**Курсовая работа по дисциплине: «Менеджмент»**

**Тема: «Источники и виды конфликтов; способы их устранения на предприятиях»**

2005

Оглавление

Введение 3

Глава 1 Определение конфликта 4

Глава 2 Основные характеристики конфликтов 8

Глава 3 Конфликты в организации 12

Заключение 23

Список литературы 25

# Введение

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Данная работа охватывает вопросы, связанные с взаимоотношениями в коллективе и, главным образом, с конфликтами и способами их устранения.

В работе рассматривается понятие конфликта, основные свойства конфликтов, принцип управления конфликтом, виды конфликтов и рекомендации по устранению конфликтов в организации.

# Глава 1 Определение конфликта

*Исторический экскурс в конфликтологию*

В современной социальной психологии и социологии понятие «конфликтология» употребляется как собирательный термин для обозначения особой области исследований1. Проблема конфликта изучается в рамках различных научных школ: социалдарвинизма, психоанализа, гештальтпсихологии, символического интеракционизма, когнитивизма, математического моделирования и др.

Перманентность конфликтов стала широко признанной уже в 19 веке. Согласно Г. Спенсеру, конфликт неизбежен и стимулирует развитие общества. По Г. Зиммелю, конфликт определяется как одна из форм разногласий, объединяющая противоборствующие и одновременно взаимосвязанные стороны, положительная роль конфликта заключается в стимулировании динамичности и адаптации. К. Маркс развил теорию классовой борьбы, построенную на принципиальном глобальном конфликте, который приводит к расколу общества как предварительному условию гармонии.

Конфликт предметно рассматривается в политологии, в которой приняты две базовые его модели: плюралистическая (либеральная) и авторитарная (элитарная)1.

Согласно плюралистической модели конфликты повсеместны, неизбежны, поскольку общество состоит из разных групп интересов. Известный американский социолог Р. Парк называл конфликт основным видом взаимодействия. Согласно немецкому социологу Р. Дарендорфу, конфликт содержит в себе творческое ядро и вызов, является условием существования человеческой свободы наряду с рынком, открытостью, гласностью. Конфликты воспринимаются не как благо само по себе, а как неизбежный способ преодоления противоречий в ходе реформирования структур и сообщества в целом. Обилие конфликтов предпочтительнее одного. Современная социология конфликта видит в множественности конфликтов уменьшение возможности развития одного, которое ведет к расколу. Многообразие разнонаправленных коллизий уменьшает опасность однонаправленного его раскола, значительная часть конфликтного потенциала — энергия общественного недовольства — растрачивается и взаимоуничтожается в многочисленных локальных столкновениях. Подавление конфликтов ведет к их обострению. Согласно М. Дюверже суть средств и форм в упорядочении конфликтов состоит в сведении к минимуму деструктивного влияния.

Авторитарная (элитарная) модель конфликтов, существующая в политологии, рассматривает конфликты как отражающие противоречия не столько между отдельными группами, сколько между элитой и массой. В соответствии с этой моделью борьба возникает тогда, когда власть сосредоточивается в руках незначительной группы людей. Данная модель конфликта сходна с ленинской теорией революционной ситуации. Однако концептуально два подхода противоположны, поскольку главное в элитарной модели — критика верхов во имя сохранения стабильности. Поэтому ее иногда называют консервативной. Назначение же ленинской теории — в обосновании благоприятных условий захвата власти.

В последние годы опубликовано множество теоретических работ и эмпирических исследований2, где уже психологами предлагаются различные трактовки этого понятия. Несмотря на несходство подходов к определению конфликта, в них явно выделяются единые сущностные свойства:

• наличие противоречия, во всяком случае различий между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов;

• противодействие, противоборство субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту;

• негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу как фоновые характеристики конфликтного взаимодействия.

Основное содержание теории конфликтов составляют следующие категории: понятие и структура конфликта, его динамика, стадии развития и функции.

