Содержание

Введение

1. Сущность конфликтов

1.1. Понятие и виды конфликтов

1.2 Причины конфликтов и способы их разрешения

2. Конфликты, существующие на зао "пинскдрев" и способы их разрешения

2.1 Краткая экономическая характеристика предприятия

2.2 Конфликты на ЗАО "Пинскдрев" и способы их разрешения

3. Предложения по предотвращению конфликтов и способов их разрешения

Заключение

Список использованных источников

Приложение

**РЕФЕРАТ**

КОНФЛИКТЫ, СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТОВ, УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, КОНФРОНТАЦИЯ, СОТРУДНИЧЕСТВО, КОМПРОМИС, УКЛОНЕНИЕ, ПРИСПОСОБЛЕНИЕ.

Объектом исследования является ЗАО «Пинскдрев»; предметом – существующие на предприятии конфликты.

Целью работы является получение более подробной информации о природе, видах и причинах конфликтов на предприятиях, а также способов их разрешения, анализ конфликтов на ЗАО «Пинскдрев».

При написании курсовой работы были использованы различные методы. В частности, статистический и аналитический методы позволили провести анализ хозяйственной деятельности предприятия за последние три года, изучить динамику изменения цен на продукцию и других экономических показателей работы ЗАО «Пинскдрев» за соответствующий период.

В процессе работы была произведена оценка взаимоотношений между сотрудниками на ЗАО «Пинскдрев» и разработаны предложения по предотвращению конфликтов и способы их разрешения.

Автор работы подтверждает, что приведённый в ней расчётно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

REVIEW

Course work: 37 pages, 1 tab., 5 illustrations, 15 sources, 4 applications.

CONFLICTS, ESSENCE OF CONFLICTS, MANAGEMENT OF CONFLICTS, CONFRONTATION, COLLABORATION,COMPROMISE, DEVIATION, DEVISE.

Object is Joint-Stock Company «Pinskdrev» and subject of research is essencing conflicts.

The purpose of the work is analysis information about variety of conflicts, their reasons and a way of their solution.

At a spelling of course work various methods have been used. In particular, statistical and analytical methods have allowed to conduct the analysis of economic activity of the enterprise for the last three years, to study the dynamic of the price changing and other economic factors of the work of Join-Stock Company «Pinskdrev» for corresponding period.

During the research the estimation of the mechanism of price formation has been thoroughly given and some offers upon its improvement have been developed.

The author of work confirms, that settlement analytical material resulted in it correctly and objectively reflects the conditions of the researched process, and all borrowed from literary and other sources theoretical, methodological and methodical positions and concepts are accompanied by references to their authors.

# **Введение**

Конфликты являются вечным спутником нашей жизни. И потому даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов. Об актуальности темы свидетельствует и тот факт, что столкновение точек зрения, мнений, позиций – очень частое явление производственной и общественной жизни. Поэтому, чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, необходимо знать, что такое конфликт и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.

Конфликт – это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п.

Причиной низких рабочих показателей на предприятии иногда может стать ситуация, при которой сталкиваются интересы работников, когда две и более сторон противодействуют друг другу (конфликт). Являясь сложным феноменом, конфликт редко возникает по одной-единственной причине, он обычно является результатом целой серии взаимосвязанных причин. Руководителям необходимо уделять большое внимание конфликтам, существующим на их предприятиях, их причинам и последствиям, и в соответствии с этими данными стараться предотвращать (если конфликт приводит к отрицательным последствиям) или провоцировать (если конфликт ведет к улучшению ситуации) эти явления.

Целью работы является получение более подробной информации о природе, видах и причинах конфликтов на предприятиях, а также способов их разрешения. Данный вопрос рассматривается на примере ЗАО «Пинскдрев».

В ходе работы были использованы статистический, расчетно-аналитический, методы наблюдений и анкетирования.

Использовалась следующая литература: Вишнякова Н. Ф. Конфликто-логия; Зигер В., Ланг Л. Руководить без конфликтов; Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель; Мескон Основы менеджмента; Гришина Н. В. Опыт построения социально-психологической типологии производственных конфликтов; Тренев В. И., Магура М. И., Леонтьев С. В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов; Гончаров В. Руководство для высшего управленческого персонала; Здравомыслов А. Г. Социология конфликта; Фролов С.С. Социология. Учебник для ВУЗов.; Белов М.И. Конфликт на предприятии; Коломейцев П.А. Наука о конфликтах; Баринов Антикризисное управление, отчетная документация ЗАО «Пинскдрев», бизнес-план предприятия 2003 и 2005 года, пояснительная записка 2004 года.

# **1. Сущность конфликтов**

## **1.1 Понятие и виды конфликтов**

Самое общее определение конфликта (от лат. conflictus – столкновение) – столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение – противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Английский социолог Э. Гидденс дал такое определение конфликта: “Под конфликтом я имею в виду реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы, ее способы и средства, мобилизуемые каждой из сторон” [1, c. 275].

Конфликт – одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми. Подсчитано, что конфликты и переживания персонала занимают около 15% его рабочего времени. Еще больше времени тратят на урегулирование конфликтов и управление ими руководители – в некоторых организациях до половины рабочего времени. Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им. Некоторые фирмы в штатное расписание вводят даже должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолог) [2, c.385].

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации (когда структурные подразделения организации или члены микро- или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива и организации в целом.

