Курсовая работа

по дисциплине «Основы менеджмента»

на тему «**Конфликты и пути их преодоления**»

 Выполнила: студентка 3 курса

Курск 2008

**Оглавление**

 Введение…………………...……………………………………………..3-5 стр.

1. **Глава. Понятие конфликта, его сущность.**

1.1.Природа конфликта в организации……………………………....6-14 стр.

 1.2. Модель процесса конфликта…..……………………….............14-17 стр.

 1.3..Управление конфликтной ситуацией……………………….....17-23 стр.

1. **Глава. Практическое применение исследования конфликтных ситуаций.**

 2.1. История развития организации.……………………....………24-26 стр.

 2.2. Анализ конфликтов на примере отдельного подразделения……………………………………………………………….............26-32 стр.

 2.3. Анализ действующей стратегии управления и разрешения конфликта ……………………………………………………………………………32-33 стр.

1. **Глава. Предложения по ликвидации конфликтной ситуации.**
	1. Структурные и межличностные методы урегулирования конфликтов…………………………………………………………....34-35 стр.
	2. Разработка мероприятий по снижению уровня конфликтности и эффективному управлению конфликтом…………………..36-40 стр.

Заключение………………………………………………………...…..41-42 стр.

Список использованной литературы…………………………………43-45 стр.

Приложение 1………………………………………………………….46-52 стр.

**Введение**

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко перерастающие в конфликты.

 В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине социально-психологической несовместимости работников – 33%, из-за неправильного подбора кадров – 15%. Данные показывают, что организационно-управленчские факторы могут выступить причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

Важным является соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

Поэтому темой моего исследования являются конфликты и методы их урегулирования в организации ЗАО «БетаЛинк».

 Зачастую менеджерам приходится работать с организациями, сталкивающимися с серьезными трудностями при налаживании эффективного общения, договариваться с людьми и группами, имеющими несколько оснований для конфликта. И здесь роль и задача менеджера заключается в том, чтобы грамотно управлять конфликтами: разрешать, ликвидировать конпродуктивные конфликты и стимулировать, направлять в нужное русло продуктивные конфликтные ситуации. Однако тот или иной исход вмешательства в конфликт зависит от личного опыта и интуиции руководителя.

 Если конфликт не под контролем, то он может причинить вред организации. Обычный конфликт может вызвать стресс, беспокойство, неудовлетворенность высокую текучесть кадров, невыходы на работу и низкую результативность работы сотрудников.

 Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Управление конфликтами включает их предупреждение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.

 Для грамотного урегулирования противоречий и конфликтов требуется теоретические разработки, доведенные до уровня технологий, которые можно непосредственно применить в практике.

 В данной курсовой работе предлагается некоторая теоретическая конструкция, как идеальная схема, позволяющая профессионально разрешить, урегулировать конфликт.

 Учитывая, что большинство людей имеют отрицательный опыт в конфликте, так как в основном сталкиваются с длительным и устойчиво-разрушительными последствиями, профилактика и урегулирование деструктивных форм конфликтов должна быть одной из главных задач. В этом случае можно констатировать, что тема исследования актуальна и требует дальнейшего рассмотрения.

Правильное применение методов профилактики и урегулирования конфликтов будет способствовать установлению благоприятного социально-психологического климата в коллективе, что в свою очередь скажется на устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности их труда, и в итоге на эффективность работы все организации.

 Объектом данной работы является организация ЗАО «БетаЛинк», а предметом исследования конфликты и методы их урегулирования.

 Поэтому целью данной учебно-исследовательской работы было выбрано раскрытие сущности конфликтов и возможных методов их урегулирования.

 В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

* Провести анализ литературы по данной теме;
* Раскрыть содержание понятие «конфликт»;
* Изучить структуру, стадии развития, причины и последствия конфликтов;
* Обозначить методы и цели управления и предотвращения конфликтов;
* Провести практическое исследование, применив изученный материал.

Исходя из целей и задач исследования, я использовала следующие методы научного исследования: методы направленные на теоретическое изучение проблемы – изучение литературных источников, и методы обеспечивающие получение практических результатов исследования проблемы – наблюдение, беседа, анкетирование.

 Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложения и списка используемой литературы.

В первой главе раскрываются содержание и понятия «конфликт», так же описаны структура, стадии развития, причины и последствия конфликтов.

 Во второй главе рассмотрены структурные и межличностные методы урегулирования конфликтов, практическое применение исследования конфликтных ситуаций.

В третьей главе рассмотрены предложения по ликвидации конфликтных ситуаций.

 Список используемой литературы состоит из 30 наименований.

 Имеется приложение с результатами проводимого теста.

1. **Понятие конфликта, его сущность.**

**1.1. Природа конфликта в организации.**

**Что же такое конфликт?** Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет. Эти подходы к эффективности организации в большей степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

«Авторы, принадлежащие к школе “человеческих отношений”, тоже были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта»[4, Глава 18, С. 1].

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже, не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, «конфликт (от лат. conflictus – столкновение) – это столкновение противоречивых и несовместимых интересов» [3, С. 276].

**Типы конфликта.**

Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако последующий анализ показывает, что “виноваты” другие факторы.

Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

**Внутриличностный конфликт**. Данный тип конфликта «возникает в силу того, что требования организации не совпадают с личными потребностями, или когда к личности предъявляют противоречивые требования» [3, С. 277].

Одна из самых распространенных форм -ролевой конфликт. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать - как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия [6, c.73]..

Ещё один пример внутриличностного конфликта: женщина- руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться, во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом [7, c.179].

**Межличностный конфликт**. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

Мы нередко усматриваем конфликты там, где их в действительности нет, и, напротив, оцениваем порой отношения с другими как безоблачные, когда конфликт уже назрел. На эту человеческую особенность обратила внимание Л.А.Петровская.

В разработанной ею схеме анализа межличностного конфликта хорошо показано, 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, интересов конфликтна, и правильно ощущают существо реального конфликта, т.е. дают адекватную трактовку 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.