*Понятие конфликта*

Существуют два теоретических подхода к понятию конфликта3.

1. Конфликт — это столкновение, противоречие, борьба, противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности, несовместимости, противостояния — с точностью до формулировки у различных авторов.

Сторонники этого подхода описывают конфликт как явление негативное. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией». Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

2. Конфликт — это система отношений, процесс развития взаимодействия, заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Подобный подход поддерживается в математической теории игр, современной социологии конфликта (А.Г. Здравомыслов, Е.И. Степанов, Т.С. Сулимова), социальной психологии (А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, А.И. Донцов, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская), теории организационного развития и общей теории конфликта. При таком подходе все перечисленные дисциплины вполне коррелируют (взаимосвязаны) между собой по основным определениям и постулатам, что позволяет выводы в одних дисциплинах применять для теоретических построений в других, сохраняя научную строгость, полноту и непротиворечивость.

Общая тенденция в последние годы такова: все больше теоретиков и практиков социальной психологии склоняются ко второму подходу при некотором сохранении ориентации на психологическую манипуляцию, психологическое смягчение деструктивных проявлений конфликта.

Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям по действиям в конфликтных ситуациях.

# Глава 2 Основные характеристики конфликтов

*Природа конфликтов*

Как бы ни развивались цивилизации, ресурсная дефицитность никогда не может быть преодолена полностью, и поэтому все потребности и интересы ни раньше, ни сейчас, ни в будущем нельзя будет удовлетворить полностью. Дефицит ресурса при совпадении потребностей приводит к конфликтам.

Потребность — это объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности необходимы субъекту для его существования, развития и выступают источником его активности1.

Реальные условия жизни, возможности и обстоятельства интерпретируют потребности в виде интересов. Интересы — альтернативное разнообразие потребностей в конкретных жизненных обстоятельствах, осознаваемая субъектом форма проявления его потребностей. Удовлетворение интересов субъекта обеспечивает удовлетворение тех или иных его потребностей.

Человек в ходе жизни вырабатывает представления, которые, проецируясь на потребности, образуют их иерархию и формируют ценности. Потребности и ценности в свою очередь создают иерархию интересов на каждый момент времени. Изменение ситуации (изменение ресурсного дефицита) приводит к изменениям конкретных иерархий.

Интересы и ценности и лежат в основе конфликта. Точнее, не сами, а различия между ними у разных субъектов. Например, если субъекты конкретной социальной системы, вступившие в конфликт, более не разделяют ценностей, на основе которых функционировала эта система, то возникает внутренний конфликт, который ведет к распаду системы, происходит замена ее на новую, утверждаются новые по своему содержанию объединяющие элементы системы, ценности и интересы. Таким образом, конфликт в этом случае выступает как способ адекватного приспособления социальных норм к изменившимся обстоятельствам. Поэтому конфликт можно рассматривать как процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций.

Разделение конфликтов на конструктивные и деструктивные достаточно условно. На ограниченном временном интервале можно классифицировать конфликты как конструктивные и деструктивные по основанию: «препятствуют они или не препятствуют достижению целей организации».

Можно говорить и о «нежелательных конфликтах». Это конфликты по поводу различий, не существенных для реализации конкретных проектов, но приводящие к расходованию ресурсов организации в целом.

Тем не менее, сказать, что конфликт способствует или мешает деятельности организаций, можно лишь после его завершения.

*Фазы конфликта*

Конфликт имеет следующие фазы3:

1. Конфронтационная (военная) — стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации чужого интереса.

2. Компромиссная (политическая) — стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая сторона пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный).

3. Коммуникативная (управленческая) — выстраивая коммуникацию, стороны достигают согласия, основанного на том, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы (консенсус), и стремятся к взаимодополнению интересов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения сообщества, различия.