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать, как только он возникнет. Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить пользу организации. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация не здорова. Поэтому задача менеджера – спроектировать конструктивный, решаемый конфликт, отсюда конфликты – это нормальное явление. Для организации считается здоровым наличие конфликта. И чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такие «ингредиенты» существуют, то организация от конфликтов становится лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем [1, c.276].

Однако не следует сбрасывать со счетов и тот факт, то отдельные конфликты носят разрушительный характер. Для организаций, переживающих кризис, именно разрушительные последствия конфликта особенно нежелательны. Менеджер должен учитывать, что в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера, темпераменту и т.п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порождают противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят столь далеко, что интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становиться самоцелью, что в конечном счете отрицательно сказывается на развитии организации. Модель конфликта показана на рис.1.1.

Модель (природа) конфликта

База конфликта (конфликтная ситуация)

Инцидент

Возможность разрастания конфликта

Реакция на конфликтную ситуацию

Отсутствие конфликта

Наличие конфликта

Нет последствий конфликта

Управление конфликтом

Функциональные и дисфункци-ональные последствия

*Рис. 1.1.* Модель конфликта

Анализ литературы по проблемам конфликтологии позволяет выделить следующие признаки конфликтов:

* существование, по меньшей мере, двух сторон, имеющих контакт друг с другом;
* взаимозависимость сторон, побуждающая их к участию в конфликтном взаимодействии, без которой стороны не могут выйти из конфликтного поля;
* несовместимость (полная или частичная) целей и ценностей конфликтующих сторон;
* осознанность противоречий и направленность действий его участников друг против друга;
* нулевая сумма конфликтного взаимодействия, т.е. в конфликте выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой, каждый из участников стремиться приобрести для себя что-то за счет оппонента;
* использование давления или силы как крайнего варианта давления. Давление может быть разных видов: психологическое, экономическое, физическое и прочее; оно может осуществляться в форме угроз или практических действий [2, c.385 – 387].

В основе конфликта лежат противоречия: объективные, существующие до их осознания людьми, и субъективные, связанные либо с осознанием объективных противоречий, либо с сознанием, психологией людей. С разнообразием форм проявления конфликта связаны и их классификации. Рассмотрим наиболее распространенные из них:

В зависимости от количества и уровня участников:

* внутриличностные конфликты, т.е. индивидуальные конфликты, характеризующиеся столкновением несовместимых и примерно равных по силе потребностей, интересов и мотивов, а также выполняемых человеком ролей (ролевой конфликт);
* межличностные, т.е. конфликты между отдельными людьми, в том числе в случаях, когда конфликты развиваются параллельно между одним человеком и несколькими людьми;
* конфликты между личностью и группой;
* межгрупповые, т.е. конфликты, сторонами которых являются группы разных уровней [2, c.388].

Можно выделить следующие разновидности организационных конфликтов (обычно, одновременно присутствуют несколько из них):

* **Вертикальный – ко**нфликт между уровнями управления (конфликты между нижестоящими и вышестоящими субъектами). Проблемы, связанные с целями (нечеткими, или постоянно меняющимися), властью, нарушениями в коммуникации, культурой компании и др.
* **Горизонтальный – к**онфликт между равными по статусу частями организации. Обычно связан с наличием разных целей.
* **Линейно-функциональный – к**онфликт между линейными руководи-телями и специалистами
* **Ролевой – к**онфликты, связанные с выполнением индивидом предписан-ной ему роли [3, c.527].

В зависимости от количества причин выделяются: однофакторные конфликты, в основе которых лежит одна причина; многофакторные, возникающие в силу двух и более причин; кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладывается одна на другую, что приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

По сферам проявления различают: канализируемые конфликты, предполагающие ограниченность сферы соперничества и активности участников; эскалирующие конфликты, характеризующиеся неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия.

В рамках классификаций, составленных на базе временных параметров, конфликты делятся на единичные, периодические и частые, скоротечные и длительные, затяжные. В зависимости от форм проявления различают открытые конфликты с явно выраженными агрессивными действиями, и скрытые конфликты, характеризующиеся отсутствием такого рода действий и косвенным, закамуфлированным противоборством.

В классификациях, построенных на основе такого критерия, как отношение к целям организации, конфликты разделяются следующим образом: конфликты с преимущественно позитивной направленностью (возникают при совпадении или близости целей участников конфликтов с целями организации); конфликты с позитивно-негативной направленностью (характеризуются несовместимостью целей одной из сторон с целями организации, которые отстаивает другая сторона); конфликты с негативной направленностью (отличаются несовместимостью целей обеих сторон с целями организации) [2, c.389].

Как уже отмечалось ранее, в зависимости от последствий конфликты можно разделить на конструктивные (функциональные) и деструктивные (дисфункциональные). В соответствии с дифункциональными конфликтами можно выделить следующие их негативные последствия:

* дестабилизация организации, снижение управляемости;
* отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации, смещение этих целей в сторону групповых эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;
* неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации, рост депрессий, стрессов и пр. и как следствие – снижение производительности труда, увеличение текучести кадров;
* нарастание эмоциональности и иррациональности, враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству;
* ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем.

В противоположность данному виду конфликта, при определенных условиях конфликты имеют функциональные, позитивные результаты:

* мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и как следствие – экономия рабочего времени и средств организации;
* формирование у участников конфликта чувства сопричастности в результате этого конфликта решению, что облегчает его реализацию;
* побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или уменьшающих ее значимость;
* развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт урегулируется в результате взаимодействия сторон. Приводящее к согласию честное соперничество увеличивает вза-имное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничеств
* разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми;
* усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов [4].

