависеть от другого члена организации или группы при реализации собственных целей, например, когда подчиненный не может реализовать собственные творческие разработки, так как зависит от руководства отделом или лабораторией.

Можно выделить следующие основные причины конфликтов, связанных с неправильным управлением:

Недостатки в организации управления. Такие конфликты возникают, когда одному подчиненному дают указания сразу много начальников. Естественно, эти указания часто не согласованы между собой и могут быть к ее созданию. Неформальные лидеры начинают брать на себя руководящие функции, но при этом не несут никакой ответственности.

Неравномерная загрузка в течение дня. В подобных ситуациях, когда отсутствует стабильность и неправильно распределены паузы для отдыха, наступают преждевременная усталость и потеря трудоспособности, что приводит к частым ошибкам. Следствием этого могут стать стресс, напряженность в отношениях и конфликт.

Неудовлетворенность своим трудом - отсутствие элементов творчества (особенно если для сотрудника это значимо), или работа из творческой превращается в рутинную (когда сотрудник на этом месте себя уже исчерпал), непрестижная работа (с точки зрения именно этого сотрудника), низкая социальная значимость труда. Еще один немаловажный фактор – неудовлетворенность оплатой своего труда.

Неправильная оценка труда персонала. Несоответствие труда трудозатратам, предвзятое отношение к сотруднику может не только вызвать у него обиду, но и снизить интерес к работе, а значит и ее качество.

Недостатки в индивидуальном стиле руководства или управления. Так, при длительном применении директивного стиля руководства возникает угроза создания псевдоавторитета: руководитель начинает проявлять грубость и вседозволенность по отношению к подчиненным, негативное отношение к критике и т. д. Либеральный стиль руководства способствует попустительству и годится на начальном этапе, когда надо сплотить коллектив единомышленников. Этот стиль также порождает безответственность и уверенность в том, что «работа не волк». Чтобы избежать подобных конфликтных ситуаций, необходимо применять различные стили руководства в зависимости от обстановки.[1, стр.97-103]

Возникновению конфликта может способствовать и ряд следующих организационных факторов.

Отсутствие или неполнота информации порождает слухи и домыслы, которые накаляют обстановку и нервируют людей. В связи с этим рекомендуется постоянно информировать персонал о решениях и их причинах, а также продумывать формы и способы информирования.

Непопулярным называют такие решения, относительно которых заранее очевидно, что они вызовут негативную реакцию. К таким ситуациям относятся наказания, материальное ущемление, угроза потери рабочего места и т.д. Необходимость принимать и проводить в жизнь такие решения – неизбежная часть работы любой организации. Основное правило: непопулярное решение принимается только тогда, когда оно действительно неизбежно.

**1.3. Стадии и фазы развития конфликта в организациях**

В протекании конфликта разделяют четыре стадии, каждая из которых имеет свои фазы

**4. Послеконфликтная**

**3. Разрешение конфликта**

**2. Конфликтация**

**1. Предконфликтная**

1. Депривация

2.Напряженность

1.Повод

2.Осознание

3.Мобилизация

4.Действие

5.Переоценка

6.Выбор

1.Изменение объективной ситуации

2. Психологическая перестройка

Уважительные и продуктивные отношения

1. Предконфликтная стадия представлена двумя фазами – депривации и напряженности.

Депривация (потеря, лишение) – это состояние неудовлетворенности, вызванное несоответствием между ожидаемым и полученным объектом благ. Важной характеристикой в определении состояния депривации играет уровень притязаний, под которым понимается представление человека о том, на какой объем благ он может рассчитывать.

Напряженность – это состояние взаимодействия между работниками и группами, характеризующееся возбудимостью и ослаблением или утратой привычных регуляторов поведения. Для фазы напряженности характерно, что стороны конфликта воспринимают окружающую среду крайне субъективно и искаженно.

2. Конфликтная стадия. Фазы этой стадии конфликта развертываются в такой последовательности:

- в какой-то момент появляется повод, позволяющий превратить предконфликтную стадию в стадию конфликта;

- участники конфликта «осознают» противника и свои с ним противоречия;

- участники конфликта формулируют цели борьбы и проводят оценку и мобилизацию ресурсов;

- участники конфликта начинают предпринимать действия по достижению своих целей и блокированию целей противника (в данной фазе конфликт становится открытым и его дальнейшее развитие во многом определяется внешней средой, прежде всего - позицией руководства фирмы);

- в какой-то момент в фазе открытых действий происходит важный перелом - участники конфликта проводят переоценку мотивов, целей, возможностей как своих, так и противника;

фирмы стратегии управления конфликтами.

Если конфликт был подавлен силовыми методами, то вполне вероятно его воспроизведение. В этом случае его не следует оценивать как завершенный. Действительное разрешение конфликта означает, что целенаправленными действиями руководства фирмы окончательно устраняются противоречия интересов и целей конфликтующих сторон и их отношения становятся уважительными и продуктивными. [стр. 125-126]

**1.4. Управление конфликтами в организациях**

Управление конфликтами – это регулирование конфликтной ситуации, посредством влияния на объект, субъект, участников и другие элементы, так или иначе связанные с данной конфликтной ситуацией. Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее достижения желаемых результатов.

**1.4.1. Формы управления конфликтами в организациях**

Основными формами управления конфликтом являются:

Профилактика конфликта;

Подавление конфликта;

Разрешение конфликта;

Манипулирование конфликтом.

Профилактика конфликта – это устранение причин конфликта на стадии предконфликтной ситуации. Это деятельность, направленная на недопущение возникновения конфликта и его разрушительного влияния на интересы сторон.

Подавление конфликта подразумевает прекращение конфликта посредством тотального навязывания условий прекращения конфликта как одной конфликтующей стороной другой стороне, так и нейтральной (не участвующей) стороной к конфликтующим сторонам. Подавление не предусматривает необходимости учета интересов другой стороны или сторон и чаще всего основывается на превосходство физических, экономических, психологических сил. Подавление конфликтов — не лучший метод управления ими, поскольку оно предполагает использование физической силы и жесткие управленческие решения.

Разрешение конфликта – процесс, при котором устраняются причины конфликта, но после того, как произошел инцидент.

Манипулирование конфликтом – стимулирование субъектов, участников и объект конфликта исключительно с целью извлечения собственной выгоды, сохраняя

я. [4, стр. 74-75].

**1.4.2. Формы разрешения конфликтов в организациях**

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления конфликтом. К числу первых относятся: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликта; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций. Что касается принципов, то речь идет, прежде всего о конкретном подходе к разрешению конкретных конфликтов. Различаются: «силовая», компромиссная и «интегративная» модели. Силовая модель ведет к исходам конфликта двух видов: «победа-поражение», «поражение-поражение». Две другие модели - к возможному разрешению конфликта по типу «победа-победа» или «выигрыш-выигрыш».

Все методы делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта. Это - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно. Эти методы нередко дополняют друг друга [17, стр.334].

Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию. Задачи руководителя по разрешению конфликта состоят в следующем:

- необходимо выяснить причину конфликта;

- определить цели оппонента;

- наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом;

- уточнить поведенческие особенности оппонента.

Анализ ситуации, обдуманный выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками - это способы превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблемы, поиска наилучшего решения и даже в средство улучшения отношений людей.

Разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях (избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество), выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

- адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;

- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно выказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации,

- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. [8, с. 31;9, с. 59]

Для руководителя полезно знать, какие черты характера и особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. К таким качествам могут быть отнесены:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих;

- стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Рассмотрим несколько стратегий разрешения конфликтов, разработанных разными учеными. В чем-то они похожи, но есть и небольшие различия между ними [18, глава 11].

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии разрешения конфликтных ситуаций. Они указывают, что существуют пять основных стилей: приспособление, компромисс, сотрудничество,

или индивидуально. Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

**Низкий Интерес к другим Высокий**

**Низкий Интерес к себе Высокий**

**Конкуренция** **Сотрудничество**

**Уход от конфликта Приспособление**

**Компромисс**

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если исход конфликта очень важен и делается большая ставка на однозначное решение возникшей проблемы; если руководитель обладает достаточной властью и авторитетом; если нет иного выбора и терять нечего; если руководитель придерживается в общении с подчиненными авторитарного стиля. Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для конфликтующей стороны, нет планов сотрудничества для выработки решения или нет времени и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях: источник разногласий несущественен по сравнению с другими более важными задачами; мало ресурсов для решения проблемы желательным способом; необходимо выиграть время, чтобы получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение; пытаться решить проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию; подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт. Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящий реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или ей можно будет заняться позже.

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в ситуациях, когда: обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью; приемлемо временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными.