Конфликт начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации

Кризис — период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов. Это псевдофаза, возникающая внутри одной из фаз конфликта, т.е. такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе, что приводит к возникновению напряженности. Снять ее помогает преодоление кризиса, продолжение развития конфликта.

Таким образом, управление конфликтом — это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, то есть, управлять конфликтом — значит обеспечивать ему максимальную возможность для саморегулирования и содействие выходу из кризисов в следующую фазу.

*Структура конфликта*

Конфликт начинается с того момента, когда хотя бы один из взаимодействующих субъектов осознает различие своих интересов, ценностных ориентации от интересов, ценностных ориентации другого субъекта или начинает односторонние действия по обеспечению своих интересов.

Успех работы с конфликтом во многом зависит от точности описания структуры конфликта: субъектов, предмета, инцидента, отношений, ситуаций2.

Под субъектами конфликта понимаются участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией.

Предмет конфликта — конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие.

Выделяют два вида инцидентов: информационный и деятельностный. Информационный инцидент — событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия. Деятельностный инцидент представляет собой повод для объявления конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентаций.

Конфликтные отношения это форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для завершения конфликта. Конфликтная ситуация — развитие конфликта в конкретный временной период.

Таким образом, чтобы точно описать конфликт, надо:

* установить его действительных участников;
* изучить их мотивы, цели, особенности характера, профессиональную компетентность;
* выявить их отношения в предконфликтной фазе;
* выявить главные различия интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту;
* узнать намерения участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта;
* выявить других заинтересованных субъектов, не участвующих пока в конфликтном взаимодействии;
* определить все возможные в данном конфликте пути преодоления.

Каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики. Под пространственными характеристиками конфликта понимаются: сферы возникновения и проявления конфликта; условия и повод возникновения; конкретные формы проявления; результат конфликта; средства и действия, которые используют субъекты конфликта. Временные характеристики представлены такими параметрами, как длительность, частота, повторяемость конфликта, продолжительность участия в конфликте каждого из субъектов, а также временные параметры отдельных этапов.

# Глава 3 Конфликты в организации

*Конфликты, обусловленные организационной структурой*

Возможными субъектами конфликта в организации являются:

* администрация организации;
* средний управленческий персонал;
* низший управленческий персонал;
* основные специалисты (в штате);
* вспомогательные специалисты (вне штата — по контракту);
* технический персонал;
* структурные подразделения;
* неформальные группы сотрудников.

Если структурная модель организации не оптимизирована под деятельность (например, существует избыточность персоналa, управленческих звеньев, структурных единиц), то возможны два варианта:

1) расходная часть проектов увеличивается (это приводит к нарушению интересов потребителей и, следовательно, делает предпочтительнее обеспечение интересов конкурентов) и, следовательно, возникают или обостряются внешние конфликты; внешние конфликты неизбежно приводят к внутрифирменным: между структурными подразделениями, управленческими звеньями, между сотрудниками.

2) в силу острой конкуренции расходная часть проектов увеличена быть не может и поэтому встает вопрос о перераспределении доходной части (ограничение объемов выполняемых заказов, сокращение фонда заработной платы, возможные задолженности партнерам или налоговым органам, долги по кредитам) и даже о возможном банкротстве.

Возникают конфликты и по поводу различия интересов сотрудников и структурных подразделений, вертикальные конфликты (между начальниками и «обиженными» подчиненными). Этот вид конфликтов называется конфликтами ресурсов.

Развитие ситуации неизбежно приводит к кризису, что предполагает два возможных исхода:

1) изменение организационной структуры (оптимизация под данный проект или разрушение организации);

2) изменение целей организации, что приведет к смене проектов (обеспеченных реально имеющимися ресурсами) и созданию под них новой структурной модели.

*Конфликты, обусловленные необъективностью руководителя*

Если структурная модель организации оптимизирована, конфликты все равно возникают с другими субъектами в экономической сфере (конкуренция) и/или внутри организации.