## **1.2 Причины конфликтов и способы их разрешения**

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать (рис. 1.2.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Причины конфликтов | | |  |
|  | | | | |
| Недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей | |  | Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера | |
|  | |  | |
| Устарелость оргструктур, нечеткое разграничение прав и обязанностей работников | | Различия в манере поведения и жизненном опыте | |
|  | |  | |
| Ограниченность ресурсов | | Психологический феномен | |
|  | |  | |
| Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива | | Неопределенность перспектив роста | |
|  | |  | |
| Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности | | Неблагоприятные физические условия | |
|  | |  | |
|  | | Недостаточный уровень профессионализма | |

*Рис. 1.2.* Источники возникновения конфликтов

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых с очевидностью вытекают из характера самих недостатков [1, c.280 – 281].

2. Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

а) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;

б) требовать этого от своего непосредственного руководителя;

в) хвататься за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

3. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финансы и т.п. между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.

4. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала других сотрудников. В результате появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

5. Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

6. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам починенных, публичный «разнос».

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно выражают агрессивность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различие в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

8. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

9. Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее существовании, то работает без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным.

10. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

11. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею [1, c.280 – 282].

Говоря о конфликтах, связанных с выполнением работником своей роли, необходимо отметить следующие:

* **Выполнение одним человеком нескольких различных взаимоисключающих в отдельные моменты друг друга ролей,**
* **Противоречие между ролью и поставленной задачей.** Т.е. невозможность достичь результата при одновременном соблюдении правил выполнения роли.
* **Противоречие между ценностями человека и характером выполняемой им роли.** Руководителем контролирующего органа назначен человек ориентированный на бесконфликтное общение.
* **Взаимоисключающие ожидания к исполняемой роли.** Разные части организации имеют различные ожидания по отношению к роли.
* **Изменение содержания роли,** связанные с неадекватным изменением вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности.
* **Перегруженность роли.** К сотруднику, выполняющему свою роль, предъявляются ожидания, выходящие за его роль. В результате, сотрудник нагружается задачами (либо сам на себя берет), которые не соответствуют его роли. В результате, сотрудник не в состоянии справиться с выполнением своей роли или теми заданиями, которые выходят за его роль [5, c.93].

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причинами конфликта могут быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие, резкость и грубость в обращении с подчиненными. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти правильный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей порождает конфликт [6, c. 27].

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. И первый шаг состоит в понимании его источников. Затем необходимо минимизировать количество участников конфликта (чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения).

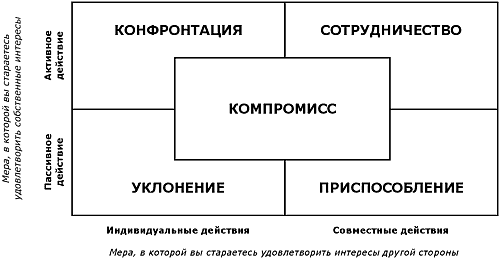
В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может для этого привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, т.к. он не является заинтересованной стороной и, соответственно, конфликтующие стороны ему доверяют больше [7].

В зависимости от точек зрения на конфликт выделяют две большие группы способов управления конфликтом:

1. Педагогические (беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного характера)

2. Административные (силовое разрешение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих. Разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда.) [2, c. 284].

Также существуют различные стили разрешения конфликтов, которые можно расположить в пространстве относительно двух координат: ориентация на удовлетворение своих интересов и ориентация на удовлетворение интересов второй стороны.



*Рис. 1.3.* Стили разрешения конфликтов.

Таким образом, можно выделить следующие стили:

1) Конфронтация – стиль, ориентированный на удовлетворение своих интересов и игнорирование интересов второй стороны. Основной принцип данного стиля: пользуйся своими преимуществами и слабыми сторонами противника. Для того чтобы реализовывать данный стиль необходима:

* соответствующая власть (влияние);
* ресурсы для осуществления борьбы;
* уверенность в собственной правоте и непогрешимости.

Результат использования данного стиля: ситуация **"выигрыш – проигрыш".** Возможно также, что проигравшая сторона постарается "отыграться".

2) Уклонение – стиль, ориентированный на избегание конфликта, обе стороны не могут удовлетворить свои интересы. Они пытаются выйти их ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии. Причины использования данного стиля:

* слабость собственной позиции, неуверенность в собственных силах;
* неумение договариваться;
* для затягивания времени;
* избегание психологического дискомфорта.

Уклонение от конфликта может временно снять напряженность, но затягивание с разрешением конфликта чревато ухудшением ситуации. Тем более что скрытый конфликт отражается на эффективности работы вовлеченных сторон. Результатом использования данного стиля является ситуация **"проигрыш – проигрыш".**

3) Приспособление – стиль, ориентированный на удовлетворение интересов второй стороны и пренебрежение собственными интересами. Причины использования этого стиля:

* неуверенность в собственных силах;
* низкая самооценка;
* желание сохранить отношения, даже ценой собственных интересов;
* для затягивания времени.

Использование данного стиля приводит к ситуации **"проигрыш – выигрыш"**. Людей, склонных к использованию данного стиля, окружающие в целом характеризуют как милого, доброго человека, но в то же время, как человека слабого, поддающегося чужому влиянию.