**Конфликт между личностью и группой**. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Также конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда [4, c.445].

**Межгрупповой конфликт**. «Каждая организация состоит из множества групп (формальных и неформальных), поэтому это, прежде всего конфликты между формальными группами, между организацией и неформальными группами» [3, С. 277] (рис.1.). Неформальные организации, которые

**Рис.1. Межгрупповой конфликт**

считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться “рассчитаться” с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

**Причины конфликта.**

 **«**У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации» [4, Глава 18, С. 3].

**Распределение ресурсов**. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства, или какое подразделение получит приоритет в обработке данных - люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

**Взаимозависимость задач**. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать, как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести конфликту между группой и тем инженером. Который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта [10, c.58].

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. «В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам» [4, Глава 18, С. 4].

**Различия в целях**. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. И так во всех отделах.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды. Альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководители отдела сбыта, кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, «подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят» [4, Глава 18, С. 4]. Конфликты часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовые оспаривать каждое слово. И вот таки личности создают вокруг себя атмосферу чреватую конфликтом. «Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений» [4, Глава 18, С. 4].

**Неудовлетворительные коммуникации**. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. Подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

**1.2. Модель процесса конфликта.**

 Рис. 2 представляет модель конфликта как процесса. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей возможностивозникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потериили которые они считают малоопасными. Другим словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: “На этот раз я разрешу ему поступить по-своему”.

«»

**рис.2. Модель конфликта как процесса.**

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что “вот почему он не прав, а моя точка зрения правильная”. Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие [3, c.192].

Следующая стадия конфликта как процесса - это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

Функциональные последствия конфликта. Имеется несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что «проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и “диагноз” ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки» [4, Глава 18, С. 5-6]. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

**Дисфункциональные последствия конфликта**. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

 1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.

3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

4. Представление о другой стороне, как о “враге”; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

7. Смещение акцента: придание большого значения “победе” в конфликте, чем решению реальной проблемы» [4, Глава 18, С. 6].

**1.3.. Управление конфликтной ситуацией**

**Структурные методы разрешения конфликта.**

**Управления конфликтной ситуацией**. Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Как мы уже говорили, руководителям не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно - лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

**Разъяснения требований к работе**. Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

**Координарные и интеграционные механизмы**. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, «установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации» [4, Глава 18, С. 6]. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объем заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производства и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

**Общеорганизационные комплексные цели**. Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.

**Структура системы вознаграждений**. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Подводя итог, заметим, что «систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства» [4, Глава 18, С. 7].

**Межличностные стили разрешения конфликтов.**

**Уклонение**. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. «Уклонение желательно, если цель не очень важна» [3, С. 278].

**Сглаживание**. Этот стиль характеризуется поведением. Которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что “мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку”. “Сглаживатель” старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Можно погасить стремление к конфликту у другого человека повторяя: “Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошо, что проявилось здесь сегодня”. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется.

**Принуждение**. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других обычно использует власть путем принуждения. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Но такой стиль поведения может вызвать возмущение, особенно у более молодого и образованного персонала.

**Компромисс**. «Может применяться в случаях, когда обе стороны убеждены, что сближение возможно. Компромисс, может быть, достигнут путем: взаимных уступок (когда обе стороны ощущают свою выгоду), уступок по незначительным вопросам, сотрудничества (когда конфликтующие стороны желают мирного исхода)» [15, С. 278].

**Решение проблемы**. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенным для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие значения и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией [8, С. 260].

Предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений;

2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;

3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;

4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;

5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

**2.3 Стрессы. «**Стресс (англ. stress – «туго натянуть») – давление, напряжение. Это состояние напряжения, которое возникает у личности под влиянием сильных воздействий» [3, С. 278].

Стрессы бывают: физиологические, когда происходит сильное накопление критической массы усталости от стрессовых ситуаций, результат физического стресса – язва, астма, болезнь сердца и т.д., и психологические стрессы. Психологические делятся на информационные и эмоциональные.

**Информационные стрессы**. Возникают при информационных перегрузках, когда человек не справляется указаниями, не успевает принимать решения и т.д.

 **Эмоциональные стрессы**. Появляются, в основном, в ситуациях опасности, обиды и т.д.

 Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс.

 **Организационные факторы**. Широко распространённой причиной стресса в организациях является перегрузка, т.е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадёжности и материальных потерь.

**Конфликт ролей** возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принят группой, и соблюдать требования руководства – с другой. В результате возникают чувства беспокойства и напряжения.

**Неопределённость ролей** возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают, В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

**Факторы, вызывающие стресс**

**Организационные**

**1.Перегрузка**

**2. Конфликт ролей**

**3. Неопределённость ролей**

**4. Неинтересная работа**

**Личностные**

1. **Уход на пенсию**
2. **Свадьба (развод)**
3. **Привлечение по суду**
4. **Увольнение с работы**
5. **Наказание (выговор)**
6. **Смерть близкого**
7. **Переход на другую работу**
8. **Потеря вложенных в банк средств и т. п.**

**Неинтересная работа** – четвёртый фактор стресса. Т.е. люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям,

 В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т.п.).

 В связи с тем, что стрессы неизбежны, менеджер, как руководитель, должен уметь управлять ими. «Есть два подхода к стрессам:

1) внести изменения в менеджмент, чтобы устранить базу стрессов. Для этого надо оценивать способности, потребности, склонности работников четко определять зону полномочий и ответственности, использовать двустороннюю коммуникацию и т.д.;

2) принимать конкретные меры индивидуального характера, разрабатывать программы по нейтрализации стрессов (медитация, расслабление, психоанализ, диета, тренинг и т.д.)» [3, С. 279].

1. **Практическое применение исследования конфликтных ситуаций**

**2.1. История развития организации.**

В моей курсовой работе я представляю организацию, которая имеет название ЗАО «БетаЛинк».