Внутренний конфликт может быть обусловлен необъективностью руководителя. Поскольку один из наиболее существенных интересов сотрудников — регулярная выплата денежного вознаграждения за свою работу, то любые препятствия этому приводят, как правило, к серьезным конфликтам. Среди основных причин — ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников. Легко видеть, что заниженная оценка сразу провоцирует конфликт (если сама не является его следствием), но к конфликту приводит и завышенная оценка, ведь это нарушает скорее всего интересы других сотрудников.

Типичные ошибки завышения оценок менеджером являются следствием:

* дружеского расположения, возникшего на основе неоднократного неформального общения;
* великодушия руководителя, желающего слыть добрым;
* «шлейфа» высокой репутации сотрудника;
* оценки по второстепенным критериям и внешним признакам;
* завышенной оценки лично симпатичного, психологически приятного сотрудника;
* контраста с худшим работником, ранее работавшим на этом месте, или худшими другими коллегами.

Типичные ошибки занижения оценок возможны в силу:

* личной антипатии;
* «шлейфа» плохой репутации сотрудника;
* неумения работника эффектно представить свою работу;
* придирчивости, «шлейфа» предыдущего конфликта;
* преднамеренного, но еще не известного сотрудникам повышения требований из-за какой-либо новой информации;
* завышенных требований с целью преднамеренного дальнейшего наказания сотрудника.

*Конфликтность инноваций*

Другой причиной возникновения конфликта являются инновации. Оригинальные, по-новому сформулированные мысли именно потому новы, что отклоняются от укоренившихся привычек, застывших традиции — от привычной практики. Сопротивление, зачастую даже враждебную реакцию, которыми среда нередко встречает новую мысль, следует считать объективным фактором. Даже в случае успеха инновация сопровождается конфликтами — ведь она заставляет приспосабливаться к новому.

В производственной сфере появление новой идеи зачастую ведет к обесценению труда не только отдельных лиц, но и целых групп. Кроме зависти, выступающей на примитивном уровне, или опасений престижного характера, выступающих на более высоком уровне, причиной конфликта между новатором и его коллегами и администрацией может быть приверженность к прежним ценностям, консерватизм.

Возможной причиной конфликта может быть и такая система мотивации и заинтересованности, в которой выгода для новатора образуется в ущерб (действительный или надуманный) интересам структурного подразделения или всей организации.

Именно из-за традиционно негативного восприятия конфликтов (первый подход) общественный климат не благоприятствует распространению инновационной деятельности, даже безусловно обоснованной с экономической точки зрения, и зачастую тормозит ее.

*Межгрупповые конфликты*

Даже в небольшой организации, не имеющей структурных подразделений, может возникнуть межгрупповая дифференциация, т.е. могут сформироваться группы (хотя бы по неформальным критериям).

Г. Тэджфел (создатель теории социальной идентичности)1 экспериментально доказал универсальность и неизбежность межгрупповой дискриминации. Любое количество индивидов будет рассматривать себя как группу при условии, что субъективно воспринимаемая разница между ними менее значительна, чем по отношению к общностям других индивидов.

Наиболее вероятная межгрупповая дифференциация возникает в связи со специализацией, обусловленной основной деятельностью организации. Группы не могут не взаимодействовать: одна с одной или несколькими, иногда член одной группы взаимодействует с членом другой, причем оба выступают как представители своих групп. Цели такого взаимодействия разнообразны. Самые распространенные — это обмен материалами или информацией, потребность для одной группы быть в курсе работы другой или участвовать в ее деятельности, совместно решать проблемы, принимать решения или участвовать в производственном процессе, конкуренция за ресурсы или престиж, наконец, просто физическое соседство.

Подобно людям, группы могут соперничать не только за деньги и власть, но также за престиж и признание. В результате соперничества в группе может смениться лидер. Обычная реакция руководителя в такой ситуации — усиление формального контроля за групповой деятельностью.