4) Компромисс. Использование данного стиля связано с умением вести переговоры. Реализуется данный стиль путем достижения двухсторонних уступок. Результатом использования данного стиля является ситуация **"невыигрыш – невыигрыш"**. Стороны не получают полного удовлетворения своих интересов, но зато отсутствует и неудовлетворенность каждой из сторон. Умение идти на компромиссы позволяет достаточно быстро разрешать конфликты, сохраняя рабочие отношения.

5) Сотрудничество – стиль, основанный на полном удовлетворении интересов задействованных в конфликте сторон. Результатом его использования является ситуация **"выигрыш - выигрыш"**. Люди, которые склонны к использованию данного стиля, обладают следующими характеристиками:

* позитивное отношение к конфликту, как к новой возможности;
* ценят различные точки зрения;
* открыты и доброжелательны;
* уважают себя и других людей;
* отделяют людей от проблемы (от конфликта "я - ты" к ситуации "мы - проблема");
* умеют управлять собственным состоянием;
* умеют работать с информацией.

Особенностью данного стиля является то, что он ориентирован на удовлетворение интересов, а не на отстаивание позиций. Во всех остальных стилях есть чёткие позиции участников, и разрешение конфликта строится путем давления (конфронтация), уступок (приспособление), взаимных уступок (компромисс). Стиль сотрудничества предполагает отказ от защиты позиций, и стремление к удовлетворению интересов, стоящих за позициями, путем выработки согласованных критериев для разрешения конфликта [8, c. 61]. Для большей наглядности рассмотрим данные стили поведения на примере. **Позиция сотрудника:** Я хочу, чтобы мне увеличили зарплату, так как я стал лучше работать и больше приносить прибыли. Позиция руководителя:Я не хочу терять часть своей прибыли, тем более не хочу создавать прецедент.

Использование разных стилей:

* **Уклонение.** Руководитель регулярно откладывает решение; у сотрудника возникает разочарование, падает эффективность работы.
* **Конфронтация.** Руководитель просто отказывает сотруднику; возможные последствия – у сотрудника падает мотивация, он может начать искать другое место работы.
* **Приспособление.** Руководитель, после некоторых препирательств, соглашается; создан прецедент, что достаточно немного надавить на руководителя, и получишь свое.
* **Компромисс.** После взаимных уступок зарплата повышается, но не настолько, сколько требовал сотрудник [9, c.70].

# **2. Конфликты, существующие на ЗАО «Пинскдрев» и способы их разрешения**

## **2.1 Краткая экономическая характеристика предприятия**

Местонахождение общества**:**

225710, Республика Беларусь, Брестская обл., г. Пинск, ул. И. Чуклая, 1

тел. 8-0165-356670; факс 8-0165-356664

р/с N 30120000160011 в Пинском отделении АК Промстройбанка, код 302

Закрытое акционерное общество «Пинскдрев» создано в 1880 году. За более чем вековую историю Общество прошло нелегкий путь становления от фабрики по производству сапожных шпилек и фанерных ящиков до современного и многопрофильного предприятия.

Схема структуры ЗАО «Пинскдрев» приведена в приложении А.

Численность персонала – 4327 человек.

Основные направления деятельности в настоящее время:

- заготовка древесины;

- лесопиление;

- производство шпона строганого, лущеного;

- производство древесностружечных плит, фанеры клееной;

- изготовление спичек;

- организация работы по переработке древесины и производства товаров народного потребления;

- выпуск мебели мягкой, корпусной, детской, кухонной, специальной и пр.;

- производство изделий деревообработки;

- выполнение строительно-монтажных работ, проектно-конструкторских и изыскательских работ, металлообработка;

- международные перевозки автомобильным транспортом.

В своей работе ЗАО «Пинскдрев» придерживается системы работы, которая начала внедряться на предприятии 2 года назад – это переход с серийного производства на заказ мелких партий в широком видовом ассортименте и производство мебели по индивидуальным заказам.

В настоящее время обществом выпускается свыше 800 наименований продукции. В 2004 году прирост объема продукции составил 110 % по сравнению с 2003 годом и 635,8% по сравнению с 1990 годом. За 2004 год освоено производство и обновлен выпуск более 100 наименований продукции.

Если говорить о месте среди предприятий концерна, то следует отметить, что объем выпускаемой ЗАО "Пинскдрев" продукции составляет 13,2 % в общем объеме выпуска по концерну, по изготовлению мебели – 26,1%, спичек – 42,1%, производству фанеры – 25,9%, древесно-стружечных плит – 24,6%.

В настоящее время основными рынками сбыта ЗАО «Пинскдрев» являются рынок Республики Беларусь, России, Казахстана, Германии. ЗАО «Пинскдрев» работает практически со всеми странами СНГ и Европы, экспортирует свою продукцию в более чем 30 стран дальнего и ближнего зарубежья. Наибольшая доля реализуемой за рубеж продукции приходится на Германию, Польшу, Россию, Казахстан и Украину. Значительно увеличился объем экспорта в Румынию, Венгрию, Литву, Чехию. Внешнеторговый оборот – 52,5 млн. долл. США. Удельный вес экспортируемой продукции с учетом давальческих сырья и материалов составляет 66,3% от общего выпуска.

Годовой оборот общества за 2004 год составил более 65 млн. $.