Стиль приспособления (уступчивость) означает, что решение конфликтной ситуации происходит совместно с другой стороной, но при этом не отстаиваются собственные интересы в целях восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для одной стороны и не очень существен для другой. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях: важнейшая задача - восстановление стабильности, а не разрешение конфликта; предмет разногласия не значим; лучше сохранить добрые отношения с людьми; недостаточно ресурсов или шансов победить.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, руководитель вынужден принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желаниям выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного их этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях: необходимо найти общее

Сравнение пяти возможных подходов при управлении конфликтом [10,стр.476-478]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Подход  | Цель | Точка зрения | Обоснование | Возможные последствия |
| Конкуренция | Настоять на своем | «Я знаю, что делать. Никаких вопросов по поводу моих прав и авторитета» | Лучше пережить несколько неприятных минут, чем отказаться от своей точки зрения. | Вы смогли отстоять свою точку зрения, но при этом унизили или оскорбили своих оппонентов. |
| Уклонение | Избежать конфликта | «У меня нет позиции по этому вопросу». «Дайте мне подумать». «Это не моя проблема» | Любая конфронтация негативна, поскольку она порождает напряжение. | Межличностные проблемы не находят разрешения, что приводит к долгосрочной фрустрации, которая может проявляться по-разному. |
| Компромисс | Как можно быстрее прийти к соглашению | «Давайте быстрее найдем решение, которое позволило бы нам спокойно вернуться к работе» | Продолжающиеся конфликты отвлекают людей от работы и порождают в них негативные чувства. | Конфликтующие стороны находят допустимые, но далеко не самые эффективные решения |
| Приспособление | Не расстраивать другую сторону | «Чем я могу помочь вам в этой ситуации?» «Моя позиция не настолько значима, чтобы я жертвовал ради нее своими добрыми отношениями с вами» | Нашим основным приоритетом должно стать поддержание гармоничных отношений. | Другая сторона, скорее всего, получит преимущества за ваш счет. |
| Сотрудничество | Решить проблему совместными усилиями | «Моя позиция такова. Как вы относитесь к этой проблеме?» «Мне хотелось бы придти к наилучшему из возможных решений». | Позиции обеих сторон одинаково важны (пусть и не одинаково ценны). Последствиям и честности процесса принятия решения должно уделяться одинаковое внимание. | Проблема, скорее всего, будет разрешена. Найденное совместными усилиями решение будет устраивать обе стороны, потому что все было справедливо. |

2) Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры. Теория переговоров разработана американскими конфликтологами Фишером Р., Юри У., Деном Д. [12,стр.65]

Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы. Естественно, такой характер переговоров, обычно, приводит к временному, частичному разрешению

Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Переговоры ведут люди, обладающие определенными чертами характера. Обсуждение их недопустимо, т.к. это привносит в ход переговоров мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт.

Концентрация на интересах, а не на позициях. Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели, а тем более интересы. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы. Поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы. За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.

Разработка взаимовыгодных вариантов. Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. При такой ориентации возможно использование мозгового штурма. В результате может быть получено не одно альтернативное решение. Это позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон-участников переговоров.

Поиск объективных критериев. Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Если же критерии не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое и, в конечном счете, оно не будет выполняться.

Справедливость выработанных решений зависит от используемых в ходе переговоров процедур урегулирования противоречивых интересов. В числе таких процедур: устранение разногласий при помощи жребия, делегирование права решать посреднику и т.д. Последний способ решения спора, т.е. когда ключевую роль играет третья сторона, широко распространен, его вариации многочисленны. Переговорный процесс в специфической форме - при участии посредника. Это наиболее универсальная и успешная форма урегулирования разногласий при помощи третьего, независимого участника-посредника.

3) Также помимо переговоров позитивными методами разрешения конфликтов является достижение компромиссов или консенсусов между противоборствующими субъектами. Это формы завершения конфликта в основном по типу «выигрыш-выигрыш» или «победа-победа».

Компромисс - означает соглашение на основе взаимных уступок. Различают компромиссы вынужденные и добровольные. Первые неизбежно навязываются сложившимися обстоятельствами. Или же общей ситуацией, угрожающей существованию конфликтующих сторон. Вторые, заключаются на основе соглашения по определенным вопросам и соответствуют какой-то части интересов всех взаимодействующих сил.

Технология компромиссов достаточно сложна, во многом уникальна, но все же в ее структуре есть нечто повторяющееся. Таковы некоторые способы согласования интересов и позиций: консультация, диалог, дискуссия, партнерство и сотрудничество. Использование их позволяет выявить общие ценности, обнаружить совпадение взглядов по тем или иным вопросам, помогает вскрыть позиции, по которым конфликтующим сторонам необходимо идти на уступки, выработать взаимоприемлемое соглашение о «правилах игры».

Выбор компромисса оправдан, когда: проблема относительно проста и ясна; для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее; лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины; проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон; не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или не удалось добиться своего с использованием власти.

Консенсус - форма выражения согласия с аргументами противника в споре. Технология достижения консенсуса сложнее технологии компромиссов. Существенными элементами этой технологии являются: анализ социальных интересов и выражающих их организаций; выяснение объективного совпадения и противоречия приоритетных ценностей и целей действующих сторон; обоснование общих ценностей и приоритетных целей, на основе которых возможно согласие.

Положительные результаты построения консенсуса: укрепляется чувство равенства и причастности к проблеме, процессу переговоров и конечному решению; способствует обмену мнениями, появлению точек соприкосновения у членов команды; использует коллективные знания; демонстрирует членам команды, что возможно, а что нет; ответственность, особенно при принятии решения, распространяется на всех членов команды; учитывает важность личного вклада и членства в группе; отдельные участники могут «сохранить лицо»; возрастает вероятность успешного осуществления принятого решения.

Отрицательные результаты построения консенсуса: процесс может занять слишком много времени и быть незаконченным; процесс может быть неэффективным; в критической ситуации может быть слишком трудно привести все стороны к соглашению; процесс может вызвать неудобства, так как придется координировать все графики и планы; процесс может угрожать авторитету, положению и статусу; может оказаться трудным в случае необходимости поддерживать в группе чувство уверенности.

Выбор консенсуса оправдан, когда: предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения и выработки компромиссного решения; обе стороны готовы потратить время на выбор скрытых нужд и интересов; для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем; стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения; обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения, а не временного и не хотят откладывать его [13, стр. 82].

4) При соответствующем опыте действия в конфликтных ситуациях, потенциальные конфликты могут быть вообще предотвращены, или разрешены и даже использованы в качестве источника улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.

. [14,стр.15] С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации. Этот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а так же собственных целей, интересов, нужд.

В серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции участников. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей.

После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон.

Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций. Выбираемая стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от важности конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества.

Различие негативных и позитивных методов условно, они нередко дополняют друг друга. Выбор методов разрешения конфликтной ситуации определяет стратегию поведения в конфликте. Руководитель может избрать тактику ухода от конфликта, сглаживания его, компромиссного решения, принуждения или неприятия чужой позиции. Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций. У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному для себя разрешению.

**1.4.3. Способы управления конфликтами в организациях**

Основными способами управления конфликтами являются:

Организационный – обеспечение сбалансированности в распределении функций, обязанностей, ресурсов, прав и ответственности, а так же наиболее оптимальное их перераспределение, в случае возникновения противоречий в интересах.

Экономический – применение экономических регуляторов в отношении к проводимым экономическим реформам, обеспечение максимальной экономической самостоятельности и безопасности субъектов хозяйственной деятельности, декларация и реальное внедрение хозяйственной идеологии с целью поддержки и регулирования хозяйственной культуры на федеральном, региональном и корпоративном уровнях, а также установление четких экономических правил ведения бизнеса

Правовой – создание и поддержка правовой системы для обеспечения упрощенных, в то же время эффективных экономических связей и способов деятельности

Этнокультурный – согласование различных социокультурных систем в рамках единой экономической культуры с учетом этноисторических факторов

Психологический – применение психологических технологий, адекватных восприятию и ментальности субъектов хозяйственной активности, обеспечение реабилитационных процедур по устранению психологических барьеров

Политический – применение идеологических парадигм, поддерживаемых властными структурами, за счет мобилизации административных, дипломатических, многопартийных и пр. ресурсов

Силовой – эффективное применение силовых методов воздействия на конфликтогены, не нарушая экономических, правовых, психологических и прочих основ ведения хозяйственной деятельности [4, стр. 75].

**Глава 2. Роль руководителя в управлении конфликтами**

Деятельность руководителя включает в себя анализ ситуации и урегулирование конфликта. Процесс урегулирования включает выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства, реализацию выбранного способа, уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликтов.

Выбор руководителем способа разрешения конфликта сильно влияет на эффективность его урегулирования. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из приведенных выше типов медиаторства (третейский суд, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель). Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта.

В роли посредника руководителю при урегулировании конфликтов следует выступать в ситуациях: равенства должностных статусов участников конфликта; длительных, неприязненных, сложных взаимоотношений сторон; наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения; отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов [4, стр. 76].

**2.1 Предупреждение конфликта как особая форма управления в организации**

Предупреждение или профилактика конфликтов одна из форма управления конфликтом и пожалуй одна из наиболее трудных. Профилактика конфликтов, прежде всего, предполагает стратегию их прогнозирования. Без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя предупредить ее появление. Прогнозирование предполагает установление причин, заинтересованных сторон, предмета, объекта потенциального конфликта, а также тенденций развития и возможных последствий возникших конфликтов.

Методы прогнозирования конфликтных ситуаций в трудовых коллективах

1. Социометрический метод

На основе полученных эмпирических данных по каждому работнику рассчитывается его социометрический статус и коэффициент эмоциональной экспансивности. Полученные коэффициенты сопоставляются с данными, полученными в социограмме. Социограмма составляется с помощью простого вопроса, задаваемого работникам конкретного коллектива: «Кого из Ваших работников Вы бы хотели видеть в качестве руководителя будущей фирмы?» Должна быть только одна кандидатура, включая самого себя. В случае, если опрашиваемый не видит в своём коллективе потенциального кандидата на пост руководителя вновь создаваемой фирмы, лист оставляется пустым. Социограмма позволяет выявить уровень сплоченности группы, коллектива, а также определить лидерство, наличие потенциальных конфликтогенов, очагов противостояния.