Акционерное общество «БетаЛинк» является закрытым акционерным обществом. Общество является юридическим лицом и в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, Уставом и нормами международного права.

В соответствии с действующим законодательством и Уставом акционерами общества могут быть юридические и физические лица. Количество акционеров не должно превышать 50.

Эта организация основана в 1996 году. Компания работает на рынке предоставления телекоммуникационных услуг. Эта розничная сеть насчитывает более 750 салонов-магазинов мобильных новинок. Филиалы ЗАО «БетаЛинк» работают в 165 городах России, и компания имеет статус федеральной розничной сети.

Основное направление деятельности ЗАО «БетаЛинк» - розничная продажа мобильных телефонов, цифрового фото-, аудиотехники, аксессуаров, а также предоставление широкого спектра дополнительных услуг в области коммуникаций и мобильной связи. Компания входит в пятерку лидеров рынка по объемам продаж мобильных телефонов, является одной из 30 крупнейших розничных компаний России, и ее доля на рынке составляет – 9,8%.

В салонах сети идет подключение к тарифным планам всех ведущих операторов. Также у компании есть собственный интернет-магазин. «Виртуальный» салон работает в полном объеме, заказы принимаются на сайте компании «БетаЛинк».

В настоящее время продукцию в сети мобильных новинок «БетаЛинк» можно приобрести благодаря программам потребительского кредитования, представленных несколькими ведущими федеральными банками. Различные условия кредитования позволяют выбрать оптимальную акцию любому клиенту. Сервисное обслуживание клиентов полностью работает в рамках закона о защите прав потребителя.

Специалисты компании готовы оказать покупателю, помимо услуг мобильной связи, дополнительные услуги. Например, продажа карт Интернет-провайдеров и IP-телефонии, помощь в подключении к кабельным телеканалам, прием платежей всех федеральных операторов связи, оказывающих услуги связи в нашем регионе, широкий ассортимент карт экспресс-оплаты.

 Эта организация уже серьёзно зарекомендовала себя на рынке телекоммуникационных услуг, так как имеет стаж в 12 лет.

**Основные направления деятельности изложены в выписке из устава организации:**

**Основные положения.**

1. Предприятие руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ, учредительным договором и настоящим уставом.
2. Предприятие самостоятельно в установленном и не противоречащем законодательству порядке решает вопросы принятия решений о планировании, снабжении, сбыте, определяет формы управления, формы, системы и размеры оплаты труда, распределяет чистую прибыль.
3. Предприятие является закрытым акционерным обществом, отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.
4. Предприятие вправе осуществлять свою деятельность как на территории РФ, так за ее пределами.

 На примере именно филиала компании в Курском регионе я бы хотела полностью рассмотреть тему моей курсовой работы: «Конфликты и пути их преодоления».

 Но, для начала рассмотрим схему управленияданной организации:

* Главенствующее место в структуре управления занимает президент;
* Следующим идет директор центрального округа, он является связующим звеном между президентом компании и территориальным директором Курской области;
* Дальше идет уже территориальный директор Курской области, который дает поручения работникам офиса и розницы, в данном случае менеджерам офиса и продавцам – консультантам (менеджерам по продажам).

Компания ЗАО «БетаЛинк» имеет линейную организационную стуктуру.

**Президент**

**Директор ЦО**

**Тер. Директор Курской области**

**Офис Офис Офис**

**Розница**

**2.2. Анализ конфликтов на примере отдельного подразделения.**

В компании, как и в любой другой организации, существуют различные конфликты. И это отнюдь не всегда является отрицательным показателем, какой бы то ни было деятельности этой организации. Из некоторых конфликтов можно почерпнуть что-то положительное, с помощью них можно выявить и исправить недостатки как системы организации в целом, так и разногласия между отдельными членами коллектива. Причем изменения, которые влечет само разрешение конфликта, не всегда могут быть направлены именно на улучшение ситуации, они могут просто нормализовать ее или привести к исходному состоянию.

Итак, рассмотрим несколько примеров конфликтов, действительно имевших место в данной организации.

**Пример №1.**

Все мы знаем о том, что самой часто возникающей проблемой в любой организации есть и будет недовольство заработной платой. Конфликт происходит между работниками розницы и руководством, иначе говоря, это конфликт между личностью и группой.

 В одном салоне возник такого рода конфликт, не проработав и полугода, работники устроили небольшую забастовку. Они отказывались работать, и если их заработная плата не увеличится, все попросят расчет.

Моё личное мнение об этом: все работники прекрасно понимают, что салон находится на стадии развития, и требуется лишь немного времени для получения хороших результатов, о чем руководство не раз говорило. Перспективы очень велики, количество покупок увеличивается с каждым месяцем, следует лишь подождать.

Руководство провело небольшое собрание, в котором обсудились все проблемы касающиеся заработной платы. Были сказаны такие слова: «Как только вы выполните план, касающийся продаж, будет увеличена заработная плата». Но ими был поставлен акцент и на то, что всех работников не так трудно уволить, хоть они этого, и не хотят. Им не трудно обучить новых людей и работать с ними.

Психология человека устроена так, что давление, хоть и не совсем в мягкой форме, приводит к тому, что он начинает задумываться о ненужности конфликта и о том, что «зарплата не такая уж и маленькая».

Через два месяца зарплата действительно увеличилась, но также были уволены зачинщики этого конфликта, и заменены людьми с высокой работоспособностью.

**Пример № 2.**

Другой пример основан на «человеческом», субъективном аспекте конфликта, то есть противоречия заложены в самих людях, их действиях, поступках и поведении – чисто личностных неблагоприятных проявлениях. К этим проявлениям относится склонность настаивать на своем мнении, категоричность суждений, импульсивность, неумение слушать и убеждать, склонность к обвинению партнера и многие другие отрицательные качества человека.