Прогноз объема продаж на 2005 год строится исходя из анализа объемов оборота за аналогичные периоды в 2003 и 2004 годах. При составлении прогноза продаж учитывается расчет емкости рынка, его сегментации, анализ состояния складов.

Основные показатели работы ЗАО «Пинскдрев» приведены в таблице:

*Табл. 2.1.* Технико-экономические показатели работы ЗАО «Пинскдрев»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. измер. | 2002 | 2003 | 2004 |
| ТП в сопоставимых ценах | млн. р. | 145 633 | 155 263 | 171 733 |
| Темп роста к предыдущему году | % | - | 106,6 | 110,6 |
| Затраты на 1 рубль ТП | руб. | 89,22 | 85,62 | 84,07 |
| Темп роста к предыдущему году | % | - | 96 | 98,2 |
| Продажа в ближнее зарубежье | тыс. $ | 9 553 | 17 728 | 27 194 |
| Продажа в дальнее зарубежье | тыс. $ | 12 739 | 13 215 | 17 367 |
| Всего экспорт | тыс. $ | 22 292 | 30 943 | 44 561 |
| Темп роста к предыдущему году | % | - | 138,8 | 144,0 |
| Численность работающих | чел. | 4 240 | 4 198 | 4 360 |
| Темп роста к предыдущему году | % | - | 99,0 | 103,9 |
| Средняя зарплата 1 работающего | долл. | 108,9 | 126,8 | 168,0 |
| Темп роста к предыдущему году | % | - | 116,4 | 132,4 |
| Производит. труда в сопост. ценах | тыс. р. | 37 361 | 40 058 | 42 330 |
| Темп роста к предыдущему году | % | - | 107,2 | 105,7 |
| Себестоимость продукции | тыс. р. | 99 875 | 118 260 | 135 000 |
| Прибыль от реализации | млн. р. | 6 978 | 7 911 | 8 618 |
| Рентабельность продаж (доля прибыли в объеме продаж) | % | 13,2 | 14,1 | 15,3 |

Из таблицы видно, что все показатели деятельности растут за исключением численности рабочих в 2003 году (сократилась на 1%); причем темпы роста также возрастают.

Если оценивать динамику капитальных вложений в 1999-2003 годах (см. рис. 2.2) то можно отметить, что Общество перешло от экстенсивного пути развития к интенсивному. Так в 1999 году капитальные вложения составили 1,4 млрд. рублей, в т.ч. приобретение оборудования – 0,5 млрд. рублей. Соответственно в 2001 году –1,4 и 0,5 млрд. рублей, в 2002 году – 2,2 и 1,3 млрд. рублей, в 2003 году – 4,5 и 3,1 млрд. рублей.



*Рис. 2.2.* Динамика капитальных вложений

В приложениях Б и В показан расчет показателей оборачиваемости оборотных средств и расчет платежеспособности, характеризующих ЗАО «Пинскдрев» по состоянию на 2004 год.

На основе вышеперечисленных данных можно сделать вывод: финансово-хозяйственная деятельность предприятия достаточно эффективна. Показатели производительности труда, ТП, экспорта, численности работающих, зарплаты, рентабельности продаж, собственного капитала, оборотных активов, внеоборотных активов, инвестиций имеют положительные и довольно неплохие значения. В динамике наблюдается рост по всем показателям рентабельности, за исключением рентабельности продаж.

## **2.2 Конфликты на ЗАО «Пинскдрев» и способы их разрешения**

В ходе проведенного анализа на ЗАО «Пинскдрев» его работникам предлагалось ответить на вопросы анкеты (см. прил. Г), участие в которой было анонимным, что позволило получить более искренние ответы.

Как показали данные, полученные из анкеты, личных бесед с некоторыми работниками предприятия, а также в ходе наблюдений, ЗАО «Пинскдрев» не является исключением из общего правила. Ему присущи типичные причины конфликтов, в которых можно выделить следующие три основные группы: во-первых, причины, порожденные трудовым процессом; во-вторых, причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений в-третьих, коренящихся в личном своеобразии членов коллектива. Встречаются также причины, обусловленные экономическим состоянием жизни в нашей стране, которые нельзя игнорировать. Не исключен и небольшой процент людей (5 %), которых не беспокоят отношения в коллективе.

Остановимся на группе причин, порожденных трудовым процессом. Для многих трудовых коллективов они являются главным источником возникновения конфликтных ситуаций. Изучая межличностные конфликты на предприятии, попытаемся их систематизировать:

1) конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности – получению определенных продуктов. Такими факторами являются: а) непосредственно технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на потоке); б) перенос проблем, решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители); в) невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководства – подчинения» (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия работы для успешной деятельности подчиненных, или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя).

2) конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности – достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся: а) опять-таки взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива (например, работает бригада, не все члены которой постоянно выходят на работу. Оплата – сдельная. Из-за недостатка рабочей силы время работы увеличивается, а зарплата снижается); б) нерешенность ряда организационных вопросов «по вертикали» (т.е. руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между людьми, располагающимися на организационной горизонтали; в) функциональные нарушения в системе «руководства – подчинения», препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.

3) возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям; ролевые несоответствия в системе отношений «руководства – подчинения» когда, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями.

4) плохое описанием служебных функций персонала. В результате у людей складывается превратное представление о том, кто за что отвечает и что делает.

Следует упомянуть также еще о всевозможных коммуникативных помехах и барьерах, которые часто встречаются в организационном процессе и вызывают в нем сильнейшие “климатические возмущения”.