2. Шкала Ньюстеттера.

Ньюстеттер предлагает шкалу оценки развития отношений из девяти пунктов - от сердечности до враждебности:

1.Физическое выражение симпатии (прикасаться, гладить и т.д.);

2.Знаки особого расположения в доброжелательном смысле (давать, одалживать, приглашать, защищать);

3.Знаки товарищеского отношения (игровая возня, шепот, смех, улыбки, совместная работа);

4.Случайные разговоры (необязательные беседы, приветствия);

5.Почти нейтральное, но ещё немного позитивное расположение (вопросы, согласие, одобрение, похвалы, любезность, одолжение, выполнение маленьких просьб);

6.Знаки равнодушия к правам, требованиям или просьбам другого (игнорирование вопроса или просьбы, попытка быть впереди или господствовать без ссоры, мягкая критика);

7.Признаки нескрываемого, явного конфликта с правами, требованиями или желаниями других (спор, возражения против правил, норм первенства других);

8. Признаки злобы или презрения личностного типа без прямого нарушения прав, требований или желаний (критика, ирония, обвинения);

9.Признаки гнева или намеренных оскорблений (пренебрегать, противиться, ругаться, угрожать, вызывать на драку, бить).

Оценка отношений от сердечности до враждебности по В. Ньютеттеру. (конфликтная зона(потенциальной враждебности), нейтральная зона (порог конфликтности), зона гармонии) .Анализ полученных данных представляет собой сопоставление двух шкал - социометрической и Ньюстеттера. Это позволяет перейти от количественных к качественным оценкам отношений между работками в коллективе. Качественная сторона измерения отношений, в конечном счете, позволяет установить:

а) наличие конфликтогенов;

б) общий уровень напряженности в коллективе в целом;

в) связи между конфликтующими сторонами;

г) степень поддержки со стороны нейтральных членов коллектива;

д) амбициозность, степень опасности, силу каждого из конфликтующих;

с) роль руководства в управлении потенциальными и уже возникшими конфликтами;

ж) возможные тенденции развития этих конфликтов.

Дальнейшая задача должна быть направлена на то, чтобы на основе установленных характеристик о состоянии потенциальных и реальных конфликтогенов, выбрать наиболее эффективные способы профилактики и разрешения конфликтной ситуации в данном коллективе.

**3. Метод опроса (на примере оценок оплаты труда работников и распределения дохода организаций.**

В качестве метода получения эмпирической информации о связях оплаты труда и трудовых конфликтов проводится анкетный опрос. Все вопросы, входящие в анкету, делятся на 5 блоков:

1.«Материальная заинтересованность» - включает в себя оценку систем оплаты труда, оценку реального и желаемого размера заработка и оценку возможностей работника в получении различных видов доходов;

2.«Справедливость и удовлетворенность» - позволяет выявить оценки работниками оплаты их труда и распределения доходов организации по критериям «справедливости» и «удовлетворенности»;

3.«Отношение собственности», состоящий из проективных вопросов по оценке влияния организационно-правовых основ собственности на уровень оплаты труда работников и распределения дохода данной организации;

4.«Информированность» - дает оценку информированности работников об оплате труда других работников, выполняющих различные работы в своей организации и в других организациях, а также работников иных профессий; информированность работников о распределении доходов организации;

5.«Социальное партнерство» - позволяет получить оценку исследования можно выделить следующие составляющие конфликтологической диагностики:

1) степень конфликтности принимаемого решения;

2) социальную напряженность в коллективе(диагностика социально-психологического климата);

3) сам конфликт непосредственно.

С течением времени в каждом коллективе назревает необходимость осуществлять те или иные изменения. Внедрение какого-либо решения, особенно если речь идет об изменении целей организации, сопровождается сопротивлением персонала. Противодействие изменениям возникает из-за отсутствия у членов коллектива полной и достоверной информации по этому вопросу. Неопределенность в деятельности, как правило, оказывает стрессогенное воздействие. Если нововведение противоречит интересам меньшего коллектива сотрудников, чем критическая масса по каждой группе, то конфликт не произойдет. Если же хотя бы по одной из групп затронуты интересы большего кол-ва членов организации, чем допускает критическая масса, то конфликт неизбежен. Другой составляющей конфликтологической диагностики, как было указано выше, является выявление степени социальной напряженности в коллективе (социально-психологического климата). Основная задача способ, который заключается в выявлении и анализе признаков конфликтной ситуации. Признаками назревающего конфликта являются: снижение производительности труда и объемов выпуска продукции; увеличение числа неявок на работу; массовые увольнения по собственному желанию; факты уклонения от выполнения указаний и распоряжений руководителя; появление угнетенного состояния, подавленности, тревоги; распространение слухов, негативное суждение об окружающих; активная деятельность неформальных лидеров, стихийные минисобрания; словесные и физические оскорбления и т. п. Социометрические методы ориентированы на выявление неформальных лидеров в коллективе, а также симпатий и антипатий его членов друг к другу. Методом климатического круга на основе анализа деловой активности и межличностных отношений можно определить, к какому из четырех типов относится данный коллектив. Наиболее оптимальным является вариант с высокой деловой активностью и теплыми отношениями. На степень конфликтности коллектива большое влияние оказывает стадия формирования коллектива, как и стадия развития организации в целом. После проведения диагностики и осознания реально существующего противоречия нужно приступать к применению той или иной тактики по предотвращению конфликта.

Стратегия предотвращения конфликтов включает систему деятельности, совокупность этапов и методов управления конкретным процессом противоречивых взаимоотношений объектов. Существует несколько инструментов и методов профилактики конфликтов:

Система социального партнерства

Система социального контроля

Система социальной защиты

Социально-психологические методы

Организационно-управленческие методы

Система социального партнерства

Главным инструментом профилактики трудовых конфликтов является система социального партнерства. Под ним закон предусматривает систему взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений (Трудовой кодекс РФ, статья 23). Система социального партнерства в России многоуровневая. В ТК РФ таких уровней декларировано пять:

1. Федеральный уровень - устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в РФ;

2.Региональный уровень - устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в субъекте РФ;

3.Отраслевой уровень - устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в отрасли;

4. Территориальный уровень - устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в муниципальном образовании;

5.Организационный уровень - устанавливаются конкретные взаимные обязательства в сфере труда между работниками и работодателем.

Взаимодействие субъектов на федеральном и отраслевом уровнях формируют систему социального партнерства, называемой трипартизмом. На территориальном и региональном уровнях - тетрапартизмом, куда кроме представителей Правительства РФ, работников и работодателей включаются и представители регионального и территориального управления. Бипартизм - система социального партнерства на уровне организаций, в котором участвуют представители работников и работодателей. Правовое регулирование системы социального партнерства основывается на: Федеральных нормативных документах, отраслевых нормативных документах, региональных и территориальных нормативных документах, организационных нормативных актах. К законодательно закрепленным формам социального партнерства относятся:

а) коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и их заключение;

б) переговоры, взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства;

в) участие работников, их представителей в управлении организацией;

г) участие работников и работодателей, их представителей в досудебном разрешении трудовых конфликтов.

В систему социального партнерства входят и другие элементы по профилактике трудовых конфликтов. Среди них следует выделить систему социально-экономической самоорганизации. Социально-экономическая самоорганизация - это система внутри организации, при которой работники непосредственно включены в процессы планирования, организации, координации, мотивации и контроля и в той или иной мере несут ответственность за общие результаты работы. Основными видами СЭС в организации являются:

1.Самоуправление. Оно в организациях осуществляется через выборные органы-собрания, а координирующим органом являются советы (Совет акционеров, Ученый совет);

2.Соуправление. Органы соуправления осуществляют согласование стратегических и текущих задач с руководством, решения по которым принимаются обеими сторонами. Классической формой соуправления в организациях является профсоюзная организация в лице профсоюзного комитета и его председателя.

3.Комиссии.Они обеспечивают участие работников в конкретных производственных и управленческих делах. При принятии управленческих решений руководство ориентируется на решения, принимаемые в этих комиссиях.

Порядок организации, проведения, функционирования органов СЭС любого уровня регламентируется указами Президента РФ, Федеральными и региональными законами, постановлениями Правительства РФ, решениями собрания трудового коллектива, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка. Система социального партнерства не единственный способ профилактики трудовых конфликтов.

Система социального контроля

Не менее действенным способом по профилактике конфликтов в организациях является система социального контроля. Социальный контроль - это способ регуляции и саморегуляции какой-либо общности, обеспечивающий ее единство и целостность. Социальный контроль в организации осуществляется через:

1.Организационно-управленческие институты - формальные организации, регулирующие трудовое поведение работников в соответствии с разделением труда, профессиональными обязанностями. Контроль осуществляется через исполнение и поддержание власти. Обеспечивают воспроизводство и устойчивое сохранение этих ценностей, а также внедрение этих ценностей до конкретных организаций. Обеспечивают социально-привилегированные каналы распределения.

4. Социокультурные институты - обеспечивают социализацию работника, включение его в организационную субкультуру.