Хотя теоретически все группы в организации работают ради одной и той же цели, они, конечно же, имеют разные интересы. К тому же многие группы обычно считают свою нагрузку нереальной, а оценку труда несправедливой. В крайних проявлениях это ведет к полному смещению целей.

Выделяют четыре признака эффективного (неэффективного) сотрудничества:1) сходство целей;

2) отличие по временным горизонтам (отделы научных исследований и разработок ориентируются на долгосрочные цели, а отделы сбыта обычно рассчитывают все на более короткие периоды);

3) различие личных целей членов групп, приводящее к «ненужным» неформальным контактам в рабочее время;

4) отличие формальными структурами (например, числом уровней управления).

В производственной компании важно решить, как формировать группы - по *производственному* принципу, чтобы малые группы работали согласованно, как единый производственный отдел, или по *функциональному*, учитывая специализацию (НИР, маркетинг, производственные бригады).

Можно выделить два пути: дифференциацию и интеграцию. Дифференциация связана с различными подходами и правилами работы, которых придерживаются разные специалисты, работающие в группе, а интеграция характеризуется единым подходом и сотрудничеством всех членов коллектива.

Проведенные исследования показали1, что при функциональной организации, когда разные группы имеют меньше контактов друг с другом, и дифференциация и интеграция дают небольшой эффект, тогда как при производственной организации дифференциация и интеграция оказываются намного результативней. В функциональных коллективах разногласий было меньше, поскольку люди работали в основном в окружении специалистов в своей области. В производственных группах общение между специалистами разных областей было более открытым и свободным.

Очевидно, что каждый подход имеет свои достоинства и недостатки в зависимости от реальной ситуации. Главное — найти уровень интеграции, позволяющий эффективно работать. Если же для хорошей работы нужна дифференциация, следует пойти и на это.

Однако конфликтные ситуации настолько разнообразны, что каждому выбору метода их преодоления должен предшествовать тщательный исчерпывающий анализ. Самое большее, что может сделать менеджер, это постараться сформировать группу так, чтобы нежелательных разногласий не возникало.

*Межличностные конфликты*

Помимо межличностных конфликтов из-за различия бытовых интересов сотрудников в организации возможны межличностные конфликты другого типа. Нападки и притеснения со стороны коллег по работе как явление известны уже давно, но как отдельная психологическая проблема они были выделены только в конце 70-х — начале 80-х годов3. Первые исследования были проведены в Швеции. Само явление получило название моббинг (от англ. mobbing — притеснять и преследовать кого-либо, кому-то грубить, нападать или придираться). Этим словом обозначается ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег, а порой и начальства.

В развитых странах, как показывает статистика, это явление становится причиной существенного снижения экономической эффективности бизнеса: почти каждый двадцатый вновь нанимающийся подвергается моббингу на новом месте. При этом необходимо учитывать, что это только в момент приема на работу. Процент же людей, которые во время дальнейшей «рабочей» жизни стали жертвами моббинга, в десятки раз больше.

Как правило, межличностные конфликты такого типа распространены среди сотрудников одного уровня, но он присутствует и в отношениях руководства с подчиненными.

В основе потенциального конфликта сотрудников одного уровня может лежать активная работа кадровой службы по поиску на вакантное место очень квалифицированного работника, возможно, с большим личностным потенциалом, чем требовалось ранее, или даже требуется на сегодня. Ведь одной из распространенных причин моббинга в отношении нового сотрудника является уровень его образования, который может намного превышать уровень образования окружающих его людей. Он может быть умнее и начитаннее окружающих, что также может сделать его нежеланным в этом трудовом коллективе, ведь он не подходит под принятые групповые клише. Но возможные ситуации многообразнее, чем кажется на первый взгляд. Чаще всего жертвами становятся:

* студент на стройке;
* рабочий в офисе;
* секретарь на новом месте;
* сотрудник, назначенный внезапно начальником над своими бывшими сослуживцами;
* сотрудник, резко пониженный в должности;
* коллега, с которым приходится вдруг делить работу;
* верующий в ряду убежденных атеистов, и наоборот;
* иностранец;
* «удачливый» провинциал.