Другая группа причин межличностного конфликта – причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений. Наиболее яркий пример такого рода особенностей – взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости или несовместимости. Казалось бы, довольно безобидный фактор. Однако, «симпатия – антипатия» касается не только двух, а несколько большего числа людей и может иметь и более серьезные последствия для всего коллектива. Так, например, при назначении того или иного человека на определенную должность в основе лежит именно этот принцип. В свою очередь несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений.

Можно выделить еще одну причину конфликта, родственную только что приведенной: плохая психологическая коммуникация (т.е. люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого).

Практически в каждом кабинете, на любом рабочем месте можно столкнуться с проявлением «территориальности». Люди, входящие в ту или иную рабочую группу «обживают» определенную территорию (рабочее пространство) и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно также каждый член группы, занимающий часть общего пространства вместе с находящимися там предметами, без энтузиазма относится к вторжению в него. И это свойственно любому человеку. Вряд ли кто-либо испытает радость, обнаружив за своим рабочим столом другого человека. Если подобная ситуация повторится, это может вызвать раздражение.

И, наконец, о причинах конфликтов, коренящихся в личностном своеобразии членов коллектива. В этом случае имеются в виду возможные личностные особенности, порой ставящие нас в конфликтные ситуации. Неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность, чрезмерная принципиальность, повышенная тревожность, некоммуникабельность. Список личностных причин конфликта не сводится только к набору соответствующих черт. Демографические характеристики тоже не нейтральны в этом вопросе. С увеличением возраста рабочих больший удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе (нарушения трудовой дисциплины, несоответствие требованиям).

Далее рассмотрим еще один очень важный момент. Нередко люди усматривают конфликты там, где их в действительности нет, и, напротив, оценивают отношения с другими как безоблачные, когда конфликт уже назрел. Из этого можно сделать вывод, что конфликт может быть адекватно, или неадекватно, или ложно понятым.

В первом случае (адекватность) это означает, что конфликтная ситуация существует объективно, т.е. стремление стороны А к достижению некоторого желаемого для нее состояния С объективно препятствует достижению стороной В некоторого желаемого для нее состояния Д. И наоборот. Причем стороны справедливо полагают, что структура их целей и интересов конфликтна, и правильно ощущают наличие реального конфликта, т.е. дают адекватную оценку происходящему.

Во втором случае (неадекватность) конфликтная ситуация существует реально и стороны это осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности.

В третьем случае (ложно понимаемый конфликт) дело обстоит таким образом, что объективно конфликтная ситуация отсутствует, но вот стороны склонны рассматривать свои отношения как конфликтные.

На ЗАО «Пинскдрев» все они существуют, причем первые (адекватно понятые) преобладают. Это свидетельствует о том, что работники осознают и реально оценивают сложившуюся ситуацию, что в свою очередь помогает предпринять какие-то конкретные шаги по блокированию причин конфликта или более спокойному его разрешению.

Говоря о способах разрешения конфликтов необходимо отметить, что на ЗАО «Пинскдрев» не существует конкретной, строго определенной стратегии управления конфликтами. Все зависит от самого конфликта. Однако, все же преобладает так называемая «нормативная» или «морально-правовая» стратегия. Ее цель – разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе. Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку объективно существуют управляющие (субъект управления) и управляемые (объект управления). Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Возможность разрешения конфликта напрямую зависит от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил «игры». Обычно это связано с наличием у сторон ценностного консенсуса. Если же правила и нормы поведения не соблюдаются или вообще отвергаются хотя бы одной из сторон, то используется убеждение или силовое навязывание этих правил с помощью угрозы и применения санкций, которые в обществе считаются легитимными. В целом данная стратегия ориентирована на мирное соперничество по определенным правилам. Однако в тоже время считается, что обязательное наличие почвы для конфликтов не позволяет надеяться на достижение «всеобщего мира» и стабильно доверительного сотрудничества. Поэтому наиболее целесообразна ставка на «перемирие» и временное урегулирование конфликта.

# **3. Предложения по предотвращению конфликтов** **и способов их разрешения**

Говоря об управлении проблемными и предконфликтными ситуациями, необходимо отметить, что человек, принимающий решение (чаще всего руководитель) должен быть компетентным в области конфликтологии. Особенности управления конфликтами во многом определяются их спецификой как сложного социального явления. Важным принципом управления конфликтом является принцип компетентности.

Во-первых, люди, вмешивающиеся в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. Эти знания могут быть следствием их теоретической подготовки, либо богатого жизненного опыта.

Во-вторых, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную и содержательную информацию о конкретной ситуации. Мера вмешательства менеджера в конфликты не должна превышать глубины его знаний о них. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий.

Руководитель не должен стремиться к блокировке развития противоречия. Его основная задача — постараться разрешить противоречие неконфликтными способами. Часто предупреждение конфликтов рассматривают в виде жестких мер по вынуждению оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать их борьбы и т.п. Это одна точка зрения. Но есть и другая — лучше все же дать возможность людям защищать свои интересы, но добиться, чтобы они делали это путем сотрудничества, компромисса, избегания конфронтации. Желательно не менять радикальным образом содержание развития событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, мирной.

Управление конфликтами более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий. Чем раньше руководитель обнаружит проблемную ситуацию в отношениях с подчиненными тем меньше усилий придется приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение межличностных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием.