5.Нормативно-ориентирующие институт - обеспечивают моральную ориентацию и регуляцию поведения работников. Они вырабатывают императивные ценности и кодексы этичного поведения, в частности относительно трудовой деят-ти.

6.Нормативно-санкционирующие институт - осуществляют социальный контроль на основе норм, зафиксированных в юридических и законодательных актах.

Субъектами социального контроля в организациях выступают: администрация, профсоюзная организация, функциональные структуры (все подразделения, осуществляющие функциональный контроль, включая ОТК, охрану, службу безопасности и пр.), коллектив (через организационную культуру: традиции, ценности, обычаи организации), отдельные члены организации, сам работник — самоконтроль. Система социального контроля, если она функционирует эффективно, позволяет предупредить помимо организационных еще и внеорганизационные конфликтогены.

**Система социальной защиты**

В организациях может быть задействован еще один полезный инструмент по профилактике трудовых конфликтов - это система социальной защиты. Социальная защита в организации - это система комплексных мер по обеспечению занятости работников, поддержанию жизнедеятельности и высокой эффективности их труда, а также гармоничного развития личности в организации. Основные направления социальной зашиты в организации: максимальное обеспечение стабильности развития организации; меры по профессиональной, экономической, социально-психологической, социально-бытовой адаптации персонала; обеспечение минимального прожиточного уровня; программа по социальной защите работников, нуждающихся в поддержке: обеспечение местами в детских садах, лечебных учреждениях, экономической помощи в случае потери близких; защита пенсионеров, продолжающих работать в организации; поддержка работников, имеющих трех и более детей в программа профессиональной реабилитации занятости в организации.

**Социально-психологические методы**

Общая рекомендация сводится к предложению руководителям разработать для каждого сотрудника твердые правила деятельности и тем самым максимально сузить то поле, на котором возможны “игры без правил”. Эта основная рекомендация вытекает из анализа причин низкого уровня взаимоотношений в организации, который обычно обнаруживает, что при всем их многообразии в различных организациях все эти причины, так или иначе, сводятся к следующим:

1) отсутствию ясных должностных инструкций, устанавливающих совокупность обязанностей работников, четко определяющих роль в общегрупповой работе каждого. Тем самым затрудняется возможность точной и объективной оценки выполнения каждым сотрудником своих служебных обязанностей, чем и создаются условия для конфликтных ситуаций;

2) отсутствию в связи с этим у работника полного понимания отведенной ему позиции, предъявляемых к нему требований и преобладанию в его настроениях чувства неуверенности и тревоги;

3) противоречивым, как правило, завышенным ожиданиям поощрения за свою работу, которые часто обусловлены множеством функций, которые сотрудник вынужден выполнять, порою затрачивая на них много сил.

Конечно, эти и им подобные негативные проявления низкого уровня взаимоотношений будут успешно преодолены только при условии, если им будут противопоставлены четкие “правила игры”. Причем эти правила должны быть не привнесены извне, а выработаны на месте, усилиями самих сотрудников.

Незаменимую роль в этом деле играют внутрифирменные дискуссии, “круглые столы”, в ходе которых обсуждаются спорные проблемы, в том числе и острые вопросы распределения обязанностей между сотрудниками. Все большую популярность в последнее время приобретает и такой метод активного социально-психологического тренинга, как деловая игра. Будучи наиболее приближенной к реальной ситуации, отличаясь от других форм делового общения большой степенью эмоциональной насыщенности, деловая игра способствует более интенсивному общению ее участников, дает возможность более глубокого анализа возникающих проблем и путей её решения.

**Организационно-управленческие методы**

Организационно-управленческие методы основаны на нескольких принципах:

1. Принцип долговременных целей предполагает, что цели организации должны быть не сиюминутными, а долговременными, основательными, рассчитанными на 10—15 лет. Они должны быть нацелены на всестороннее развитие производства и производителя, включать модернизацию производства, обучение работников, обеспечение постоянного повышения качества продукции или услуг. Именно способность менеджера к долговременному, стратегическому планированию признается сегодня наиболее ценным качеством современного руководителя, от которого во многом зависят стабильность организации, ее возможность противостоять конфликтам.

2. Принцип готовности к риску предполагает ставку не на послушного работника, который больше всего страшится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманный риск, не взирая на возрастающую при этом возможность ошибок. Свою задачу современный менеджер видит в том, чтобы создать в группе такую социально-психологическую атмосферу, которая, допуская возможность ошибки, вместе с тем обеспечивает динамичное развитие организации, ее быстрый рост. Поддерживая сотрудников, умеющих рисковать с умом, опытный руководитель тем самым создает благоприятные условия для использования во благо фирмы естественной человеческой потребности в рискованной игре и блокирует таким путем возможность ее удовлетворения в ходе рискованных конфликтов.

3. Принцип признания новых идеи в качестве главной ценности любого дела. Пути реализации этого принципа составили содержание инновационного менеджмента. В соответствии с этим принципом в фирмах создается климат поощрения новаций, который характеризуется свободной, неформальной обстановкой, терпимостью к возможным во всяком новом деле неудачам. Некоторые фирмы выплачивают новаторам часть прибыли, полученной от нововведений. Внедрение нововведений создает условия творческого напряжения людей, значительно суживает возможность возникновения психологических стрессов негативного характера, с которыми сопряжены конфликтные ситуации. Конечно, новые идеи могут стать и источником так называемого инновационного конфликта, но конфликты такого рода при умелой тактике вполне могут быть разрешены конструктивным путем.

4. Принцип действенности концентрирует внимание руководителей на том, что целью бизнеса является все же не генерация новых идей, а производство качественных товаров и услуг и извлечение из этого высокой прибыли. Из него вытекает, что всякое обсуждение новаторских идей должно непременно завершаться принятием решения о конкретных действиях, если, конечно, эти идеи не касаются всеобщих основ бытия. Нередко решение считается принятым только тогда, когда преодолены все разногласия и когда, таким образом достигается общее признание его правильности. Высокую ценность групповому решению придает то, что оно обеспечивает наилучшим способом согласованные действия сотрудников, наилучшее раскрытие их потенциальных возможностей.

5. Принцип упрощения предполагает систематическое блокирование устойчивой тенденции к усложнению производственных и иных социальных структур. Эта тенденция ведет к разбуханию штатов и звеньев управления, каждое из которых потенциально содержит в себе возможность возникновения конфликтов. Реализация этого принципа, как правило, начинается с предложения работникам задуматься над проблемой упрощения своей работы, ответив на такие вопросы: Каковы результаты моей работы? Как я их достигаю? Что из того, что я делаю, является излишним? Принцип упрощения, не требуя дополнительных затрат, может обеспечить значительный рост эффективности производства, улучшить психологический климат в организации.

6. Принцип подбора и воспитания эффективных сотрудников-профессионалов предполагает такую постановку управленческой работы, при которой самые обычные люди обеспечивают необыкновенный результат. Его реализация предполагает прежде всего подбор таких специалистов, которые способны выполнить данную работу, ибо тот, кто к ней не способен, не получит нужного результата. Но и способный работник станет настоящим профессионалом только при условии заинтересованности в труде, которая достигается при наличии значимой цели деятельности, четкой системы оценки индивидуального вклада работника в ее достижение, и конечно, при условии достойного вознаграждения этого вклада. Конечно, руководитель кроме этого должен ещё и заботиться о профессиональном росте, совершенствовании сотрудников, требуя от них постоянного осмысления и корректировки как поставленной цели, так и способов ее достижения.

7. Принцип сотрудничества суммирует, интегрирует в своем содержании все предыдущие установки эффективного управления конфликтами и реализуется только на основе их полного осуществления. Как отмечалось выше, достижение этого универсального результата в деятельности фирмы достигается как психологическими, так и организационно-управленческими методами. Особое значение на организационно-управленческом уровне имеет создание в коллективах такой обстановки, которая способствует общению и тесному взаимодействию между сотрудниками.

**2.2 Анализ стилей руководства в организации**

В каждом из этапов руководитель применяет тот или иной стиль принятия решений. Стиль руководства - это способы принятия руководителем управленческих решений с ориентацией на интересы организации (работы) и коллектива (работника). Степень согласования этих интересов дают те или иные стили руководства. В основе классификации стилей руководства лежит принятая на практике менеджмента классическая решетка менеджмента, основанная на критерии эффективности и гуманности:

Здесь выделены пять стилей принятия управленческих решений - авторитарный, демократический, патриархальный, попустительский и бюрократический, а также, соответствующие каждому из них способы, средства или методы воздействия – приказы, согласование, уговоры, уклонение, ссылка на нормативные акты.

*Ориентация на интересы работника* max.

Согласование

Просьба

# К р и т е р и й г у м а н н о с т и

 • •

Патриархальный

**Демократический**

Указания

•

**Бюрократический**

•

Приказы

Уклонение

 • •

**Попустительский**

**Авторитарный**

*Ориентация на интересы организации* max.

min.

К р и т е р и й э ф ф е к т и в н о с т и

Следует учесть, что каждый из этих стилей управления и соответствующие им способы воздействия применимы к конкретной ситуации. Заданные самой ситуацией ограничения предопределяют, какой из этих стилей наиболее применим в данной ситуации. От руководителя, помимо управленческих знаний, требуются интуиция, помогающая правильно оценить ситуацию, а также, знания в области трудового права [4, стр. 76-79].