Менеджер офиса по работе с персоналом, при общении со своими подчиненными постоянно выказывал своё недоброжелательное отношение ко всем рабочим, постоянно высказывался в грубой форме. Такое поведение начальника отбивало всяческое желание рознице трудиться и не способствовало качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, работников долгое время не решались высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не могла, и в какой-то момент претензии были частично высказаны.

Руководство узнало о негативной обстановке в рознице, и попыталось вывести на откровенный разговор две конфликтующие стороны. Но такое решение ожидаемых результатов не принесло. Руководство поставило свое мнение так: «Хорошего, проверенного начальника найти не так то легко, и если даже придет другой, не факт, что и он вам не понравится, тем самым вы все-таки должны найти взаимопонимание и попытаться работать сплоченно. Такая же просьба и к начальнику».

Из этого примера хорошо видно, что разрешить конфликт, возникший из-за каких-то личностных проявлений, порой бывает сложнее, чем производственный. Так как его успешный исход зависит не только от знаний руководителя и умения правильно вести себя в критической ситуации (анализ ситуации, управление ей, прогноз последствий, принятие оптимального решения, устранение отрицательных последствий), но и от желания самих конфликтующих.

**Пример №3.**

На фирме упал объем продаж. Использовав несколько методов стимулирования и не достигнув никаких результатов, менеджер решил создать искусственный конфликт. На очередном собрании было заявлено, что руководство издало положение, в котором говорится о том, что в ближайшее время предполагается резкое сокращение штата магазина в связи с тем, что упал объем продаж и это привело к невозможности выплачивать зарплату всем сотрудникам. На основании оценки работы будут отобрано несколько лучших сотрудников, а все остальные будут уволены.

В результате этого между сотрудниками возник межличностный конфликт, результатом которого стало резкое повышение продуктивности и результативности труда. Все сотрудники наблюдали друг за другом и своевременно докладывали руководству о чьих-либо нарушениях. В конце месяца фирма перевыполнила план в несколько раз. А сотрудникам было заявлено, что на основании этого руководство приняло решение не производить увольнений.

**Пример №4.**

На одной торговой точке во время запланированной инвентаризации возник межгрупповой конфликт между руководством и подчиненными. Начальство выявило расхождения за определенные дни месяца в проведении платежей между программами «1С» и «КиберПлат» (программа через которую проводятся платежи) в размере 3500 рублей.

Руководством, сотрудникам данного салона, было поставлено условие - «Если они в течение суток не доказывают свою непричастность к разнице суммы, эту сумму им придется погашать за свой счет».

Работники торговой точки в течение дня подняли все отчеты в электроном и распечатанном виде и выявили, откуда взялась такая сумма. Никакой недостачи на самом деле и не было, просто начальство не внимательно просматривала ежедневные отчеты, которые им посылались на электронную почту. Сотрудники салона составили для них подробный отчет, где был расписан каждый день о приходе суммы за платежи на программу «1С» и проведение суммы через программу «КиберПлат».

Выяснилось, что 3000 рублей пробитые по «1С» не прошли через «КиберПлат», так как отключился Интернет и до конца рабочего дня не заработал. Поэтому эта сумма была проведена через программу на следующий день, когда работа сети была налажена (эта причина была ранее указана в отчете). Оставшаяся сумма в 500 рублей пробита и не проведена из-за ошибки клиента, который неверно указал номер своего мобильного телефона. И этот платеж был перепроведен через два дня после его принятие (что так же было указано в отправленном отчете, по какой причине была разница между программами, почему платеж на «КиберПлат» не прошел, и за какой день его провели).

После того, когда работники торговой точки предоставили им составленный отчет. Где они указали на невнимательность руководства, то начальство принесло извинение за обвинение в мошенничестве и похвалило за проведенную работу. Тем самым конфликт был исчерпан.

**Пример №5.**

 В этом примере виден межгрупповой конфликт.

 В связи с резко возросшей конкуренцией и монополизацией некоторых секторов рынка планировалось увольнение большого числа сотрудников, перераспределение доходной части (ограничение объемов выполняемых заказов, сокращение фонда заработной платы и упразднение одного из офисов фирмы). Это явилось причиной того, что к определенному моменту фирма перестала нуждаться в услугах значительного числа специалистов. Ситуация осложнилась также тем, что кроме увольнения сотрудников в мобильной фирме вступил в силу ряд распоряжений руководства, касающихся сокращения внутренних текущих расходов, включая расходы на питание, пользование автотранспортом и другие.

Последствия:

* «напряженность» внутри коллектива фирмы;
* Уменьшение работоспособности сотрудников;
* Распространение различных слухов и домыслов внутри фирмы;
* Атмосфера недоверия к руководству фирмы;
* Тенденция к уходу хороших сотрудников;
* Распространению слухов за пределами фирмы о ее, якобы, неустойчивом физическом состоянии;
* Недоверие со стороны клиентов;
* Действия со стороны конкурентов, ухудшающие положение фирмы (от целенаправленного распространения прочащих фирму слухов до экономических действий).

В результате, конфликт не привел к деструкции или серьезному ухудшению внутреннего климата в фирме. Соответствующие управленческие структуры фирмы получили необходимые знания и навыки для прогнозирования и возможного предотвращения подобных ситуаций в будущем, фирма продолжает нормально развиваться в новых условиях.

Итак, я рассмотрела несколько примеров. Естественно, существует множество различных видов конфликтов, но основных все-таки два: возникших по объективным причинам или возникших по субъективным причинам. Так, например, производственный конфликт может перерасти в межличностный (если из-за недоработанной системы труда возникают разногласия между людьми, затем перерастающие в личную неприязнь) или наоборот (если из-за личностных противоречий появляются негативные изменения в системе организации или происходят постоянные сбои в ее работе). Так же могут произойти конфликты между группами людей, целыми организациями, могут развиваться по линии руководитель – подчиненный или подчиненный – подчиненный; бывают так же и другие конфликты. Но каков бы ни был конфликт не стоит его избегать и надо помнить, что он является своего рода сигналом к действиям, которые должны изменить ситуацию и в результате должны в той или иной степени привести к улучшению работы организации, к ее усовершенствованию в целом.

**2.3. Анализ действующей стратегии управления и разрешения**

**конфликта.**

Конфликты, источником которых являются неудовлетворительные коммуникации, возникали и усугублялись из-за неспособности руководителя разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей. Такие конфликты разрешались путем организационных изменений, то есть изменения организационно-трудового порядка, вызвавшего конфликт, путем ведения ряда отчетных документов (еженедельного и ежедневного отчета о выполненной работе и др.). Это позволило руководителю более объективно судить об эффективности работы сотрудников и отдела в целом, а также обладать высокой осведомленностью о выполнении каждого из взаимных обязательств. Необходимо, на мой взгляд, использовать эти данные для стимулирования мотивации к добросовестному труду, что могло бы послужить профилактикой от социальных и внутриличностных конфликтов.

При разрешении межличностных конфликтов используется метод подавления конфликтной ситуации путем запрета любого проявления конфликтного поведения.

Деловые разногласия по определенному вопросу, возникшие между сотрудниками одного отдела, зачастую не вызывают конфликта, поскольку стороны обращаются к их общему начальнику с просьбой принять необходимое в сложившейся ситуации решение. Для решения вертикальных конфликтов, возникших по причине деловых споров, его участниками в основном используется стиль сотрудничества. Происходит поиск и устранение причин возникновения конфликта в рамках стремления сторон к окончательному разрешению конфликта путем выработки долгосрочного взаимовыгодного решения, которое, как показала практика, по мере реализации влечет конструктивные последствия и выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития.

Такие причины конфликта, как несовместимость личностных характеристик, целей и ценностей, а также борьба за лидерство на протяжении трудовой деятельности преодолеваются путем применения различных стратегий управления и разрешения конфликта в каждом отдельно взятом случае. Это объясняется тем, что один и тот же участник конфликта в зависимости от скла­дывающейся ситуации может использовать разные стратегии разрешения конфликта. При этом намерения участников конфликта воплощаются в конк­ретные формы поведения.

С целью повышения квалификации и расширения профессиональной подготовки работников руководство организует тренинги, обучающие знанию товара, мастерству общения. Уже проведенные офис - менеджером тренинги «Искусство эффективных продаж» позволили улучшить способности сотрудников говорить, писать, слушать и понимать чужую точку зрения. Проведение подобных тренингов выступает как один из способов профилактики конфликтов.

В целом наиболее часто используемыми методами управления конф­ликтами в издательстве являются: ведение переговоров, организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в определении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения; постановка совместных целей и задач; изменение технологии планирования и контроля;проведение тренингов для обучения работников мастерству межличностного общения иискусству ведения переговоров.

1. **Предложения по ликвидации конфликтной ситуации**

**1.1.Структурные и межличностные методы урегулирования конфликтов**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Руководителям организаций в ЗАО «БетаЛинк» не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах сотрудников. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно - лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

К ним можно отнести - разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе является одним из лучших методов управления, предотвращающим дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

Координатные и интеграционные механизмы урегулирования конфликта - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Система вознаграждений так же используется, как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**3.2. Разработка мероприятий по снижению уровня конфликтности и эффективному управлению конфликтом.**

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их возможных последствий. Конструктивный конфликт — единственный способ поиска путей выхода организации из кризиса, поскольку только персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала и его материализация немыслима без конфликтов.

Успех в сфере разрешения конфликтов, может быть, достигнут только в том случае, если есть необходимые инструменты управления: методы, методики, технологии, позволяющие уменьшить негативные последствия конфликта и по возможности сделать его полезным для организации. Предлагаю использовать одну из таких методик, составленную на основе изученного материала:

1. Вначале необходимо определить основную проблему конфликта. Нужно четко понимать причину конфликта и цель, которую нужно достигнуть, решив конфликт. При этом важно, чтобы конфликтующие стороны осознавали своеобразие видения пробле­мы, как собственного, так и оппонента, а также имеющиеся сходства различия.
2. Необходимо выявить вторичные причины конфликта. Обычно они служат поводом для его возникновения, часто затеняя истинную причину и затрудняя анализ. Затем следует изложить в порядке убывания важности различные аспекты конфликта, подкрепив их при необходимости примерами, данными или наблюдениями.
3. Далее следует заняться поиском возможных путей разрешения конфликта. Надо постараться найти несколько вариантов выхода из возникшей конфликтной ситуации, учитывая даже самые на первый взгляд неуместные варианты, поскольку, выходя за рамки стереотипов, часто можно найти очень достойное решение.
4. Следующий этап – это нахождение совместного решения о выходе из конфликта. Здесь необходимо выбрать наиболее подходя­щий способ разрешения конфликта, вызывающий обо­юдное удовлетворение соперников. Рекомендуется использовать советы коллег, если конфликт серьезный и грозит опасными последствиями. Необходимо обозначить план и цель, которой мы хотим достигнуть. При выборе плана нужно распределить обязанности, запланировать даты осуществления этапов плана, учесть интересы тех, кого коснутся изменения в работе (в отношениях, в трудовом процессе).
5. Далее следует реализация намеченного совместного способа разрешения конфликта, его воплощение в жизнь.Важное условие – придерживаемость намеченной стратегии действий, не вызывая необдуманным словом, поспешным поведением каких-либо сомнений друг у друга относительно искренности выраженных ранее намерений разрешить конфликт.
6. Заключительный этап – оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта. Необходимо убедиться в том, что проблема решена и желаемые цели достигнуты. Если это так, то план, при необходимости, можно сделать новой системой, перераспределив обязанности сотрудников или следуя определенной тактике поведения в будущем. Если по результатам анализа видно, что проблема не решена и цель не достигнута, то все вышеперечисленные этапы необходимо пройти заново.