Не следует забывать и о том, что предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности работников, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Профилактика конфликтов – это их предупреждение в широком смысле слова. Ее задача – создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними. Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Необходимыми и целесообразными направлениями деятельности для обеспечения профилактики конфликтов являются:

1. Обеспечение благоприятных условий для жизнедеятельности работников на предприятии. К ним в первую очередь можно отнести:

* наличие хорошей и перспективной работы (должности);
* возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы;
* взаимоотношения, складывающиеся с подчиненными, сослуживцами, начальниками;
* здоровье человека;
* материальную обеспеченность семьи;
* наличие времени для полноценного отдыха и т.п.

Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в коллективе и обществе, вечно загнанный, больной человек более конфликтен при прочих равных условиях по сравнению с человеком, у которого этих проблем нет.

2. Справедливое и гласное распределение организационных ресурсов. Анализ конфликтов между работниками показывает, что типичной объективной причиной их возникновения является недостаток материальных ресурсов и их несправедливое распределение. Реже причиной конфликтов выступает несправедливое распределение социальных и духовных ресурсов. Оно обычно связано с совершенствованием профессиональной подготовки, поощрениями, наградами и т.п. Если бы материальных ресурсов хватало на всех работников, то конфликты, связанные с их распределением, видимо, все равно были бы, но реже. Причиной сохранения конфликтов было бы возрастание потребностей людей и сама система распределения ресурсов. Однако конфликты при достатке материальных ресурсов были бы менее острыми и частыми.

Помимо снижения остроты дефицита ресурсов, к объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов на предприятии относится справедливое и гласное их распределение. Если дефицитные материальные ресурсы распределять между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, чтобы исключить слухи, связанные с тем, что кому-то больше заплатили, то число и острота конфликтов, связанных с распределением материальных ресурсов, заметно сократятся.

3. Разработка нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций. Анализ конфликтов во взаимоотношениях работников показал, что существуют типичные проблемные и предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстоять свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. К подобным ситуациям относятся:

* определение размеров заработной платы и других форм материального поощрения;
* унижение руководителем личного достоинства подчиненного;
* назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов;
* перевод сотрудника на новое место работы;
* увольнение сотрудника и др.

Например, на предприятии освобождается должность руководителя одного из структурных подразделений и на нее, как обычно, претендуют, и вполне обоснованно, несколько управленцев. В этом случае велика вероятность возникновения конфликтных ситуаций между назначенным сотрудником и претендентами, которые считали себя более достойными назначения. Конфликты, связанные с назначением на должность, можно было бы свести к минимуму, если вовремя внедрить на предприятии понятную, справедливую, известную всем сотрудникам нормативную процедуру конкурсного назначения на вышестоящую должность.

4. Создание хороших условий труда:

* удобная планировка рабочих помещений;
* оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других полей;
* цветовое оформление рабочих помещений в спокойных тонах;
* наличие комнатных растений, аквариумов;
* отсутствие раздражающих шумов.

Кроме того, большое значение имеет оборудование комнат психологической разгрузки, создание тренажерных залов в непосредственной близости от мест трудовой деятельности и т.п.

5. Сбалансированность рабочего места на предприятии, которая означает, что его функции должны быть обеспечены средствами, и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот.

6. Профессиональный психологический отбор. «Кого отберешь, с тем и будешь работать». Соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность, является важным условием предупреждения конфликтов. Назначение сотрудника на должность, которой он не в полной мере соответствует по своим профессиональным, нравственным, другим психологическим и физическим качествам, создает предпосылки для возникновения конфликтов между этим работником и его начальниками, подчиненными, сослуживцами. Поэтому, назначая на должности компетентных, порядочных, трудолюбивых, здоровых сотрудников, мы тем самым предотвращаем возникновение многих межличностных конфликтов.

7. Подготовка компетентных менеджеров различных уровней. Менеджера, прекрасно подготовленного, с солидным опытом управленческой деятельности очень сложно подобрать извне, со стороны. Поэтому нужно создавать условия для профессионального роста любого работника, а тем более – менеджера. Это связано не только с его будущим и будущим предприятия – это, в первую очередь, связанно с настоящим. Стабильность и успехи предприятия являются результатом, прежде всего, принятия оптимальных управленческих решений, определяющих деятельность других работников, особенно подчиненных. Некомпетентные управленческие решения провоцируют возникновение у руководителя конфликтов с теми, кто будет их исполнять и видит их непродуманность. Кроме того, необоснованная негативная оценка результатов деятельности также способствует возникновению предконфликтных ситуаций между оценивающим и оцениваемым.

Таким образом, учет ряда условий, обеспечивающих оптимальное функционирование предприятия, в значительной степени может снизить общей уровень конфликтности между работниками.

Если же конфликт назрел и его необходимо решить, то не следует забывать, что как бы ни был хорош стиль "сотрудничества", эффективный руководитель должен уметь пользоваться любым стилем, для достижения целей организации. Иногда, для того чтобы простимулировать другую сторону к сотрудничеству, полезно продемонстрировать силу. Бывают ситуации, когда руководитель должен уметь противостоять всему коллективу (тогда когда, для выживания организации требуются серьезные изменения, а персонал привык работать по старому). Тем более, что "нормальный" человек начинает думать только тогда, когда возникают проблемы. Мышление развивается в проблемных ситуациях. Конфликт может казаться лучшим способом для стимулирования изменений в организации. И это уже относится к сознательному планированию и использованию конфликтов для развития организации.