Руководство – это процесс управления людьми, каждому отдельному руководителю присущи определенные черты и стиль руководства. В настоящее время существует несколько подходов к стилю руководства.

**Модель Курта Левина**

В своих исследованиях Курт Левин выделил три стиля руководства, хорошо известные всем: авторитарный, демократический, либеральный (попустительский). Данные стили управления не имеют между собой барьеров, и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку. В границах перечисленных стилей возможны следующие варианты взаимодействия руководителя и подчиненных:

руководитель принимает решение и дает подчиненным команду его выполнить

руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным

руководитель принимает решение, советуясь с подчиненными

руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано

с подчиненными

руководитель устанавливает рамки, в которых подчиненные сами принимают решение [7, стр.171-177].

**Модель Дугласа Мак Грегора**

Работы Мак Грегора содержат утверждения о том, что подчиненные ведут себя таким образом, как вынуждают их вести себя руководители. Исследования Мак Грегора показывают, что изначальным двигателем поставленной цели являются, прежде всего, желания руководителя. Если руководитель верит в то, что его работники справятся с поставленной задачей, он подсознательно управляет ими так, чтобы улучшить их деятельность. Но если действия руководства отличаются неуверенностью, это тормозит развитие. Теория Мак Грегора выделяет два стиля руководства:

Стиль Х - для него характерно восприятие подчиненных как массы людей, вообще не любящих трудиться, стремящихся избежать работы, лишенных честолюбия, избегающих ответственности, самостоятельности, предпочитающих подчиняться, больше всего стремящихся к защищенности. Поэтому их нужно заставлять трудиться, используя принуждение, угрозу наказания, жесткий контроль.

Стиль У – руководитель данного стиля исходит из того, что труд есть естественный процесс, присущий человеку; при соответствующих условиях люди не

акт доверия и несет функцию вознаграждения [7, стр.].

**Модель Блейка и Мутона**

Они разработали управленческую матрицу. В их подходе стиль руководства обозначается местом поля, ограниченного осями «забота о производстве» и «забота о людях».

забота

о людях 9 max внимание к людям, высокая ориентация

min к работе на работу в сочетании

(«Дом отдыха») с уважением к людям

(«Команда»)

5 умеренное внимание

к работе и к людям

(«Организация»)

незначительное внимание max внимание к работе,

1 к людям и к работе min л людям

(«Страх перед бедностью») («Авторитет подчинение»)

1 5 9

забота о производстве

**Модель Врума и Йеттона**

В этом подходе выделено два подвида автократического стиля управления, два подвида консультативного стиля и групповой стиль в зависимости от характера взаимодействия руководителя с подчиненными в процессе принятия решения:

стиль автократический АI: руководитель принимает решения единолично на основе имеющейся у него информации

автократический АII: роль подчиненных сводится к сбору информации для руководителя, который на ее основе принимает единоличные решения

стиль консультативный КI: руководитель обсуждает проблему с ограниченным кругом иподчиненных в процессе индивидуальных контактов и принимает решение с учетом или без учета их мнения

консультативный КII: руководитель проводит групповое обсуждение проблемы, собирает и обобщает высказанные мнения и предложения, принимает решение единолично с учетом или без учета предложений подчиненных

стиль групповой Г: руководитель организует и проводит групповое обсуждение проблемы и обеспечивает принятие коллективного решения.

Выбор того или иного стиля принятия руководителем решения зависит от ситуации, которая в свою очередь, определяется семью следующими критериями:

уровень требований, определяющий предпочтительность решений;

наличие информации и опыта у руководителя (информированность лидера);

степень структурирования задачи;

значение принятия работниками целей организации, их согласия подчиниться принятому решению;

оценка руководителем на основании прошлого опыта вероятности поддержки подчиненными его решения;

степень согласия работников с тем, что решение задачи соответствует целям

Решение выбирается руководителем поэтапно. На каждом этапе проводится оценка ситуации по перечисленным критериям. Оценка двухзначна – «да» (сплошная линия) или «нет» (пунктирная линия) (предполагается, что фактор в данных условиях либо значим, либо незначим). Каждый этап означает движение по выбранной руководителем ветке дерева решений.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Требования к методу | Информированность руководителя | Структурированность задачи | Значение общности целей**AI** **A** **A** **AI** **AII**  **KII**  | Вероятность подчинения**A** **AI** **Г** **AII** **KII**  | Общность целей**Г** **Г** **KII**  | Вероятность конфликта**KII** **KI**  |

В соответствии с ситуационными теориями для повышения эффективности управления существуют следующие возможности:

совершенствовать стиль руководства (использовать накапливаемый опыт);

изменять состав трудовых групп, добиваясь наиболее удачного сочетания работников с личностью руководителя;

изменять структуру выполняемой группой задачи(в зависимости от ситуации делать ее более или менее структурированной);

изменять объем делегированных руководителю полномочий.

Рассмотренные модели позволяют сделать вывод о необходимости гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных, причину задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль на протяжении всей своей карьеры.

Статусно-ролевые конфликты, это конфликты возникающие, или из-за неправильного понимания человеком своей роли в организации, или это идет борьба за приоритет (противостояние руководителей различных уровней).

Руководители бывают различных уровней и обладают различной степенью влияния на принятие решение. В этой работе мы рассмотрим стили руководства при статусно-ролевых конфликтах руководителя среднего звена. Как отмечалось выше, стиль руководства – это, прежде всего, принятие руководителем такого решения, которое удовлетворило бы интересы всех участников.

Высший

Средний

Низший

Совладельцы, Генеральный директор, Банк, Налоговая

Менеджеры среднего звена, начальники отделов

Рядовые сотрудники, специалисты

Итак, мы рассматриваем конфликты и способы его разрешения и профилактики с позиции менеджера среднего звена. Для того, чтобы принять решение ему необходимо учитывать интересы всех сторон. Очень часто при принятии решения руководитель ориентируется на собственные интересы и собственный авторитет.

В менеджменте критерий авторитета, демонстрирующий ощущение собственной значимости руководителя в управленческих ситуациях не рассматривается, поскольку в теории и практике менеджмента данный критерий не обоснован экономически, а основывается только на эмоции. Последние, чаще всего, подкреплены комплексами неполноценностей, которыми страдают руководители, когда собственный авторитет ими ставится на передний план при принятии решений [4, стр. 76-79].

**Критерий гуманности**

*Ориентация на интересы работника*

**Критерий ассертивности**

*Ориентация на собственный авторитет*

*Ориентация на интересы организации*

 **Критерий эффективности**

Стиль работы руководителя определяется рядом факторов: типом личности руководителя, уровнем его воспитания, накопленным опытом, условиями работы предприятия, стадией развития коллектива.

Тип личности и темперамент предопределяют форму общения руководителя с подчиненными, воспитание вносит значительные коррективы в природные наклонности человека, заставляет часто сдерживать эмоции, сглаживать крайние формы их проявления. С течением времени руководитель накапливает опыт в решении разного рода ситуаций и конфликтов, приобретает определенные стереотипы поведения. Условия работы организации, подразделения (сжатые сроки выполнения работы, дефицит ресурсов) иногда диктуют необходимость жесткой формы поведения руководителя. Чем более зрелый, развитый коллектив, тем больше возможно свободы в регламентации его деятельности, сокращении этапов контроля.

Руководителю трудно выбрать стиль руководства, удовлетворяющий всех членов коллектива. Стиль работы складывается постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить наиболее эффективное и правильное решение руководителю т.е. угрозы зарождения конфликтов.

Предупреждению конфликта способствует грамотная организация управленческой деятельности, бесконфликтное взаимодействие и общение с подчиненными, а разрешению конфликта способствует учет интересов друг друга, разницы в должностных статусах, индивидуально-психологических особенностей и эмоционального состояния, подход к решению противоречия с различных сторон.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия. Она может вестись по четырем направлениям:

Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций. Полностью исключить возникновение предконфликтных ситуаций в коллективе, организации, обществе невозможно. Однако создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо. К числу этих условий относятся, в частности, следующие: создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации; справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации; наличие правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций; успокаивающая материальная среда, окружающая человека (удобная планировка помещений, наличие комнатных растений и пр.).

Оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования компаний — важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов. К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относят организационно-управленческие факторы, включая оптимизацию организационной структуры компании, оптимизацию функциональных взаимосвязей, отслеживание соответствия работников предъявляемым к ним требованиям, принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности других работников.

Устранение социально-психологических причин конфликтов.

Блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Существует пять основных балансов, сознательное или неосознанное нарушение которых может привести к конфликтам.

Одним из них является поддержание в ходе взаимодействия баланса ролей. Каждый из партнеров может играть по отношению к другому роли старшего, равного или младшего по своему психологического статусу. Если партнер принимает отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит. Поэтому в ситуации социального взаимодействия важно понять, какую роль играет партнер, и какой роли он ожидает от нас. Если ожидаемое партнером распределение ролей нас устраивает, то мы играем ту роль, которую от нас ждут. Если не устраивает, то ожидания партнера необходимо бесконфликтно скорректировать. Поскольку роль младшего, как правило, менее комфортна, то для предупреждения конфликтов человек должен избегать значительного психологического доминирования над партнерами. Наиболее благоприятным для предупреждения ролевого конфликта является взаимодействие с окружающими на равных.