Вопросы трудовой мотивации важны для любой организации, поскольку считается, и не без оснований, что эффективный работник – это высокомотивированный работник. Для решения проблемы мотивации работников, считаю, возможным применение следующих мер. На сегодняшний день процент, получаемый менеджером по продажам при продаже мобильного телефона, составляет от 1-10%. Необходимо ввести структуру выплат, основанную на объединении результатов выполненной работы на конец сдачи отчетов, в которой будут определены уровни оплаты и пределы ее прогрессии. Если сумма денежных средств, рассчитанная из стоимости телефона, будет менее 3000 руб., следует увеличить процент до 3%. Если сумма составит более 3000 руб., но менее 6000 руб., следует выплачивать 5%. От 6000 руб. до 10000 руб. – 8% от стоимости сделки. Если свыше 10000 руб.,то начислить 10%. При этом каждому менеджеру по продажам должен быть установлен оклад (его стоимостное выражение будет зависеть от того, какими активами и пассивами располагает организация, а также ситуации на рынке). Такая мера позволит увеличить заинтересованность сотрудников в хороших результатах собственного труда, вместе с тем уменьшив необходимость в контроле над высокой производительностью труда. Однако заработок чаще всего не является мотивирующим фактором – удерживает человека на службе, но не более того. Следовательно, требуется включать в процесс мотивирования множество других факторов, которые способны сказаться на результатах труда. Возникает необходимость в нефинансовых вознаграждениях: влиянии на принятие решений по возникающим проблемам, признании за успехи, расширении возможностей с точки зрения улучшения своей работы и рабочего места.

Любому руководителю приходится оценивать подчиненных для принятия решений о поощрениях, продвижении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премирования. Выяснено, что в компании ЗАО «БетаЛинк» служба персонала может вовремя и в нужном объеме подготовить требуемую информацию о проделанной работе. Эти показатели работника (учитывая его личностные качества) можно расценивать следующим образом: если они ниже должностных инструкций, можно сделать вывод о необходимости обучения сотрудника. Если показатели работника выше должностных инструкций, по-видимому, это кандидат на повышение.

Большое значение имеет, на мой взгляд, задача составления и возможного изменения должностных инструкций. От качества ее решения в определенной степени зависит не только качество реализации поставленных задач, но и уровень потенциального возникновения на этой почве конфликтных ситуаций.

Из конфликта основанного на «человеческом» субъективном аспекте видно что, разрешение этой проблемы заключается в том, что не нужно молчать персоналу тогда, когда они считают, что их начальник не прав. Нужно разбираться с конфликтами на ранних стадиях их начинания. В этом случае работники должны были высказать свое недовольство менеджеру офиса сразу, а не переводить этот конфликт в затяжной характер.

Ведь его успешный исход зависит не только от знания руководителя и умения правильно вести себя в критической ситуации, но и от желания самих конфликтующих.

Что касается конфликта рассмотренного в пятом примере, то здесь решение проблемы можно выделить следующими способами:

1. закрытие всех возможных каналов распространения информации о фирме, прежде всего, в прессу.
2. создание внутри организации атмосферы максимальной публичности действий руководства (общие собрания, на которых доводится до всех сотрудников сведения о действиях менеджеров).
3. обеспечение выплаты выходного пособия всем уволенным.
4. сохранение в базе данных по кадрам информации об увольняемых для возможности использования их услуг в дальнейшем.
5. обращение к сотрудникам фирмы с «посланием», которое должно стать традиционным и содержать:
	* краткий отчет о результатах работы фирмы за прошедший период (например, месяц);
	* точные даты начала, и главное, завершение работ по программе;
	* описание перспектив и планов фирмы на текущий период.

Для решения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, проанализировать позиции и интересы сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, так как в них находится ключ к решению проблемы. Нет универсальных способов преодоления конфликта. Единственно возможным является полное вовлечение в ситуацию. Только вжившись в сложившуюся в организации ситуацию, можно изучить проблему конфликта и дать руководителю рекомендации относительно оптимальной стратегии поведения и методов преодоления конфликта.

Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, это также может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации. Неудовлетворенность уровнем деловой или управленческой компетенции руководителя имеет большой демотивирующий потенциал. В связи с этим важно знать, чего ждет персонал от своих руководителей для того, чтобы сделать из этого надлежащие выводы. Если удается добиться совпадения потребителей индивидов с потребностями организации, очевидно, что персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

**Заключение.**

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт – это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только уметь управлять ими.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе всегда лежит отсутствие согласия.

Благодаря существующим установкам на конфликт как отрицательное явлении большинство людей считает, что они не могут ими управлять и стараются их 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 чувствительными 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.

Целью данной учебно-исследовательской работы было выбрано раскрытие сущности конфликтов и возможных методов их урегулирования. Цель достигнута путем решения следующих задач: проведен анализ литературы по данной теме, раскрыто понятие «конфликт», изучена структура, стадии развития, причины и последствия конфликтов, обозначены методы и цели управления и предотвращения конфликтов, а так же проведено практическое исследование.

Я рассмотрела данную проблему с точки зрения менеджера, но этим данная тема не исчерпывается. Эту тему можно рассматривать с разных позиций, ведь менеджер выступает не только в роли психолога, а так же в роли педагога, философа, эстета, этика и других ролях. Это предполагает исследование на стыке различных наук.

**Список использованной литературы.**

1. Вернер Зигерт. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 2004
2. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Союз, 2005

### Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2006

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004
3. Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. – М.: ВЛАДОС , 2003

### Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004

1. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Логос, 2003

### Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2003.

### Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. – М.: Гардарик, 2004

1. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003

### Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учебное пособие. – М.: ВЛАДОС, 2003

1. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М.: Стрингер, 2003
2. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель..: Элементы психологии управления в повседневной работе. – М.: Логос, 2003
3. Леонов Н.И. Психология делового общения. – М.: НПО МОЭК, 2003
4. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. – М.: Юриспруденция, 2004
5. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: ИНФРА –М., 2004
6. Мелибруда Е. Я – ты – мы: Психологические возможности улучшения общения./ Пер. с польс. – М.: Прогресс,2005
7. Менеджмент: Экспресс-справочник для студентов вузов / под ред. Пелих А.С. – М.: МарТ, 2003
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М: Дело,2004
9. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. Барташева А.В., Лукьянова А.О. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005
10. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: БАХРАХ-М,2004
11. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации). – М.: ИНФРА–М, 2003
12. Скотт Г Джинни. Конфликты: пути преодоления./ Пер. с англ. – Киев: Внешторгиздат, 2004
13. Скотт Г Джинни. Способы разрешения конфликтов./ Пер. с англ. - Киев: Внешторгиздат, 2005
14. Теория управления: Учебник / под общ. ред. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. – М.: РАГС, 2004
15. Управление персоналом организации. Учебник /под ред.. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2004
16. Управление персоналом: Учебник / под общ. ред. Турчинова А.И. – М.: РАГС, 2003
17. Фишер Р, Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения./ пер. с англ. – М.: Наука, 2005

 30. Цейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. М.: Амалфея, 2003

**Приложение 1**

**Тест на конфликтность**

1. Если Вас оскорбили словом или действием, то вы:
2. ответите обидой на обиду, при этом ответ будет не слабее, а гораздо сильнее, то есть «делается с запасом», чтобы проучить обидчика;
3. прощаете обиду, независимо от того, как вас оскорбили;
4. сдерживаете себя, но если вслед за одним оскорблением следует еще одно (несколько), то вы все-таки идете на конфликт, чтобы защитить свое достоинство от возможных посягательств.
5. Во время конфликта вы ведете себя следующим образом:
6. капризничаете, ваше поведение очень напоминает поведение ребенка;
7. стараетесь быть похожим на своих родителей или людей старшего поколения, ведете себя покровительственно, чувствуете некоторое превосходство;
8. можете объективно оценить сложившуюся обстановку и «держать себя в руках».
9. В процессе конфликта вы обращаете внимание на мимику, жесты, интонации партнера?
10. да, ему (партнеру) сложно в этот момент скрывать свои эмоции и поэтому я узнаю гораздо больше, чем говорит он сам;
11. нет, мне все равно, о чем он думает и что чувствует, я полностью поглощен(а) своими эмоциями и переживаниями;
12. для нас обоих это просто игра и чувствам мы не придаем значения.
13. Лично вам конфликт дает:
14. возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции;
15. материальное вознаграждение;
16. раздражение и агрессию по отношению к окружающим;
17. ничего не дает;
18. другое.
19. Анализируя конфликт, причины его возникновения вы видите в следующем:
20. стрессовых ситуациях;
21. неустроенности жизни, не высоком уровне социальной защищенности;
22. агрессивности и раздражении по отношению к вам;
23. другое (что именно?).
24. В процессе конфликта или после его окончания решаются ли проблемы, ради которых она была затеяна?
25. да;
26. почти всегда;
27. нет;
28. другое (что именно?).
29. Стараетесь ли вы прекратить, уладить конфликт, не дав ему разгореться в полную силу?
30. да, и у меня получается;
31. нет, в какой-то мере от конфликтов я получаю удовольствие;
32. пытаюсь прекратить, но получается не так часто, как хотелось бы.

**Мотивы возникновения и результаты конфликтов: опыт анализа**

Темой моего исследования являются конфликты между людьми в организации. Целью - исследовать мотивы возникновения и результаты конфликтов между людьми в организации. Для этого мы используем тест на конфликтогенность.

В опросе принимали участие 13 человек (7 женщин и 6 мужчин в возрасте от 18 до 60), опрос проводился в дневное время в главном офисе среди сотрудников разного уровня этого предприятия индустрии гостеприимства.

Основные характеристики анкеты: в анкете содержится 4 закрытых вопроса и 3 полузакрытых вопроса («другое»).

Процедура эксперимента: анкетирование состоит из одной стадии.

Обработка результатов:

Женщины в возрасте от 18 до 60 лет (Рис.1):

Вопрос №1: 71,4% женщин ответили, что они могут сдержать обиду, но только до определенного момента времени и 28,6% ответили, что вслед за обидой немедленно последует ответная реакция.

Вопрос №2: никто из опрошенных женщин не считает, что во время конфликта она ведет себя как ребенок, 42,8% опрошенных стараются во всем быть похожим на своих родителей, и 57,2% считают, что могут объективно оценивать обстановку на момент конфликта.

Вопрос №3: из всех опрошенных около 14,2% считают, что конфликт это не больше чем игра и эмоциям в ней отводится не значительная роль, 28,6% не интересуются чувствами и переживаниями партнера, для них важны только собственные эмоции, и для 57,2% важна мимика, жесты, эмоции, в которых, по мнению испытуемых, содержится большое количество информации.

Вопрос №4: ни одна из опрошенных не считает, что в результате конфликта можно получить подарок или материальное вознаграждение; 42,8% считают, что конфликт это возможность выплеснуть негативные эмоции, чуть меньше, а именно 28,6% женщин пришли к выводу, что конфликт им ничего не дает, ни положительных, ни отрицательных эмоций, ни вознаграждения. 14,3% женщин испытывают агрессивность по отношению к окружающим, и еще такой же процент опрошенных не выбрал ни один из предложенных вариантов ответов, они дали свой ответ, по их мнению конфликт сопровождается огорчением, которое обычно остается внутри самого человека и наружу не выплескивается.

Вопрос №5: предпочтение было отдано следующим причинам большинства конфликтов: стрессовые ситуации и агрессия по отношению к испытуемым (соответственно по 37,5%). 12,5% опрошенных заявили, что в конфликтах виновата неустроенность жизни и социальная незащищенность, а еще 12,5% не выбрали ни один из предложенных вариантов, и, по их мнению, основной причиной конфликта является недовольство, которое накапливается в течение долгого времени и может быть вызвано бытом и неприятностями на работе.

Вопрос №6: большинство женщин считают, что в результате конфликта проблемы отнюдь не решаются (42,8%), а еще столько же женщин считают, что решаются частично (42,8%), и лишь 14,4% опрошенных сказали, что все зависит от причины инцендента.

Вопрос №7: лишь у не многих, получается, погасить конфликт, не дав ему разгореться (14,3%), около 71,4% пытаются уладить все мирно, но это не всегда получается, а 14,3% нравится быть участником конфликта, они получают от этого удовольствие.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | а | б | в | г | д |
| 1 | 2 |  | 5 |  |  |
| 2 |  | 3 | 4 |  |  |
| 3 | 4 | 2 | 1 |  |  |
| 4 | 3 |  | 1 | 2 | 1 |
| 5 | 3 | 1 | 3 | 1 |  |
| 6 |  | 3 | 3 | 1 |  |
| 7 | 1 | 1 | 5 |  |  |

Рис. 1

Мужчины в возрасте от 18 до 60 лет (Рис.2)

Вопрос №1: преобладающее большинство мужчин сдерживают свои эмоции и лишь при повторном оскорблении идут на конфликт (83,3%), и 16,7% опрошенных решают проучить обидчика сразу, не ожидая повторного оскорбления.

Вопрос №2: 50% опрошенных считают, что в момент конфликта они вполне отвечают за свои действия и слова, то есть могут «держать себя в руках». 33,3% стараются быть похожими на родителей и поступать так, как делают они. 16,7% признались, что во время конфликта они капризничают и ведут себя как дети.

Вопрос №3: ни один из опрошенных мужчин не считает, что конфликт это своеобразная игра без глубоких чувств, 83,3% обращают внимание на мимику и жесты партнера, 16,7% уделяют внимание только своим переживаниям.

Вопрос №4: в основном мужчинам конфликт дает возможность эмоциональной разрядки (33,3%), 16,7% испытывали раздражение по отношению к окружающим, еще 16,7% ничего не получали от инцендента. Однако 33,3% мужчин не выбрали ни один из предложенных вариантов, а дали свои ответы, среди которых: «конфликт предоставляет мне возможность защитить себя от посягательств со стороны других людей, и возможность указать окружающим на их ошибки».

Вопрос №5: в неустроенности жизни, низком уровне социальной защищенности и в агрессии со стороны окружающих видят основные причины конфликтов соответственно по 33,3% опрошенных. Для 16,7% причины скрыты в стрессовых ситуациях, и 16,7% считают, что предложенные вопросы не раскрывают причины возникновения конфликтов в их жизни и предлагают свой вариант: «конфликты возникают из-за неурядиц в семье и на работе, из-за проблем с детьми».

Вопрос №6: среди опрошенных мужчин 33,3% согласны с тем, что почти всегда в процессе конфликта решается большинство проблем, ради которых он был затеян. У 16,7% решаются все проблемы, у такого же количества респондентов проблемы в процессе конфликта не решаются совсем, а 33,3% высказали мнение, что сами они никогда не начинали конфликта, и становились лишь невольными участниками инцендента, в котором решались не их проблемы, а окружающих.

Вопрос №7: по этому вопросу мнения разделились поровну (по 50%), одна половина считает, что у них всегда, получается, прекратить конфликт в начальной стадии развития, а другая часть пытается это сделать, но не всегда получается. Но, ни для одного опрошенного конфликт не является источником удовольствия.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | А | б | в | г | д |
| 1 | 1 |  | 5 |  |  |
| 2 | 1 | 2 | 3 |  |  |
| 3 | 5 | 1 |  |  |  |
| 4 | 2 |  | 1 | 1 | 2 |
| 5 | 1 | 2 | 2 | 1 |  |
| 6 | 1 | 2 | 1 | 2 |  |
| 7 | 3 |  | 3 |  |  |

Рис.2

Выводы:

В нашей жизни конфликтные ситуации возникают слишком часто. Игнорирование скрытых и явных противоречий приводит к конфликтам.

Данные исследования показали, что конфликтующие, как правило, не могут сформулировать истинные причины конфликта, «зацикливаются» на наиболее возмущающих их моментах, которые видны невооруженным взглядом и являются следствием более глубоких причин.

Большинство конфликтов возникает помимо желания его участников, главную роль в возникновении конфликтов играют слова или действия, способные спровоцировать конфликт. Кроме того, в ответах респондентов наблюдается тенденция к оценке политической и социальной ситуации в стране в целом, недовольство которой также порождает конфликты.

Опасность конфликтных ситуаций заключается в том, что люди гораздо чувствительнее к словам других, нежели к тому, что говорят сами. Эта особая чувствительность относительно обращенных к ним слов происходит от желания защитить себя свое достоинство от посягательств со стороны других людей. Многие из опрошенных женщин высказали мнение, что в современной жизни они менее защищены, чем мужчины. Вероятно, поэтому процент женщин мгновенно реагирующих на агрессивные слова и поступки окружающих выше, чем у представителей мужского пола.

На негативные действия или слова окружающих большинство опрошенных часто старается ответить максимально негативным действием или словом. На мой взгляд, это объясняется тем, что у человека всегда существовала потребность чувствовать себя в безопасности, комфортно и оберегать свое достоинство, эта потребность в настоящее время только усилилась (в связи с тем, что власть, государство, не способны обеспечить спокойствие и безопасность для каждого из нас). И лишь небольшой процент опрошенных не соглашается с принципом: «Лучший способ защиты - нападение». А желающих простить обиду на данном этапе времени нет совсем.

Негативные слова или действия представляют собой проявления, которые направлены на решение психологических проблем или на достижение каких-либо целей.

Однако по результатам исследования можно выделить важный позитивный момент. Большинство опрошенных, как мужчин, так и женщин, стараются предотвратить конфликт, не давая ему продолжится.