# **Заключение**

Благодаря существующим установкам на конфликт как отрицательное явление большинство людей считает, что они не могут ими управлять и стараются избежать, когда это возможно. Но конфликт плохо поддается коррекции, когда он уже приобрел разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры и служащие должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять.

Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в русле происходящих событий, он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

Конфликт также ставит служащих перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег, становятся более чувствительны к проблемам других людей. Люди наконец оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным от общества, живя в нем.

Жить и работать вместе – непросто, и этому нужно специально учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработке решения.

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. И служащие, и менеджеры должны управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других.

Если же умело управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив, и организацию в целом.

# **Список использованных источников**

* 1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 3-е изд. – Мн.: «Новое издание», 2000. – 336 с.
  2. Баринов В.А. Антикризисное управление
  3. Мескон Основы менеджмента
  4. Конфликт со знаком «плюс»// Бизнес. – 1994. - № 3,4
  5. Фролов С.С. Социология. Учебник для ВУЗов. - М.: Наука, 1994
  6. Гришина Н.В. Опыт построения социально-психологической типологии производственных конфликтов. – Л., 1977.
  7. Разрешение конфликта // Кентавр. – 1994. - № 4.
  8. Коломейцев П.А. Наука о конфликтах. – М.,1997.
  9. Тренев В.И., Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. Методика и опыт.–М.,2002. – 112с.
  10. Гончаров В. Руководство для высшего управленческого персонала
  11. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта - М.: Аспект Пресс, 1996.
  12. Белов М.И. Конфликт на предприятии. – М., 1999.
  13. Отчетная документация ЗАО «Пинскдрев»,
  14. Бизнес-план предприятия 2003 и 2005 года,
  15. Пояснительная записка 2004 года.

**Анкета**

Студентка ПФ БГЭУ Горохова О. С. проводит на Вашем предприятии социологическое исследование по определению степени напряженности отношений между сотрудниками. Ваши ответы на вопросы этой анкеты помогут определить степень доверия в коллективе и разобраться в причинах конфликтов, если они существуют. Данная анкета проводиться анонимно, фамилию указывать не надо.

Пометьте галочкой номера своих ответов. (Ответов может быть 1 или несколько)

1. Беспокоят ли вас отношения в коллективе?
   * Да, беспокоят
   * Нет, не беспокоят
   * Затрудняюсь ответить
2. Хотели бы Вы что-нибудь изменить в отношениях с Вашими коллегами?
   * Да
   * Нет
   * Скорее да, чем нет
   * Скорее нет, чем да
   * Затрудняюсь ответить
3. Вы конфликтный человек?
   * Да
   * Нет
   * Затрудняюсь ответить
4. Как бы Вы охарактеризовали свое отношение к коллегам?
   * Меня устраивает мой коллектив
   * Я бы хотел(а) работать в другом коллективе
   * Положительное отношение к большей части сотрудников
   * Отрицательное отношение к большей части сотрудников
   * Напряженные отношения с некоторыми личностями
   * (свой вариант)
5. Часто ли вы обсуждаете возникающие проблемы всем коллективом?
   * Всегда
   * Часто
   * Иногда
   * Редко
   * Никогда
6. Возникают ли у Вас разногласия с руководителем?
   * Да, всегда
   * Иногда
   * Нет, никогда
7. Если да, то как вы считаете, почему?
   * Руководитель меня не понимает и не хочет понять
   * Личная антипатия
   * Различия во взглядах, мнениях
   * Различия в манере поведения и жизненном опыте
   * Моя некомпетентность по некоторым вопросам
   * Плохое настроение руководителя
   * (свой вариант)
8. Из-за чего чаще всего возникают конфликты между Вами и другими работниками?
   * По вопросу оплаты
   * Из-за несоответствия возложенных функций и обязанностей
   * Слишком большой объем работы
   * Работа в праздники, выходные
   * (свой вариант)
9. Учитывается ли Ваше мнение при принятии решения по какой-либо проблеме, в которой Вы принимаете непосредственное участие?
   * Всегда
   * Часто
   * Редко
   * Иногда
   * Никогда
10. Хорошо ли Вы знаете свои права, обязанности и возложенные на Вас функции?
    * Да
    * Нет
11. Вам нравится ваша работа?
    * Да
    * Нет
    * Затрудняюсь ответить
12. Есть ли у Вас шанс продвижения по карьерной лестнице?
    * Да
    * Нет
    * Затрудняюсь ответить
13. Вас устраивают те условия труда, которые существуют на предприятии?
    * Да
    * Нет
    * Затрудняюсь ответить
14. Зависит ли результат Вашей работы от настроения, нежелания осуществлять определенный вид деятельности именно в это время?
    * Да
    * Нет
    * Затрудняюсь ответить
15. Имеете ли Вы достаточный объем ресурсов (информационных, трудовых, материальных и т.п.) для осуществления своих функций и обязанностей?
    * Да
    * Нет
    * Затрудняюсь ответить
16. Ваш возраст
    * до 20 лет
    * от 21 до 27 лет
    * от 28 до 35 лет
    * от 36 до 45 лет
    * старше 45 лет
17. Укажите свой пол:
    * Мужской
    * Женский
18. К какому классу работников Вы относитесь?
    * Рабочий
    * Служащий
    * Обслуживающий персонал
    * Администрация
    * Работник среднего звена
    * (свой вариант)

Спасибо за ответы.