Предупреждению конфликтов способствует поддержание при взаимодействии людей и социальных групп баланса взаимозависимости в решениях и действиях. Каждому человеку изначально внутренне присуще стремление к свободе и независимости. Однако свобода каждого из нас не может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем. В ходе общения необходимо чувствовать, какая зависимость от нас партнера не является для него дискомфортной, и поддерживать комфортный баланс взаимозависимости.

В процессе совместной деятельности люди оказывают друг другу личные услуги. Анализ конфликтов между людьми показывает, что мы осознанно или подсознательно фиксируем услуги, которые оказали мы, и те, которые оказали нам. Нарушение баланса взаимных услуг во взаимодействии людей чревато напряженностью в их взаимоотношениях и возможным конфликтом. Если человек оказал сослуживцу личную услугу (подмена другого на работе, бескорыстная помощь в выполнении срочного задания, «доставание билета», товара и пр.), а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается, что приводит к нарушению гармонии во взаимоотношениях, а при значительном дисбалансе — к конфликтам.

Кроме баланса взаимных услуг люди, взаимодействуя друг с другом, в той или иной степени стремятся поддержать баланс ущерба. Если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является ненанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними. Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта.

Пятый баланс, сохранение которого способствует профилактике конфликтов, состоит в сбалансированности самооценки и внешней оценки. В процессе социального взаимодействия люди постоянно оценивают друг друга. Анализ межличностных конфликтов показал, что, оценивая себя и результаты своей деятельности, человек в качестве основы оценки чаще выбирает

Перестаньте думать только о Ваших совершенствах и желаниях. Попытайтесь искренне признать достоинства другого человека. Будьте сердечными в своем одобрении и щедры на похвалы, и люди будут дорожить Вашими словами, помнить и повторять их в течение всей жизни — повторять спустя годы и после того, как Вы забудете их.

Существует только один способ в этом мире оказать влияние на другого человека: говорить с ним о том, что является предметом его желаний, и показать ему, как этого можно достичь.

Улыбайтесь! Улыбка обогащает тех, кто ее получает, но не обедняет тех, кто ее дает. Она создает атмосферу доброжелательности в делах.

Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком в человеческой речи. Как можно чаще обращайтесь к другому человеку по имени.

Будьте хорошими слушателями! Поощряйте других рассказывать о себе. Если Вы будете постоянно говорить только о себе и никогда никого не слушать, то люди будут избегать Вашего общества, посмеиваться над Вами у Вас за спиной и даже презирать Вас.

Ведите разговор с учетом круга интересов Вашего собеседника.

Давайте людям возможность почувствовать их значимость — и делайте это искренне. Говорите человеку о нем самом, и он будет слушать Вас часами.

Единственный способ добиться лучшего результата в споре — уклониться от спора. Избегайте споров подобно тому, как Вы избегаете гремучей змеи и землетрясений. В девяти случаях из десяти по окончании спора каждый из его участников убежден более твердо, чем когда-либо раньше, в своей абсолютной правоте.

Если Вы хотите научиться склонять людей к своей точке зрения, если Вы не правы, признайте это сразу и чистосердечно. Дракой многого не добьешься, а уступив, получишь больше, чем ожидал.

Если Вы хотите склонить людей к своей точке зрения, вначале проявите дружеское отношение. Каплей меда Вы поймаете больше мух, чем галлоном желчи.

Вступая в разговор, сделайте акцент на те вопросы, по которым Вы согласны с собеседником. Заставьте его сначала несколько раз сказать «да», «да» (пять раз!), и он не сможет сказать «нет». Далеко идет тот, кто мягко ступает.

В минуты своего торжества над кем-то давайте ему возможность «спасти лицо», т.е. выйти из ситуации с достоинством.

Искореняя недостатки других людей, сделайте так, чтобы этот недостаток выглядел легко исправимым, а дело, которым Вы хотите его увлечь, легко выполнимым [21].

Для более успешного разрешения конфликта эффективно составление карты конфликта, разработанной Х.Корнелиусом и Ш.Фэйром. Суть ее в следующем:

· определение проблемы конфликта в общих чертах;

· определение сторон, вовлеченных в конфликт;

· определение потребностей и опасений каждого из главных участников конфликта. [15,стр.46]

Примерный вид карты конфликта

Практика свидетельствует о том, что создание карты конфликта действительно является целесообразным шагом:

в процессе "рисования карты", как правило, четче формулируются проблемы и позиции участников, а четко очерченная конфликтная ситуация легче разрешается.

карта - это описание не только текущей ситуации, но и повод подумать о способах разрешения конфликта,

при совместном с участниками конфликтной ситуации создании карты конфликта более понятными становятся интересы "каждой из сторон", создается ситуация, когда все участники конфликта вовлекаются в "единый процесс" уже тем самым их объединяющий и т.д.

Чтобы ответить на первоначальные вопросы "кто?", "когда?", "где?", предлагается для начала определить:

проблему, "вокруг" которой начался конфликт, и нарисовать ее в середине листа бумаги,

нарисовать вокруг проблемы основных участников конфликтной ситуации и дать каждому из них какое-нибудь веселое (ни в коем случае необидное) определение, которое подчеркивает их сильные стороны как сотрудников и их позитивные намерения в этом конфликте,

нарисовать вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначить где, в каком организационном и социальном пространстве происходит этот конфликт - в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.

определить и обозначить в каких бизнес - процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются,

дорисовать (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных "поддерживающих" или "сочувствующих" участников, которые находятся с основными участниками в "дружеских" отношениях, даже если они являются сотрудниками других подразделений,

взять второй лист бумаги и на нем нарисовать все то же самое - проблему и главных участников - на момент начала конфликта, точнее, в момент первых открытых конфликтных действий, поставить дату.

При составлении этой части карты очень важно внимательно расспросить участников конфликта и, по возможности, точно датировать начало конфликта, а также первоначальную формулировку проблемы. Возможно, окажется, что первоначальная проблема, вокруг которой разгорелся конфликт, давно отошла на второй план и никого уже не интересует, а в настоящий момент копья ломаются совсем по другому поводу, да и главные участники поменялись.

Таким образом, создав эту первую часть карты конфликта, мы получаем полное представление о том "кто" был и является участником конфликтной ситуации, "где" и "когда" он происходил и происходит.

Причем имеем на руках представление каждого из участников конфликта об условиях его возникновения, а также объединенную карту "наблюдателя", в которой видны различия в образах восприятия конфликтной ситуации ее участниками, а также наиболее вероятные "точки" сбоев в реализации бизнес - процессов, выполнении производственных задач.

Составление такой карты позволит: ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций; создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания; уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других; создать атмосферу эмпатии; выбрать новые пути разрешения конфликта.

Таким образом, становится понятно, что конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. Соответственно и стратегию управления конфликтом руководитель должен выбирать с точки зрения оптимального баланса последствий конфликтной ситуации для организации или ее структурного подразделения. У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонента (или оппонентов), наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента.

**Глава 3. Сравнительный анализ стилей управления конфликтами в организациях (на примере банка «Первое О.В.К.» и СЗТУ Росрезерва)**

**3.1 Банк «Первое О.В.К.»**

Банк Первое Общество Взаимного Кредита был учрежден в 1990 году. Свое название Банк унаследовал от кредитных обществ, которые были широко распространены в царской России. Первое общество было организовано в 1863 году по личному указу Императора Александра II.

Банк создан как универсальное финансово-кредитное учреждение, предоставляющее полный пакет банковских услуг, в числе которых расчетное обслуживание, кредитование, пластиковые карточки, разнообразные вклады и другие банковские продукты, предоставляемые в российской и иностранной валютах.

В настоящее время Банк Первое О.В.К. - один из крупнейших российских банков. Выбранная стратегия развития универсального банка, активно обслуживающего как корпоративный бизнес, так и частных лиц, значительный рост клиентской базы и увеличение остатков на счетах клиентов, требуют от Банка постоянного развития филиальной сети. В настоящее время к услугам клиентов - 60 отделений в Москве, филиалы в Санкт-Петербурге и Екатеринбурге, а также самая разветвленная в Столице сеть из 300 банкоматов, которые расположены на каждой станции московского метро, в крупных торговых центрах, на оживленных улицах.

**3.1.1. Исследование конфликтов в Банке «Первое О.В.К.»**

С помощью анкетирования было проведено исследование, цель которого – выяснение причин и последствий возникновения конфликтов в организациях с различными формами собственности и определение возможных путей профилактики и предотвращения конфликтных ситуаций.

Задачами данного исследования являются:

определить основные причины возникновения напряженности в коллективе предприятия, которые впоследствии ведут к появлению конфликта;

на основе данных о причинах конфликтов определить наиболее эффективные методы управления конфликтами;

В число респондентов входили 30 человек разных возрастных групп, с различным уровнем образования и продолжительностью, как общего стажа, так и стажа работы в банке.

Анкета включала 32 вопроса, среди которых были открытые, закрытые, а также табличные вопросы. Большую часть опрошенных составили женщины в возрасте от 21 до 25 лет (75%) с высшим образованием (55%).

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

Так, при ответе на вопрос о том, как часто в организации возникают столкновения, 34% опрошенных отметили, что такие явления происходят в их организации периодически (Рис.1). Причем у 69% из них данное явление вызывает желание покинуть организацию. Лишь 6% исследованных респондентов сообщили, что конфликты происходят очень часто.