На них будут смотреть косо, и это может не зависеть от того, как они работают.

Существует много причин того, почему одни коллеги вдруг резко меняют свое отношение к другим, и те становятся мишенью для скандалов и интриг, придирок и обвинений. Специалисты выделяют следующие причины:

* внутренняя конкуренция среди персонала в торговой фирме за большую эффективность работы с клиентами;
* внешняя для фирмы кризисная ситуация;
* воспринимаемый как угроза приход нового коллеги;
* наличие большого числа претендентов на единственное освободившееся карьерное место;
* резкое повышение одного из коллег по службе;
* обычная зависть или жажда славы;
* страх за свое существование;
* нежелание раскрытия подробностей «старых дел»;
* слабость;
* неприятие иногородних, провинциалов, «столичных штучек», представителей другой национальности, иностранцев;
* предубеждение против инвалидов;
* неприятие «белых ворон»;
* особо галантное или грубое отношение к женщинам.

Причиной преследования начальником подчиненного может быть страх, к примеру, из-за его знаний или опыта. В таком случае начальник начинает постоянно обвинять его в ошибках, которые тот не совершал, не произвольно или преднамеренно настраивая против этого человека остальных сотрудников. И основание для этого вовсе не и том, что он не любит этого сотрудника.

Для начальника любого уровня очень легко начать травить своего подчиненного. Так, не получаемая им полностью информация не позволит ему хорошо выполнить порученную работу, а неправильная информация значительно затруднит ее. Подчиненный начинает делать ошибки, спровоцированные информационной неполнотой руководящих указаний.

Есть еще более существенная причина для моббинга, представляющая очень серьезную опасность эффективному управлению компанией. Сегодня на многих фирмах (и в России, и в Европе, и в США) моббинг со стороны начальства стал обычным явлением, так как его применяют как средство обеспечения дисциплины, дабы заставить сотрудников ходить на работе «по струнке». Часто именно в придирках и обвинениях подчиненных видят хорошее средство для поддержания порядка на фирме. Руководство фирмы или предприятия совершенно сознательно выбирает себе «жертву», другие же сотрудники, как правило, боясь потерять свои рабочие места, становятся просто орудиями в руках начальника. В такой ситуации всякий, вставший на сторону жертвы (или просто старающийся ей помочь преодолеть ситуацию), ставит себя под удар.

К моббингу, как правило, прибегают и для того, чтобы выжить сотрудника с его рабочего места, не извещая о причинах, заставить подать заявление об увольнении. Его начинают травить, постоянно придираться и всеми возможными средствами дают понять, что он должен уйти из организации. К тому же очень трудно уволить сотрудника по закону. Гораздо легче и дешевле заставить его самого уйти с работы.

Широкое распространение моббинг получил в реорганизованных фирмах, в которых несколько сотрудников кажутся новому начальству лишними (например, решено сократить число штатных рабочих мест или изменилось штатное расписание). Как правило, чем больше сотрудников подвергаются моббингу, тем меньшее их число в действительности должно подать заявления об уходе. Подобная мера, вроде бы, экономит получаемую прибыль. Но через некоторое время это начинает сказываться на товарообороте, так как фирма уже не обладает достаточным персоналом, чтобы вовремя и правильно обслужить всех клиентов. А это в свою очередь сказывается на прибыли, получаемой фирмой.

Трудовое законодательство, имея в виду трудовые споры, как правило, ориентировано на выход из сложившихся ситуаций с наименьшими финансовыми потерями, но не ограждает человека от возможного возникновения подобной ситуации.