Рис.1

Большинство участников опроса (66%) не считают себя конфликтной личностью (Рис.2), тем не менее, более половины из них отмечают, что им приходится участвовать в конфликтах. Вместе с тем, почти каждому третьему анкетируемому удается избегать столкновений.

Рис.2

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

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

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

Рис.3

Как показывают данные мониторинга, основными причинами возникновения конфликтов (Рис.3) являются высокие амбиции некоторых работников, несправедливая оплата труда и неправильная организация работы. Кроме того, по мнению респондентов, на появление очагов напряженности в коллективе влияют несправедливое распределение привилегий, чувство зависти у работников друг к другу и превышение полномочий руководителями. В качестве причины возникновения конфликтов была также названа борьба за должность, но по оценке участников она несущественна.

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

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

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

Рис.4

Вместе с тем, анализ полученных в ходе опроса данных показал (Рис.4): 70% респондентов считают, что достойно защищать их интересы, в случае возникновения конфликта с руководством, смогут именно конкретные работники. 20% ответили, что их интересы будет защищать высшее руководство, и лишь 6% для защиты своих интересов обратятся в суд.

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

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

Рис.5

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

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

На основе двухмерного анализа можно сделать вывод о том, что из тех опрошенных, которым все время приходится защищать своих коллег от других сотрудников, 75% лишь иногда становятся участниками столкновений. В связи с этим, можно предположить, что, либо респонденты занимают достаточно высокий социальный статус в организации, либо обладают определенным авторитетом в коллективе. Причем, среди тех, кому удается избегать конфликтов, 28% иногда приходится защищать своих коллег от несправедливых действий других сотрудников.

Также среди респондентов, которые иногда оказывались участниками конфликтов, 60% защищали своих коллег от несправедливых действий руководства.

Что касается конфликтов между рядовыми сотрудниками и руководством (Рис.6), то, по данным опроса, в 40% случаев работники организаций помалкивают и

Рис.6

Для 18% участвовавших в мониторинге организаций характерна ситуация, когда работники молчат, открыто не возмущаются, но постепенно снижают показатели производительности труда. Респонденты, являющиеся сотрудниками этих организаций, разделились на две группы: 54% иногда все же защищали свих коллег от несправедливых действий руководства, 46% - никогда этого не делали.

Лишь один респондент ответил, что работники его организации решаются обратиться в высшие инстанции при возникновении конфликтов с начальством. Сам он никогда не отстаивал права своих коллег перед руководством.

**3.2. Управление Федерального агентства по государственным резервам по Северо-Западному Федеральному округу (СЗТУ Росрезерва)**

**3.2.1. Исследование конфликтов в СЗТУ Росрезерва**

В данной организации мною было проведено социологическое исследование, такое же как и в банке. Единственное отличие, что в связи с тем, что это государственное учреждение и у нее не может быть собственника, этот вариант ответа из

, позволяют сделать следующие выводы о причинах возникновения конфликтов и о ролях субъектов в конфликтных ситуациях, а также о методах разрешения противоречий в организации.

Так, при ответе на вопрос о том, как часто в организации возникают столкновения, 5% опрошенных отметили, что такие явления происходят в их организации периодически (Рис.1), а 71%, что практически никогда Лишь 6% исследованных респондентов сообщили, что конфликты происходят очень часто.

Рис. 1

Большинство участников опроса (66%) не считают себя конфликтной личностью (Рис.2).

Рис. 2

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

Организационный метод также применяется для более эффективного управления конфликтами. При этом, 10% опрошенных считают, что требуются определенные изменения организации работы на предприятии. Доля респондентов, которые не стали бы ничего менять в направлении организации работы, составила около 70%.

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

Рис. 3

Как показывают данные мониторинга, основными причинами возникновения конфликтов (Рис.3) являются высокие амбиции некоторых работников, чувство зависти по отношению друг к другу, борьба за должность, низкий уровень профессионализма у работников.

Что касается распределения ролей при разрешении конфликтов и проблем в организации, то 60% опрошенных полагают, что абсолютное влияние имеет высшее управление. Об активном участии в разрешении конфликтов средних управляющих сообщили 24% респондентов и лишь 10% отметили, что в решении проблем, связанных с конфликтами, участвовали конкретные лица.

Вместе с тем, анализ полученных в ходе опроса данных показал (Рис.4): 70% респондентов считают, что достойно защищать их интересы, в случае возникновения конфликта с руководством, сможет именно высшее руководство, 20% ответили, что их интересы будет защищать конкретные работники, и лишь 6% для защиты своих интересов обратятся в суд.

Рис. 4

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

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

Рис.5

Из тех, кому все время приходится защищать своего коллегу от несправедливых действий других сотрудников, 10% респондентов на вопрос о том, как поступают работники, если правда на стороне слабого, ответили, что занимают нейтральную позицию и стараются ни во что не вмешиваться. 24% считают, что в организации ситуация может складываться по разному, в зависимости от обстоятельств.

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

На основе двухмерного анализа можно сделать вывод о том, что из тех опрошенных, которым все время приходится защищать своих коллег от других удается избегать конфликтов, 28% иногда приходится защищать своих коллег от несправедливых действий других сотрудников.

Также среди респондентов, которые иногда оказывались участниками конфликтов, 60% защищали своих коллег от несправедливых действий руководства.

Что касается конфликтов между рядовыми сотрудниками и руководством (Рис.6), то, по данным опроса, в 40% случаев работники организаций помалкивают и ни во что не вмешиваются. Тем не менее, среди этой доли респондентов 40% иногда приходилось защищать своих коллег от несправедливых действий руководства.

Работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы в 28% случаев. Каждый третий респондент, ответивший таким образом, сам не раз выступал в защиту своего коллеги перед руководством.

 Рис.6

Для 18% участвовавших в мониторинге организаций характерна ситуация, когда работники молчат, открыто не возмущаются, но постепенно снижают показатели производительности труда. Респонденты, являющиеся сотрудниками этих организаций, разделились на две группы: 54% иногда все же защищали свих коллег от несправедливых действий руководства, 46% - никогда этого не делали.

**3.3 Сравнительный анализ стилей управления конфликтами**

На основе полученных данных по банку «Первое О.В.К.» и СЗТУ Росрезерва мы можем сравнить причины возникновения конфликтов, методы их разрешения и стили управления.

Первое отличие этих двух организаций в том, что банк – это частная структура, а Росрезерв – государственная. Хотя обе организации подчиняются руководству Москвы, хотелось бы отметить, что конфликты не достигают их уровня и все разрешается на месте.

В банке «Первое О.В.К.» преобладает стиль руководства либеральный. С одной стороны – это хорошо, но с другой имеет и свои недостатки. подчиненные имеет много свободы в своих действиях, но и в разрешении конфликтов между сотрудниками они не принимают участие. Статусно-ролевые конфликты подавляются руководителями (теми, кто находится на среднем уровне) и не достигают высшего руководства. Если высшее руководство становится недовольно поведением человека, то он просто увольняется. При принятии решения в основном руководствуются пожеланиями высшего руководства, не считаясь с мнением руководителей среднего звена и рядовых сотрудников.

В СЗТУ Росрезерва преобладает стиль руководства авторитарно-демократический. При принятии решения, созывается совещание с начальниками отделов, на котором обсуждается и согласовывается линия поведения и способ принятия решения. В связи с этим статусно-ролевые конфликты практически не возникают. При принятии решения на местном уровне, руководитель сам его согласовывает с высшим руководством, отстаивая свою точку зрения, или пересматривая свою. Руководство требует четкого выполнения поставленной задачи от рядовых сотрудников. Если человек не может прижиться в данном коллективе, или ему не нравится стиль управления, он увольняется сам. Хотелось бы отметить, что в отличие от частной организации, государственное учреждение – это как большая семья. Ролевых конфликтов здесь не возникает, в силу того, что у каждого сотрудника есть должностная инструкция, где все четко прописано. При возникновении каких-либо разногласий, это главный документ.

**Заключение**

В результате проведенного теоретического и эмпирического исследования можно сделать следующие выводы о причинах возникающих в организациях конфликтов и, как следствие, необходимости внедрения рациональных элементов управления конфликтами руководителем.

К основным причинам возникновения конфликтов в организации относятся, во-первых, неэффективное распределение ресурсов, в частности, несправедливая оплата труда и распределения привилегий; во-вторых, различия в представлениях и ценностях, например, когда в организациях некоторые конфликтами и минимизации их негативных последствий можно предложить следующие рекомендации.

Во-первых, для предотвращения социально-психологической напряженности в коллективе необходимо еще на стадии подбора кадров осуществлять отсев кандидатов, чье поведение может впоследствии вызвать возникновение конфликтов в коллективе.

Во-вторых, для снижения показателей текучести кадров необходимо не только обеспечить соответствующий ожиданиям работников уровень заработной платы, но также необходимые благоприятные условия труда и возможности как карьерного, так и профессионального роста.

В-третьих, необходимо информировать персонал о деятельности и конечных результатах работы организации. Сотрудники должны осознавать конечную цель, как своей деятельности, так и цель работы всей организации. Осознание своей роли в процессе достижения конечного результата позволит сотрудникам более ответственно относится к выполнению своих обязанностей, а также усилит их внутреннюю мотивацию.