Возможны три варианта реакции руководства организации на моббинг:

1) руководство организации (в том числе менеджер по персоналу) не замечает существования моббинга на своем предприятии;

2) руководство организации (и менеджер по персоналу) само является виновником появления моббинга;

3) руководство организации (или хотя бы менеджер по персоналу) принимает все меры, чтобы избавить и защитить сотрудников от появления и существования моббинга.

Чаще всего на взгляд высшего менеджмента фирмы, к сожалению, на передний план выходят другие кадровые задачи: реализация корпоративной кадровой стратегии, повышение квалификации персонала, обеспечение сотрудников необходимой оргтехникой в соответствии со стратегией развития и адекватно современному состоянию рынка.

Поэтому особую роль в мониторинге таких ситуаций и их преодолении, безусловно, должны играть менеджеры по персоналу, руководители соответствующих служб.

В целях профилактики менеджеру следует:

* не отдавать открыто предпочтения никому из своих сотрудников — это может стать провокацией и поводом для моббинга;
* никогда не поддерживать сотрудников, если явно видно, что кто-то из них хочет очернить одного из коллег в глазах руководства, имейте свое мнение о каждом из сотрудников и отстаивайте его;
* показать персоналу, что руководство фирмы против моббинга;
* постараться поддержать того, кто стал жертвой моббинга;
* продемонстрировать эту свою поддержку не вовлеченным и конфликт сотрудникам.

К сожалению, как правило, работодатели обычно стремятся расстаться как с виновником конфликта, так и с его жертвой.

Межличностные конфликты непрофессиональной направленности и моббинг приносят двойной вред. Все их участники не могут полностью посвятить себя работе. К тому же это приводит к психологическим проблемам. Люди, ставшие жертвами моббинга, часто меняют рабочее место: либо они уходят после испытательного срока, либо через несколько месяцев, год. Фирме приходится постоянно искать новых сотрудников.

Фирмы, в которых распространены интриги и скандалы (конфронтационные проявления конфликтов), имеют плохую репутацию. Сотрудники стремятся подыскать другое место, где была бы не только хорошая зарплата, но было бы заметным уважительное отношение к персоналу.

Это препятствует и корпоративным инновациям. Из-за страха потерять в результате реформ свое рабочее место рядовые (и не только) работники прибегают к моббингу как к средству защиты.

# Заключение

Существуют два подхода определения конфликта. Сторонники первого описывают конфликт как явление негативное. Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады.

Конфликт — это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации. Он имеет три фазы: конфронтационную, компромиссную, коммуникативную. Период нарушения последовательного фазового процесса конфликтного взаимодействия субъектов или задержки одной из фаз называется кризисом. Управление конфликтом — это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, минимизирующая кризисные периоды.

Организационная структура любого типа всегда конфликтна по самой своей природе (функциональные и профессиональные различия структурных подразделений, профессиональные и личностные различия сотрудников, наличие корпоративных и личных интересов персонала, которые нельзя запретить).

Важным конфликтогенным фактором является неоптимизированная структура организации. Всегда конфликтна инновация, поскольку подрывает сложившееся в организации равновесие. Основной причиной конфликта в стабильных организациях становятся ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников и в выборе способов формирования рабочих групп (по производственному или функциональному принципу). Даже в небольшой организации, не имеющей структурных подразделений, могут сформироваться группы, которые непременно рано или поздно начнут конфликтовать друг с другом.

Причиной существенного снижения экономической эффективности бизнеса становится моббинг — ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег и начальства.

Задача менеджера по персоналу — минимизировать деструктивность этих конфликтов (и для организации, и для сотрудников). Можно выделить два пути: дифференциацию и интеграцию. Дифференциация связана с различными подходами и правилами работы, которых придерживаются разные специалисты, работающие в группе, а интеграция характеризуется единым подходом и сотрудничеством всех членов коллектива.

Список литературы

1 Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002.

2 Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб: Питер, 2000.

3 Рябцев В.Н. Конфликтология: Учебная программа. Ростов н/Д., 2000.