В-четвертых, важным фактором профилактики конфликтов является зрелость коллектива, которая проявляется в умении видеть положительные стороны друг друга, в терпимости к трудным чертам характера, в умении сознательно сглаживать неизбежно возникающие напряженные ситуации. В целях оздоровления коллективов с недостаточно высоким уровнем развития, предотвращения реальной опасности их развала можно использовать различные методы, например, воспользоваться услугами специалистов

Хорошим стабилизирующим фактором могут служить и положительные традиции в коллективе. Для каждого сотрудника необходимо разработать твердые правила деятельности. В любой фирме должны присутствовать ясные должностные инструкции, устанавливающие совокупность обязанностей работников, четко определяющие роль каждого в общегрупповой работе.

В-пятых, во избежание ролевых конфликтов необходимо, чтобы персонал соответствовал профессии и своей роли в организации. Грамотное распределение должностей и обязанностей более чем на треть повышает эффективность деятельности компании. Разные виды деятельности предъявляют разные требования к вниманию, памяти, мышлению и личностным качествам человека.

В первую очередь нужно проводить выверенную кадровую политику. Правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических особенностей уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

В-шестых, немаловажную роль в предотвращении конфликтов в коллективе играет стиль руководства и индивидуальные качества руководителя. К числу важных качеств, которые позволяют ему выполнять свои функции по управлению производственным процессом и трудовым коллективом, относятся аналитические способности, готовность принимать решения, высокая стрессоусточивость, самоконтроль и умение правильно строить отношения с окружающими.

Важным фактором, который может предотвратить конфликт, является авторитет руководителя. В коллективе должен быть только один производственный лидер – официальный. Хорошо, если он одновременно является и неформальным лидером, то есть лидером общения.

Неблагоприятный психологический климат в коллективе нередко служит причиной снижения эффективности труда, не говоря уже о стрессах, эмоциональных срывах и неконструктивном поведении работников.

Нужно помнить: предотвратить конфликт, то есть заранее устранить порождающие его факторы, или своевременно подготовиться к нему и, значит, правильно выбрать стратегию поведения гораздо лучше, чем его разрешать.

**Список литературы**

Дубровская О.Ф. «Конфликт: что о нем нужно знать» //Справочник кадровика. – 2001, №5

Курбатов В.И. «Стратегия делового успеха». – Ростов-на-Дону. Издательство «Феникс», 1995

Орлова Т.В. «Конфликты в коллективе: как их избежать»//Справочник кадровика. – 2002, №8

Асадов А.Н. «Конфликтология: учебное пособие». – Санкт-Петербург. Издательство СПбГУЭФ, 2003

Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. «Как эффективно управлять организацией?» - Москва. Бератор, 2004

Роджерс Ф.Дж.(Бак) «Путь успеха: как работает корпорация IBM» - Санкт-Петербург. Издательство «Азбука»,1997г.

Спивак В.А. «Организационное поведение и управление персоналом»

Мелибруда Е. Я-ты-мы: Психологические возможности улучшения общения./ Пер. с польс. – М.:Прогресс, 1986.

Зигерт В., Ланг Л., Руководить без конфликтов. – М., 1989

Вэттен Д.А., Камерон К.С. «Развитие навыков менеджмента». – Санкт-Петербург. Издательский дом «Нева», 2004

Анцупов А.Я., Прошанов С.Л. Конфликтология: междисциплинарный подход. – М., 1999.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения./ пер. с англ. – М.: «Наука», 1992.

Тутушкина М.К. Практическая психология для менеджеров. - М.: «Филинъ». 1996.

Скотт Д.Г. Конфликты и пути их преодоления. - Киев: Внешторгиздат, 1991.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выигратъ может каждый. -М., 1992

Никифоров Г.С. «Психология менеджмента» - Харьков. Издательский Гуманитарный Центр, 2002

Вернер Зигерт, Лючия Ланг «Руководить без конфликтов». – Москва. Экономика, 1990.

Абчук В.А. «Менеджмент». – СПб. Союз, 2002

Молодькова Э.Б., Потемкин В.К. «Теория профессионального распознавания. Учебное пособие». – СПб.: СПбГУЭФ, 2003

www.elnara-psy.narod.ru

http://www.dist-cons.ru/modules/Art/section1-5. html

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Внешняя структура банка

Банк Первое О.В.К.

Г.Москва

Северо-Западный филиал Банка «Первое ОВК»

Дополнительный офис

№3945

Дополнительный офис

№3946

Дополнительный офис

№3902

Дополнительный офис

№3903

И.О. ДИРЕКТОРА

Северо-Западного филиала Банка «Первое О.В.К.»

Доп. офис

№ 3946

Кредитный отдел

Служба экономической защиты

Отдел

Сопровож-дения и

Развития сети

Доп. офис

№ 3902

Доп. офис

№ 3903

Доп. офис

№ 3945

Бухгалтерия

Отдел

кадров

Отдел

Кассовых операций

Отдел клиентских

операций

БЭК

офис

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета

1. Как часто в Вашей организации возникают столкновения?

а) очень часто

б) периодически

в) иногда

г) почти никогда

д) затрудняюсь ответить

2. Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?

а) определенно, да

б) возможно

в) определенно, нет

г) затрудняюсь ответить

3. Как часто Вы оказываетесь участником столкновений на работе?

а) это происходит очень часто

б) периодически оказываюсь участником конфликта

в) иногда приходится участвовать в конфликте

г) мне удается избегать конфликтов

д) затрудняюсь ответить

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

а) конфликты полностью поддаются регулированию

б) иногда контролировать конфликты не удается

в) часто контроль невозможен

г) в нашей организации конфликты практически не управляемы

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Применяется часто | Иногдаприменяется | Неприменяется |
| 1. Правовой (с помощью нормативно-правовых актов) |  |  |  |
| 2. Организационный (за счет изменения организации работы) |  |  |  |
| 3. Психологический (убеждение, угрозы, манипуляции) |  |  |  |
| 4. Силовой (применение физического воздействия) |  |  |  |

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

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

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

а) борьба за владение собственностью организации

б) несправедливое распределение привилегий

в) несправедливая оплата труда

г) высокие амбиции некоторых работников

д) неправильная организация работы

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

ж) чувство зависти у работников друг к другу

з) низкий уровень профессионализма некоторых работников

и) борьба за должность

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

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

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

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

а) довольно часто

б) периодически возникают

в) иногда

г) почти никогда

д) затрудняюсь ответить

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

а) Довольно часто

б) Иногда приходится

в) Почти никогда

г) Затрудняюсь ответить

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

а) конкретные работники

б) высшее руководство

в) трудовая инспекция

д) суд

е) профсоюз

ж) сторонние силы (личные связи)

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Все время | Иногда  | Никогда |
| 1. Коллег |  |  |  |
| 2. Руководства |  |  |  |
| 3. Клиентов |  |  |  |
| 4. Других |  |  |  |

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

а) собственника

б) высших управляющих

в) среднего звена управления

г) рядовых работников

д) затрудняюсь ответить

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

а) защищают слабого

б) занимают нейтральную позицию, стараясь не вмешиваться

в) защищают сильного

г) трудно сказать, когда как

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

а) все время

б) часто

в) изредка

г) затрудняюсь ответить

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

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

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

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

18. Кто, по Вашему, реально управляет Вашей организацией?

а) Сам(и) собственник(и)

б) Руководитель

в) Чужой со стороны

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

а) произойдут радикальные позитивные изменения

б) какие-то изменения должны произойти

в) навряд ли от этого что-то изменится

г) нас все устраивает ничего менять не надо

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

а) на недостатки во взаимоотношениях руководства с подчиненными

б) на недостатки в организации работы

в) на неэффективную систему вознаграждения

г) на угрозу разорения организации

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

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

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

а) обязательно нужен такой специалист

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

в) в таком специалисте нет необходимости, сами разберемся

г) затрудняюсь ответить

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

а) работники помалкивают и ни во что не вмешиваются

б) работники помалкивают, но постепенно снижают производительность труда

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

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

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

е) работники жалуются в высшие инстанции

24. Сколько лет уже функционирует Ваша фирма?

а) до 3-х лет

б) 4-7

в) 8-10

г) 11-15

д) 16 и выше

25. Как Вы оцениваете социально-психологический климат Вашей организации?

а) у нас все спокойно

б) есть определенные очаги напряжения

в) в коллективе очень напряженные отношения

26. Организационно-правовая основа Вашей фирмы:

а) государственная

б) смешанная (государственная + частные акционеры)

в) ОАО, ЗАО

г) совместная

д) иностранная

е) частная

|  |  |
| --- | --- |
| 27. Ваш пол: □ – мужской, □ – женский28. Ваш возраст:а) до 20 летб) 21 – 25в) 26 – 30г) 31 – 35д) 36 – 40е) 41 – 45ж) 46 – 50з) 51 и больше 29. Образование:а) неполное среднееб) среднеев) среднее специальноег) неполное высшеед) высшее  | 30. Общий стаж работы:а) до 5 летб) 6 – 10 летв) 11 – 15 летг) 16 – 20 летд) 21 – 25 лете) 26 – 30 летж) 31 год и выше 31. Ваш стаж работы в данной организации:а) до 1 годаб) 2 – 3 годав) 4 – 6 летг) 7 – 10 летд) 11 – 15 лете) 16 лет и выше \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |