**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ПРИРОДА КОНФЛИКТОВ В УПРАВЛЕНИИ

1.1 Сущность и структура конфликта

1.2 Классификация и функции конфликтов

2. КОНФЛИКТЫ И МЕТОДЫ ИХ УРЕГУЛИРОВАНИЯ

2.1 Диагностика конфликтов

2.2 Профилактика конфликтов

3.. КОНФЛИКТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ И РЕКОМЕНДАЦИИ ИХ УСТРАНЕНИЯ

3.1 Характерные черты конфликтов на предприятиях

3.2 Рекомендации по разрешению конфликтов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы.** «Конфликт - это открытое столкновение между членами коллектива, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.)».

Внутри организации конфликт всегда может быть улажен теми или иными способами за конечное время, но условия борьбы во внешней среде организации неизбежно скажутся на появлении конфликтов внутри организации. Простейшим вариантом такого конфликта является нехватка ресурсов во внешней среде, что вынуждает организацию работать в условиях дефицита ресурсов, и во внутренней среде за них также возникнет необходимость борьбы.

Есть еще одно определение конфликта, как «отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть отдельными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое».

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть желательны.

Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает озвучить большое число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решения группой более эффективным, дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить свои личные потребности в уважении к себе, что также может привести к более эффективному выполнению планов.

**Анализ изученных источников и литературы.** Выбранная тема достаточно актуальна в современном обществе. Ее проработку предпринимали многие авторы как за рубежом, так и в России. Наиболее известны работы отечественных авторов: И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, А. Комаров, Е.Комаров, В.П. Ратников и другие.

**Цель** – на основе исследований конфликтов в сфере управления на предприятиях России дать рекомендации по их урегулированию.

**Задачи:**

- рассмотреть природу, сущность и структуру конфликтов;

- показать методику урегулирования конфликтов, методы диагностики и профилактики;

- исследовать конфликты на предприятиях России, показать общие принципы, правила, рекомендации, используемые при управлении конфликтами.

**Теоретико-методологической основой** в курсовой работе послужили структурный, системный и аналитический подходы.

**Хронологические рамки исследования:** 10-е годы ХХI века.

**Объект исследования** – управление персоналом.

**Предмет исследования** – конфликты в сфере управления.

**1. ПРИРОДА КОНФЛИКТОВ В УПРАВЛЕНИИ**

**1.1 Сущность и структура конфликта**

Конфликт - явление социальное, порождаемое самой природой общественной жизни. Он непосредственным образом выражает те или иные стороны социального бытия, место и роль человека в нем.

Социальные связи, свойственные обществу как сложной системе и целостному образованию, имеют устойчивый характер и воспроизводятся в историческом процессе, переходя от одного поколения людей к другому. Они реальны, поскольку осуществляются при совместной деятельности в определенное время и для достижения конкретных целей. Эти связи и отношения устанавливаются не по чьей-либо прихоти, а объективно, под воздействием тех условий, в которых человек существует, совершает поступки, творит.

К тому же общество не есть простая совокупность индивидов и их взаимосвязей. Представляя собой целостную систему с характерным для нее качественным состоянием, оно первично по отношению к отдельной личности. Каждый индивид, рождаясь, застает оформленную структуру ранее сложившихся связей и по мере своей социализации включается в нее, усваивает ставшие к тому времени доступными людям знания и ценности, определившиеся нормы поведения.

Следует учитывать также и то, что самое главное для человека - это принадлежность к общности себе подобных. Обстоятельства жизни человека с древнейших времен складывались таким образом, что ему было предназначено сотрудничество с другими людьми. Вместе с тем в процессе взаимодействия индивидов и усложнения социальных связей на определенной ступени общественного развития во взаимных отношениях наряду с сотрудничеством стали проявляться соперничество, конкуренция, психологическая несовместимость, противоположность интересов и выбора средств достижения целей. Обострение подобных противоречий, их эскалация привели в конечном счете к активному противоборству, конфликтам.

Правомерно считать, что межличностный конфликт - один из уходящих в глубины тысячелетий способов взаимодействия человеческих существ. Он, по-видимому, получил распространение раньше внутриличностного конфликта, так как отношения между отдельными людьми предшествовали общению индивида с самим собой, его автокоммуникации. Назначение конфликта было и есть преодоление чрезмерно обострившихся противоречий, нахождение оптимального выхода из возникшего противостояния, поддержание взаимодействия субъектов социальных связей в условиях серьезного расхождения их интересов, оценок, целей.

Недаром столь высоко ставится соблюдение выработанного за многие века «золотого правила», по которому человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личностные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если они случаются.

Так должно быть, но не всегда бывает в действительности. В реальной жизни любой человек, каждая людская общность сталкиваются с трудно разрешаемыми проблемами, разного рода ограничениями. Человек в процессе взаимодействия с другими субъектами проявляет присущее ему отношение к партнерам, которое всегда накладывает свой отпечаток на характер общения и социальных связей, может порождать противоречия и напряженность, непримиримость и вражду, деформировать непосредственные контакты. К этому следует добавить отклоняющееся, так называемое девиантное поведение: пьянство, наркомания, правонарушения, экстремизм и т.п. Отклоняющимся от нормы может характеризоваться не только негативное, на грани порочного поведение.

Конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей. Как и человек, общество по самой своей природе не может быть абсолютно совершенным, идеальным, бесконфликтным. Дисгармония, противоречия, конфликты - постоянные и неизбежные составные части общественного развития.

Конфликт - явление осознанное, действие обдуманное. Сознание в его индивидуальной и общественной формах представляет собой совокупность идей и взглядов, чувств, привычек и нравов. Оно охватывает все богатство духовной культуры - той «второй природы», что сотворена людьми.

Наличие сознательного начала принципиально отличает общество от естественной природы, материального мира в целом. Действительно, природа существует вне и независимо от сознания. Материя первична, а сознание вторично, поскольку материя предшествует сознанию, которое возникает много позже, являясь свойством особым образом высокоорганизованной материи - мозга. Общество же представляет собой нечто иное, в нем о вторичности сознания можно говорить лишь условно, так как социальное бытие создается людьми, уже обладающими сознанием. Поэтому в обществе все, включая и конфликты, совершается не со строгой, объективно обусловленной предопределенностью, а с осознанием людьми своих действий, возможностью их субъективной корректировки.

Конфликт предстает как осознание на уровне отдельного человека, социальной группы или более широкой общности противоречивости процесса взаимодействия и отношений, различий, а то и несовместимости интересов, ценностных оценок и целей, как осмысленное противостояние.

Следующая черта: конфликт - явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее. Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни - будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека.

Бесконфликтность - это иллюзия, утопия и уж тем более не благо. Конфликты, как и любые социальные противоречия, являются формой реальных общественных связей, которые как раз и выражают взаимодействие личностей, отношения социальных групп и общностей при несовпадении, несовместимости их потребностей, мотивов и ролей.

Весьма существенно, что конфликт - это такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций по меньшей мере двух сторон.

Противодействие сторон присутствует не только в межличностных и межгрупповых конфликтах, но и в процессе автокоммуникации человека, при его общении с самим собой, самоорганизации и самопрограммирования. Психологически такая саморегуляция обеспечивается внутренним диалогом, который возникает в восприятии, мышлении человека как следствие разных точек зрения на его собственные переживания и поступки.

И еще одна важная черта, которая выражается в том, что конфликт - прогнозируемое явление, подверженное регулированию. Это объяснимо самой природой возникновения конфликтных столкновений, формами взаимодействия участвующих в них сторон, заинтересованностью в исходе и последствиях противоборства.

Во-первых, конфликтное взаимодействие отличается тем, что противостояние в нем выразителей несовпадающих интересов и целей служит для них одновременно и связующим звеном.

Во-вторых, любой участник конфликтного противостояния так или иначе должен аргументировать свою позицию, обосновывать притязания и мобилизовывать силы для реализации выдвигаемых им требований.

Задача менеджера заключается не в том, чтобы непременно воспрепятствовать возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт, а в том, чтобы контролировать этот процесс, направляя его в желательное русло. Смысл управления в данном случае сводится к тому, чтобы вовремя распознать истинные причины конфликта, изменить доступными и приемлемыми средствами ситуацию, добиться в конечном счете положительного исхода и предотвращения возможных негативных последствий.

Если суммировать вышесказанное о конфликте и исходить из его распространенного понимания как столкновения сторон, мнений и сил, то для управленческой науки и прикладной значимости конфликтологии наиболее близким и приемлемым будет, вероятно, следующее определение: конфликт - это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. Возможен выбор и других определений.

**1.2 Классификация и функции конфликтов**

Анализ и оценка конфликтов предполагают их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета в ее целостности, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений.

Подходы к классификации могут быть самыми разными. Так, социологи обращают внимание прежде всего на макро- или микроуровень конфликтов, на такие их основные типы, как социально-экономический, национально-этнический и политический. Юристы различают внутри- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно-бытовые, культурные и социально-трудовые, а также широкое разнообразие хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, возникающих в условиях рыночной экономики.

Для управленческой конфликтологии предпочтителен свой подход. Нужно, в частности, более отчетливо представлять как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

По формам проявления конфликты действительно имеют место во всех областях общественной жизни, а потому правомерно выделять социально-экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, социально-бытовые и иные типы конфликтов. Они являются предметом рассмотрения в первую очередь соответствующих отраслей науки.

С точки зрения менеджмента группировка конфликтов, их классификация ориентируется преимущественно на экономику и социальную сферу, т.е. на хозяйственное управление организацией, действующей в условиях рынка, проблемы формирования, развития и поведения персонала под воздействием рыночных отношений. Следовательно, в плане управления персоналом приоритетно предметное изучение конфликтов социально-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере труда и предпринимательской деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников, их социальной защитой, устройством быта, отдыха и досуга.

Типы и виды конфликтов в организации выделяются по семи наиболее существенным признакам - источникам и непосредственным причинам возникновения, формам и степени конфликтного столкновения, коммуникативной направленности, масштабам и продолжительности, составу конфликтующих сторон, способам урегулирования, функциональной значимости.

По источникам и причинам возникновения конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или его подразделении обстоятельств. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Субъекты конфликта - работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

По непосредственным причинам возникновения конфликты различают как организационные; эмоциональные; социально-трудовые.

Свою специфику имеет классификация конфликтов и по другим признакам. Так, по формам и степени столкновения противоборство может быть открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); стихийным, т.е. спонтанно возникшим, и преднамеренным, заранее спланированным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности.

Конфликты по коммуникативной направленности разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, т.е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения.

По масштабам и продолжительности конфликты бывают локальными, вовлекая в свою орбиту часть персонала предприятия, какого-то региона или отдельно взятой отрасли, а также общие, втягивающие в конфликтное противоборство всех (или большинство) работников организации, либо основную массу наемных лиц региона или занятых в той или иной отрасли народного хозяйства.

Большим разнообразием форм проявления характеризуется типология конфликтов по составу конфликтующих сторон, затрагивающих в большинстве случаев их интересы, целеполагание, соблюдение социальных и нравственных норм, определение функциональной значимости конфликтного противостояния. В первую очередь к этим типам относятся внутриличностные, межличностные, внутригрупповые и межгрупповые конфликты.

Межличностный конфликт древнее внутриличностного, поскольку развитие межличностных отношений предшествовало возникновению автокоммуникации, общению индивида с самим собой.

По способам урегулирования (разрешения) конфликты разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей.

Существенно значим еще один признак классификации конфликтов - по функциональной значимости, т.е. восприятию результатов, о чем уже шла речь в связи с характеристикой функций конфликта.

По сфере проявления названный конфликт относится, безусловно, к производственным. Непосредственная причина его возникновения эмоциональная, отразившая совестливое отношение рабочих к условиям, результатам и оценке своего труда. По форме столкновения конфликт следует рассматривать как открытый, спонтанный, направленный вертикально - «снизу вверх», потребовавший вмешательства заинтересованных посредников. Способом разрешения конфликта стал компромисс сторон, признавших свою неправоту: одни (руководство стройуправления) - по существу проблемы, другие (рабочие участка) - по вызывающей форме протеста. В итоге возобладал функционально-позитивный результат.

Функция конфликта выражает, с одной стороны, его социальное назначение, а с другой - зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни. В первом случае берутся во внимание последствия конфликта, во втором - направленность отношений конфликтующих субъектов социальных связей.

Конфликтное столкновение относится к тем явлениям, которые не поддаются однозначной оценке. Оно выступает способом социального взаимодействия в условиях обострения напряженности между людьми, когда обнаруживаются несовместимые взгляды, позиции и интересы, происходит противоборство сторон, преследующих далеко отстоящие друг от друга цели.

Уже в силу самой своей природы конфликт может являться носителем и созидательных, и разрушительных тенденций, быть добром и злом одновременно, приносить как благо, так и вред участвующим в нем сторонам. Поэтому его функции характеризуются с учетом позитивных и негативных последствий.

Положительными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение той проблемы, которая породила противоречие и вызвала столкновение, с учетом взаимных интересов и целей всех сторон, а также достижение понимания и доверия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, преодоление конформизма, покорности, стремления к превосходству. К отрицательным, дисфункциональным последствиям конфликта относятся неудовлетворенность людей общим делом, уход от решения назревших проблем, нарастание враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, ослабление сплоченности сотрудников и т.п.

По своему содержанию функции конфликта охватывают как материальную сферу (связаны с экономическими интересами, выгодой или потерями), так и духовно-нравственную сферу. Всё это эмоционально сказывается на эффективности совместной деятельности, может облегчать либо затруднять процесс управления организацией.

Можно выделить ряд функций, имеющих, в частности, наиболее существенное значение в деле управления организацией и поведением персонала.

Одна из основных функций конфликта - та, благодаря которой достигается интегрирующий эффект, влияет на устойчивость и стабильность социальной системы, формирование и консолидацию групп, соотношение индивидуальных и коллективных интересов, переналадку управленческого механизма.

Внутригрупповой конфликт обычно имеет положительное завершение, позволяет извлекать полезные уроки из ошибок и промахов участников группы, стабилизировать их взаимоотношения, укреплять сотрудничество, ориентировать каждого на соблюдение общих норм поведения, поднимать планку социального оптимизма и деловой этики, что в конечном счете обеспечивает слаженность и повышение результативности совместной работы.

Важнейшая функция конфликта - активизация социальных связей, придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамичности и мобильности. Это сказывается на темпах социально-экономического развития как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации, определяет ту или иную степень делового настроя.

Для любой группы важны сплоченность, мера тяготения друг к другу и к группе в целом. Базовую основу такого притяжения образуют, во-первых, привлекательность целей объединения, а во-вторых - сходство взглядов и ценностных ориентации его членов, эффективность и необременительность групповых уз.

Однако следует иметь в виду, что достигнутая сплоченность, объединяющие начала внутри коллектива таят в себе риск подмены индивидуального эгоизма групповым, который выражается антипатией, неприязнью, враждой и даже ненавистью по отношению к другим группам (коллективам).

В пределах предприятия (организации) в орбиту межгрупповых конфликтов могут втягиваться первичные рабочие группы, отдельные подразделения, связанные с разными звеньями общей технологической цепочкой, а также маркетингом и другими управленческими подсистемами. Источники таких конфликтов находятся главным образом в необходимости распределять почти всегда ограниченные ресурсы, прежде всего материальные и финансовые, в несовершенстве выбранной организационной структуры, в несбалансированности функций отдельных подразделений, в неотлаженности их взаимодействия.

Чаще других субъектами противостояния в межгрупповых отношениях оказываются работники разных инспекционных служб, которые осуществляют, в частности, технический контроль, в том числе и за качеством продукции, санитарный и экологический надзор, инспекцию охраны труда и безопасного ведения работ, аудит и другие формы финансово-хозяйственной ревизии.

К существенным функциям конфликта относится сигнализация об очагах социальной напряженности. Конфликтное столкновение позволяет не только обнаружить нерешенные проблемы и серьезные промахи в ведении дела, но и предоставляет возможность для открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, их неудовлетворенности или протеста.

Конфликт значим и как средство инновации, содействия творческой инициативе. В конфликтных условиях люди яснее осознают как свои, так и чуждые им интересы, объективные тенденции и противоречия общественного развития, необходимость преодоления препятствий на пути прогресса и достижения максимальной пользы.

Оригинальные, по-новому сформулированные идеи, отказ от укоренившихся привычек и устаревших традиций очень часто наталкиваются на неприятие, сопротивление, негативную реакцию.

Обычно конфликт стимулирует инициативу, творческую активность, мобилизацию созидательных сил, поиск нестандартных подходов к решению сложных проблем, оптимальный выбор из альтернативных вариантов - выбор, ведущий в конечном счете к повышению эффективности совместного труда.

Вместе с тем конфликт может и усиливать проявления недоброжелательства в отношениях между теми, кто вовлечен в противостояние, вызывая неудовлетворенность результатами взаимодействия, подавленность духа, «уход в себя», снижение эффективности в работе.

Весьма значима и такая функция конфликта, как трансформация (преобразование) межличностных и межгрупповых отношений. Конфликт, поляризуя противоположные силы, одновременно создает предпосылки для их объединения и сплоченности на новой основе, способствует укреплению взаимного уважения и доверия.

И еще на одну немаловажную функцию конфликта следует обратить внимание - на профилактику (предотвращение) разрушительных противоборств. Достигая разрядки напряженности между участниками конфликта, улаживая возникшие и обострившиеся разногласия, удается избежать столкновений со значительным материальным ущербом и нравственными потерями, длительным разладом в коллективе, выбивающим всю организацию из нормальной колеи.

Основная задача состоит в том, чтобы придать конфликту по возможности функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от его негативных последствий.

**2. КОНФЛИКТЫ И ИХ УРЕГУЛИРОВАНИЕ**

**2.1 Диагностика конфликтов**

Диагностика конфликтов – это выявление причин возникновения конфликтной ситуации.

Организация в широком смысле представляет собой социальную систему, устойчивую форму объединения людей - индивидов, групп и иных общностей, причастных к определенной совместной деятельности, а также условия их взаимодействия друг с другом. Это более или менее сложное структурное образование, которому свойственны упорядоченность, формализация и стандартизация социальных связей и отношений, интеграция составляющих его элементов и их функций.

В обычном, узком смысле слова организация есть способ организационного построения, призванного гарантировать прочность объединения определенного числа людей и соответствующую структуру. Ей присущ ряд отличительных черт: целевая природа, поскольку организация создается для реализации тех или иных целей и характеризуется прежде всего через это целедостижение; распределение членов организации - участников совместной деятельности - по статусам и ролям в интересах достижения поставленной цели; функциональная специализация, основанная на общественном разделении труда и форм деятельности; наличие управляющих подсистем или звеньев, которые, используя свои специфические средства регулирования и контроля, обеспечивают координацию совместной деятельности, придание организации стабильности.

Экономические организации (акционерные общества, хозяйственные товарищества, производственные и потребительские кооперативы, государственные и муниципальные коммерческие предприятия) имеют свои особенности в структурном отношении и функционировании.

«Любая организация не может существовать и исполнять свои социальные функции без той или иной степени внутренней напряженности, межличностных и межгрупповых столкновений, т.е. без конфликтов и. следовательно, деятельности по их разрешению». Питательной средой конфликтного противостояния могут быть:

• условия хозяйствования, стечение неблагоприятных для деятельности организации обстоятельств;

• проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, содержанием и престижностью работы, отношениями в коллективе между отдельными лицами и социальными группами;

• структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях, недовольство работников решениями администрации;

• эмоциональные всплески, вызываемые различиями в темпераменте, характере и манере поведения совместно работающих людей, их возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях.

По непосредственным причинам возникновения конфликтные противоборства бывают организационными, эмоциональными и социально-трудовыми.

Организационные конфликты обычно возникают и протекают в пределах определенной структуры - рабочей группы, сектора, цеха, отдела, предприятия (фирмы) в целом. Они порождаются главным образом изменениями экономического положения в условиях рыночной конъюнктуры, неэффективностью форм специализации и кооперации производства, рассогласованностью разных по уровню и статусу звеньев управления, дисбалансом рабочих мест, нарушениями установленного в организации внутреннего распорядка. К этому ведут сами условия хозяйствования, труднодостижимая синхронность функционирования и обязательного взаимодействия различных частей организации, ограниченность ресурсов и необходимость их распределения.

У всякого предприятия, любой коммерческой организации принято выделять три основных направления развития:

1) материально-техническое, которое зависит в основном от степени совершенства орудий труда и других средств производства, реализации достижений науки и передовой технологии;

2) организационно-экономическое, выражающее формы собственности, уровень специализации и кооперирования производства, систему организации, нормирования и оплаты труда, методы управления;

3) социально-психологическое, теснейшим образом связанное с интеллектом, профессиональными качествами и квалификацией работников, удовлетворением не только их материальных, но и духовных потребностей, психологической и нравственной атмосферой в коллективе.

Каждое из названных направлений само по себе может быть полем для конфликтов. Но и их несовпадения, расхождения в стратегии и тактике технического, экономического и социального развития способны порождать конфликтные ситуации, особенно частые при дефиците финансовых, материальных, кадровых и иных ресурсов.

В идеале все должны работать на общий успех, все обязаны концентрировать силы и энергию в одном русле (эффект «сжатого кулака»). На практике согласованность достигается не всегда, наблюдается разрозненность в действиях (эффект «растопыренных пальцев»).

Конфликты организационного порядка питает и неизбежная зависимость одних работников от других, сбои коммуникативных связей при передаче и получении нужной информации. Одно дело - исполнение дисциплины и служебных обязанностей в условиях четкого рабочего ритма, а другое - при неразберихе, хаосе, отсутствии элементарного регламента.

Известно также, что каждый работник, входя в персонал организации как часть целого, имеет свои функции, обязанности и налагаемую ими ответственность. Вместе с тем он должен располагать соответствующими средствами, правами и полномочиями. Все это в совокупности составляет рабочее место - индивидуальное или групповое. Структура его проста, она представлена на схеме 1.

Средства

Функции

Функции

Обязанности

Ответственность

Полномочия

Права

Схема 1 - Схема рабочего места

Все в структуре рабочего места взаимосвязано. Равновесие элементов должно обеспечиваться уставными предписаниями, технологическими требованиями, надлежащей организацией труда, должностными и иными инструкциями, правилами получения и пользования необходимой информацией.

По установившейся классификации организационный конфликт может стать и следствием нарушения единства распорядительства, когда одному подчиненному дают одновременно указания несколько начальников, или отступления от единства руководства, когда у одного руководителя оказывается излишнее число подчиненных и он не в состоянии непосредственно направлять их работу. Такой конфликт может образоваться также при порочном круге управления, когда неясности и неопределенность в иерархии должностей, в отношении к делу порождают бюрократическую карусель и волокиту, оправдывают привычку отсылать заявителя, клиента от Ивана к Петру и т.д.

Что касается эмоциональных конфликтов, то большей частью они случаются в результате либо личностного восприятия происходящего в группе, коллективе, либо деформаций во внутригрупповом взаимодействии и отношениях, а также психологической несовместимости.

Задачу сохранения среди персонала организации ровных отношений часто осложняет разноликость сослуживцев по их устремлениям, распространенность таких типов работников, поведение которых нередко вызывает среди коллег ненужные трения и конфликты. К ним, в частности, можно отнести так называемых неудачников по натуре - людей, фиксирующих свое внимание только на неудачах и промахах; вечных нытиков, которые беспрестанно жалуются, выискивая как явные, так и мнимые поводы для своего недовольства; двуличных карьеристов, стремящихся к продвижению по служебной лестнице, не брезгуя при этом никакими неблаговидными способами в отношении возможных конкурентов; паникеров, что впадают в отчаяние при любом намеке на возникновение опасной ситуации.

Часто недовольство, конфликт в межличностных отношениях могут вызывать и такие казалось бы простые вещи, как манера одеваться или говорить, способ приема пищи или курения, т.е. то, что относится к области вкусов, моды и другим подобным мотивам, вроде бы малосущественным при общении. Невозможность сослуживцев ладить друг с другом обнаруживается в эмоциональных столкновениях личностей с разными чертами характера, взглядами на жизнь и моральными ценностями, особенностями возраста и жизненного опыта.

Определенную угрозу таят в себе остановки в работе, неоправданные простои. Безделье - это не только раздолье для праздности, но и источник, питающий распространение пьянства, ссор и интриг, ложных слухов и сплетен, которые большей частью обостряют напряженность во взаимоотношениях. Нездоровая морально-психологическая атмосфера в организации сопровождается агрессивным поведением отдельных лиц и групп, а то и психическим террором в отношении тех, кто, что называется, не умеет «постоять за себя». В таких условиях дают знать о себе не только психофизические перегрузки, но и чрезмерное самомнение и просто одержимость завистью, ожесточенность чьим-либо преимуществом.

Социально-трудовые конфликты выходят на поверхность тогда, когда обнажаются разногласия в мотивации деятельности разных групп работников, ухудшается их экономическое и статусное положение в целом или в сравнении с другими социальными группами, снижается степень удовлетворенности совместной работой.

Как правило, социально-трудовой конфликт в той или иной мере отражает объективное противоречие, которое лежит в его основе: люди реагируют на изменения обстоятельств, сообразуются с ситуацией.

Потребности принято трактовать как состояние нехватки чего-либо, что личность, группа, общество в целом стараются восполнить, удовлетворить. Поэтому конфликт потребностей возникает в первую очередь по поводу средств жизнеобеспечения: либо из-за действительной или кажущейся ограниченности ресурсов, либо из-за распределения необходимых благ. В основе такого конфликта лежит прежде всего неудовлетворенность экономическим положением, которое воспринимается как ухудшение в сравнении с привычным уровнем жизни.

Конфликт интересов прочно связан с взаимоотношениями людей, теми их желаниями и стремлениями, которые стимулируют экономическое и социальное поведение. Предмет интереса - это не само благо как таковое, а те позиции личности или социальной группы, которые обеспечивают возможность получения данного блага.

Иными словами, интересы представляют собой не просто удовлетворение жизненных нужд, но и отношение к сложившимся в социальной системе (будь то организация, отрасль хозяйства, государство) нормам и институтам распределения. Конфликт интересов выражает неудовлетворенность социальных групп своим экономическим и статусным положением в сравнении с другими группами.

Под ценностями разумеют положительную или отрицательную значимость для человека объектов окружающего мира. Критерии и способы оценки этой значимости находят выражение в нравственных принципах и нормах, идеалах, жизненных установках, целях. Противоречия в оценках, несовпадение взглядов заставляют конфликтующие стороны доказывать свою правоту или же, приняв во внимание аргументы оппонентов, удостовериться в недостатках собственной точки зрения.

Конфликт ценностей сталкивает противоположные интерпретации социальных связей и целей. В силу этого он проявляется не только в интеллектуальной и духовно-нравственной областях, но также как апелляция к материальным потребностям, ориентация на социально-экономические отношения. Временно разъединяя людей, такой конфликт вместе с тем сохраняет ресурс ценностных установок на солидарность, что в конечном счете имеет положительное значение, помогает урегулированию конфликтных ситуаций.

Любой конфликт в организации есть прямой результат накопления неудовлетворенности существующим положением, возрастания противоречий, обострения социальной напряженности. В Российской Федерации общими факторами такой напряженности в настоящее время, в частности, выступают: недовольство ходом и результатами реформирования экономики; большие социальные издержки внедрения рыночных отношений, включая неудовлетворительное состояние социальной инфраструктуры предприятий и регионов; административный и правовой беспредел; рост преступности и признаки нравственной деградации. Дополнением к этому могут служить условия, свойственные той или иной отрасли хозяйства, региону страны или конкретной организации.

**2.2 Профилактика конфликтов**

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло.

1. Это препятствие имеет психологическую природу и связано с таким родовым качеством человеческой психологии, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости.

2. Существование некоторых общепринятых нравственных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения.

3. Это препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности.

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых психологическими, нравственными и правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений.

«Профилактика конфликта представляет собой по своей сути воздействие на те социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые ими ресурсы. Поскольку каждый конфликт связан с ущемлением тех или иных потребностей и интересов людей как материальных, так и духовных, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта».

Как отмечалось, все многообразные причины конфликтов могут быть представлены как имеющие два уровня:

1) объективный, или социальный;

2) субъективный, или психологический.

Объективные, или социальные причины - это экономические, политические и духовные противоречия социальной жизни. Методы предупреждения причин конфликтов этого уровня сводятся к

• проведению экономической и культурной политики, основанной на принципах равенства и социальной справедливости;

• укреплению во всех сферах жизни общества принципов законности и правопорядка;

• повышению культурного уровня населения, существенным элементом которого выступает конфликтологическая грамотность.

Реализация этих социальных программ - самое надежное средство исключения из социальной жизни разрушительных конфликтов, как и многих других негативных явлений.

Важнейшую роль среди этих программ играет воздействие, прежде всего с помощью средств массовой информации, на духовный мир людей, изжитие из массового сознания «субкультуры» насилия и агрессии, изменение ценностных ориентации в направлении уважения к правам личности, доброжелательности во взаимоотношениях, укрепления взаимного доверия, преодоления нетерпимости и насилия.

Знание и учет в практической деятельности общих причин разнообразных конфликтов помогает на основе применения дедуктивного метода, движения от общего к частному разобраться в источниках не только межличностных конфликтов, но и в конфликтах внутри малых групп, а также в тех масштабных противоборствах, которые порою охватывают все общество.

Дедуктивным методом, т.е. отталкиваясь от общих представлений о причинах конфликтов, можно прогнозировать, предсказывать возможность возникновения самых разнообразных социальных коллизий и своевременно их предупреждать.

Конфликтология выделяет среди причин порождающих конфликты, кроме социальных, также и причины иного рода - психологические.

Развитая психика - неотъемлемое качество человека, которое так или иначе проявляется во всех формах его деятельности. Но эта особенность человеческой психики, ее высокий уровень развития обусловливает и ее относительную самостоятельность, независимость от той природной и социальной среды, с которой она связана.

Поэтому и существуют формы человеческой активности, в том числе и конфликтного характера, порожденные чисто психологическими моментами, в которых трудно усмотреть тот или иной социальный подтекст.

Таковы конфликты, порожденные чувствами обманутого доверия, взаимной неприязни, ущемленного самолюбия, сомнениями в правильности избранного жизненного пути и другими сугубо психологическими причинами.

Причем, несмотря на свою эфемерную, идеальную природу эти мотивы могут обретать весьма зримые, драматические формы агрессивных действий участников конфликта.

Предупредить или ослабить конфликт психологического уровня можно, только нейтрализовав агрессивные чувства и устремления людей, что является весьма и весьма сложной задачей.

«Добиться трансформации сложившихся агрессивных установок, мыслей и чувств можно только на основе глубокого анализа психологической ситуации по возможности на самых ранних этапах возникновения соответствующих мотивов у противоборствующих сторон. Только на этой основе возможно добиться блокирования развития конфликта в деструктивную фазу с применением насилия и других разрушительных средств».

Однако в работе по предупреждению конфликта любого вида нельзя надеяться на использование каких-то быстродействующих, чудодейственных средств. Это работа не эпизодическая, не разовая, а систематическая, повседневная, будничная. Наиболее надежным способом профилактики конфликтов как психологического, так и социального уровня является создание в семье, в организации, в коллективе, наконец, в обществе в целом такой нравственно-психологической атмосферы, которая исключает самую возможность возникновения агрессивных устремлений, ведущих к тяжелому конфликту.

Достижение этой высокой цели возможно только в результате последовательного осуществления целого комплекса продуманных мероприятий по укреплению отношений сотрудничества и взаимопомощи между людьми.

Каждый руководитель, сознавая не только трудности, но и реальные возможности решения этой важнейшей управленческой задачи, призван по мере своих сил противодействовать любым проявлениям дезорганизации, особенно тем, которые привносят в жизнь опасность возникновения разрушительного конфликта. Универсальным способом предотвращения таких конфликтов и является проведение линии на укрепление сотрудничества, которая последовательно осуществляется как на социальном, так и на психологическом уровне.

Поддержание и укрепление сотрудничества, отношении взаимовыручки является центральной проблемой всей тактики предупреждения конфликта. Ее решение носит комплексный характер и включает в себя методы социально-психологического, организационно-управленческого и морально-этического характера.

Важнейшие из социально-психологических методов, ориентированных на корректировку мыслей, чувств и настроений людей, следующие:

1. Метод согласия предполагает проведение мероприятий, нацеленных на вовлечение потенциальных конфликтантов в общее дело, в ходе осуществления которого у возможных противников появляется более или менее широкое поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно разрешать возникающие проблемы.

2. Метод доброжелательности, или эмпатии, развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний предполагает выражение необходимого сочувствия товарищу по работе, партнеру, готовности оказать ему практическое содействие. Этот метод требует исключения из взаимоотношений немотивированной враждебности, агрессивности, невежливости.

3. Метод сохранения репутации партнера, уважения к его достоинству. При возникновении любых разногласий, чреватых конфликтом, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание достоинства партнера, выражение должного уважения к его личности.

4. Еще одним действенным инструментом профилактику конфликта является метод взаимного дополнения.

Он предполагает опору на такие способности партнера, какими не располагаем мы сами.

Метод взаимодополнения особенно важен приформировании рабочих групп, которые в этом случае часто оказываются весьма прочными.

5. Метод недопущения дискриминации людей требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше - и каких бы то ни было различий между ними.

С этой целью в практике управления, особенно в японских фирмах, часто используются элементы уравнительного материального поощрения всех работающих в фирме.

В интересах наращивания антиконфликтного потенциала организации целесообразно делить заслуги и награды на всех, даже если они в значительной части принадлежат кому-то одному. Этот принцип широко применяется в повседневной жизни.

6. И, наконец, последний из психологических способов предупреждения конфликтов заимствуется у специалистов по тренировке животных, у дрессировщиков, которые, как известно, всегда поощряют своих воспитанников за хорошо выполненные команды.

Этот метод условно может быть назван методом психологического поглаживания. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются в определенной поддержке.

Для этого практика выработала много способов, таких, как юбилеи, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха.

Эти и подобные им мероприятия снимают психологическое напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают позитивные чувства взаимной симпатии, и таким образом, создают нравственно-психологическую атмосферу в организации, затрудняющую возникновение конфликтов.

Обобщая сказанное, следует подчеркнуть, что предотвращению конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие.

**3. КОНФЛИКТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ И РЕКОМЕНДАЦИИ ИХ УСТРАНЕНИЯ**

**3.1 Характерные черты конфликтов на предприятиях**

Согласно исследованиям, существуют три вида «протестных предприятий» в России:

Первый вид - это те из них, работники которых протестуют против невыплат зарплаты, сокращения занятости, ухудшения своего материального положения, закрытия предприятия и т.п. На сегодняшний день таких "протестных предприятий" - большинство.

Второй вид - предприятия, работники которых протестуют против смены администрации новыми собственниками. Мотивы - самые разные: возможные "карательные" акции со стороны старой администрации (в случае, если она сохранится); обнародование планов новых собственников сокращения производства, его перепрофилирования, сокращения рабочих мест и т.п.

Третий тип - предприятия, работники которых повышают уровень своих требований: упразднение авторитарной системы управления предприятиями и демократизация хозяйственной власти на предприятии независимо от вида собственности, включая так называемую собственность работников, которая на деле в большинстве случаев является "директорской". Это обстоятельство способствует происходящему краху иллюзий относительно подобной формы собственности, и прежде всего в ее акционерном виде, размеры которой уменьшаются быстрыми темпами (на момент окончания ваучерной приватизации доля собственности работников в неконсолидированном виде в капитале их предприятий составляла порядка 50%; в настоящее время, по экспертным оценкам - не более 20-35%. Например, на Ленинградском металлическом заводе эта доля уменьшилась с 51% до 5%). На собственном опыте многие, если не большинство российских работников убедились в том, что формальное владение акциями, даже в том случае, когда им принадлежит контрольный пакет, не обеспечивает им возможности принимать управленческие решения.

Пути демократизации хозяйственной власти, очерченные в требованиях работников подобного типа "протестных предприятий" России:

а) раздела хозяйственной власти. Это хорошо вписывается в мировую практику расщепления прав собственности - прав владения, пользования и распоряжения и делает возможным реальное участие работников в управлении предприятием;

б) радикального перераспределения хозяйственной власти на пре приятии от капитала и его представителей к труду в лице уполномоченных ими органов: профком, совет трудового коллектива, рабочий комитет и др. Подобного рода требование выдвигается в первую очередь в условиях доведения предприятия до искусственного банкротства посредством:

* во-первых, взятия банковского кредита под непомерно высокие проценты;
* во-вторых, отпуска продукции предприятия "дружественным" фирмам-посредникам по ценам нередко ниже себестоимости;
* в-третьих, закупки сырья и материалов также у "дружественных" фирм-посредников по завышенным, по сравнению с рыночными, ценам (часть разницы в ценах оседает в кармане у его генерального директора) и т. п.

Отсюда такие требования более частного характера, как:

* во-первых, получение информации об экономическом и финансовом положении предприятия;
* во-вторых, изгнание администрации предприятия - как старой, так и новой;
* в-третьих, "оккупация" своего предприятия;
* в-четвертых, установление рабочего контроля над финансовыми потоками предприятия, за отгрузкой его продукции и т.п.

На ряде предприятий подобного рода требования были дополнены требованиями недопущения насильственной приватизации своего предприятия, как это имело место, например, на "Мосхимфармпрепараты", либо его деприватизации, например, в случае невыполнения новым собственником взятых на себя обязательств по договору купли-продажи имущества предприятия, подлежавшего приватизации, или на основании федерального Закона.

Этот - третий тип "протестных предприятий" - и стал главным объектом исследований, проведенных в европейской части России, Сибири и Урала.

Исследования показали:

во-первых, успехи, достигнутые на пути реализации вышеназванных целей:

а) отстранение старой администрации и приход новой, часть из которой признает право работников на участие в управлении предприятием, как это имеет место, например, на Комбинате цветной печати в Петербурге, а другая часть, по крайней мере, склонна к большему учету мнения работников по поводу положения дел на предприятии и планах его администрации (Щучанский хлебокомбинат Курганской области и ряд других);

б) введение в состав органов управления предприятием представителей работников (Комбинат цветной печати в Петербурге и др.);

в) закрепление права работников на реальное участие в управлении предприятием в коллективном договоре (Ленинградский металлический завод и др.) и прежде всего на получение экономической и финансовой информации (Адлеровский комбинат хлебопродуктов и др.);

г) установление рабочего контроля, например, контроля за отгрузкой продукции и получением оплаты за нее, как это было сделано, скажем, на Ясногорском машиностроительном заводе Тульской области;

д) развитие форм демократии на уровне рабочего места. Примером этому может служить формирование самоуправляемых бригад на Рязанском швейном объединении "Голубая Ока";

е) взятие хозяйственной власти на предприятии на основе прав собственности. Так, например, в течение двух лет большинство мест в Наблюдательном Совете ОАО "Черниговец" Кемеровской области (угледобыча) принадлежало рабочим-акционерам.

Во-вторых, преграды, встающие на пути демократизации хозяйственной власти на предприятии. Выделяются главные преграды:

* Преграда первая. Враждебная внешняя среда - политическая, идеологическая, экономическая. Эта среда делает максимум возможного для подавления протестного движения работников в его сколько-нибудь развитых формах.
* Преграда вторая. Попытки, и небезуспешные, заставить работников играть в чужие игры. Преграда третья. Слабая в целом степень солидарности трудовых коллективов "протестных предприятий" страны и координации их действий.
* Преграда четвертая. Приверженность управленческой иерархии авторитарным методам руководства.
* Преграда пятая. Низкая компетентность работников, а нередко и их лидеров, в вопросах хозяйственной жизни предприятия.

В-третьих, возможные пути решения социальных конфликтов в сфере управления предприятием.

Выделим, также наиболее действенные и перспективные:

На основе трудовых прав работников (в качестве участников процесса производства товаров и услуг):

а) внесение изменений и дополнений в традиционный макет коллективного договора (устава предприятия), направленных на расширение объема прав работников в области управления производством и распределения его результатов, установленных законодательством страны;

б) установление рабочего контроля;

в) создание так называемых опорных структур производственной демократии в виде хорошо зарекомендовавших себя во многих странах инкубаторов, консультационных служб, системы экономической учебы работников и некоторых других.

На основе прав собственности (прав акционеров, пайщиков своего предприятия):

а) консолидация индивидуальных пакетов акций работников;

б) включение в устав предприятия Положения о создании Фонда акционирования работников предприятия;

в) скупка акций у работников-акционеров, ушедших из предприятия, на выгодных для них условиях;

г) разработка систем и механизмов мотивационных стимулов, побуждающих внешних акционеров, а также акционеров из числа бывших работников предприятия конвертировать принадлежащие им акции из категории обыкновенных (голосующих) в категорию привилегированных;

д) передача на доверительной основе принадлежащих работникам акций, а тем самым права голоса доверенному их лицу на общем собрании акционеров, в других органах управления предприятием;

е) продажа акций работников аутсайдерам с социальными и инвестиционными условиями: проведение технического перевооружения и реконструкции производства, сохранение рабочих мест, индексация заработной платы в соответствии с уровнем инфляции, повышение квалификации работников, улучшение системы охраны труда и здоровья работников и т.п.

**3.2 Рекомендации по разрешению конфликтов**

Существует несколько достаточно универсальных принципов управления конфликтами:

1) институциализация конфликта, т.е. установление норм и процедур урегулирования или разрешения конфликта. Обычно институциализация включает:

- запрет на применение насильственных средств;

- ограничение количества участников и сфер проявления конфликта;

- принятие всеми сторонами определенных правил разрешения конфликта - организационных и(или) этических норм, четких договоренностей и т.д.;

- контроль со стороны третьих лиц (государственных органов, арбитров и т.п.);

2) легитимация процедуры разрешения конфликта, т.е. признание всеми его сторонами правомерности и справедливости определенного порядка действий по разрешению спора;

3) структурирование конфликтующих групп, т.е. определение состава участников конфликта;

4) редукция конфликта, т.е. его последовательное ослабление путем перевода на более мягкий уровень противоборства или противостояния.

Можно выделить две взаимосвязанные линии редукции конфликта в зависимости, во-первых, от характера восприятия оппонента; во-вторых, от характера соперничества.

Первая линия предполагает последовательное продвижение в восприятии образа оппонента по следующим ступеням: противник (непримиримая борьба) - соперник (противоборство по определенному вопросу) - сотрудник (временное взаимодействие) - партнер (постоянное сотрудничество) - союзник (помощник в определенной области) - друг.

По второй линии, характеру соперничества, редукция противоборства проходит следующие ступени: война (неограниченный спектр борьбы, применение крайних средств) - насилие (ограниченная сфера крайнего противоборства) - агрессивность (отдельные враждебные действия) - соперничество (конкуренция, состязание по определенным правилам) - враждебность (неприязнь, недружеские отношения) - напряженность (настороженность, ожидание недружественных действий) - спор (идейное противоборство) - несогласие (расхождение мнений) - консенсус (согласие).

Существует целый ряд более частных правил и рекомендаций по урегулированию или разрешению конфликтов:

- рационализация конфликта, снижение его эмоциональной окраски;

- концентрация внимания не на заявленных позициях (требованиях), а на реальных интересах оппонента;

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

- сегментация, дробление предмета конфликта на многие составляющие;

- проведение различия между участником и предметом конфликта.

Соперничество по определенным вопросам не должно перерастать в личную вражду и оскорбления:

- относительность соперничества;

- ограничение сферы соперничества;

- сложный, многосоставный характер соперничающих сторон;

- временное (стадийное) ограничение конфликта;

- расширение временного горизонта конфликта;

- стремление к окончательному решению конфликта менее желательно, чем к мелиоративному (предполагающему постепенное улучшение ситуации) решению его;

- конфликты решаются с помощью перемен, а не путем замораживания существующего состояния;

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

- при разрешении конфликта важно уважать достоинство проигрывающей стороны или даже дать ей возможность выиграть в престиже в глазах ее сторонников и окружающих;

- решение конфликта должно быть легитимировано культурой, т.е. опираться на ценности, признаваемые всеми сторонами и окружающими;

- ориентация на многопричинность конфликта и использование разнообразных средств;

- арбитраж, включение в процесс разрешения конфликта (коммуникации, подготовку, формулировку и интерпретацию решений, контроль за их реализацией) третьей стороны;

- предпочтительность ставки на сотрудничество между взаимозависимыми сторонами ставке на временный выигрыш;

- ограничение числа участников урегулирования конфликта представителями (лидерами) соперничающих сторон;

- определение круга возможных альтернатив, допустимых уступок до принятия совместного решения;

- определение на ранних стадиях конфликта, а лучше до его возникновения, цены победы и поражения;

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

Конечно, на наш взгляд, все эти и некоторые другие правила и рекомендации не являются универсальными. Нам кажется, что их необходимо применять творчески, учитывая все факторы конфликтной ситуации, что поможет руководителю находить правильные решения и направлять конфликты в безопасное русло.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рассмотрев проблему конфликтов в сфере управления, можно сделать вывод: конфликт - это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. Возможен выбор и других определений.

Следовательно, основная задача состоит в том, чтобы придать конфликту по возможности функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от его негативных последствий.

Способом разрешения конфликта становится компромисс сторон, признавших свою неправоту: одни (руководство стройуправления) - по существу проблемы, другие (рабочие участка) - по вызывающей форме протеста. В итоге возобладал функционально-позитивный результат.

Время послеконфликтных эмоциональных переживаний, расстройств, разлаженности человеческих отношений, нарушения делового контакта, как правило, во много раз способно превосходить время самого конфликта. С точки зрения психического состояния противоборствующих сторон конфликт выступает единовременно и как защитная, и как ответная, эмоционально окрашенная реакция.

Любой конфликт в организации есть прямой результат накопления неудовлетворенности существующим положением, возрастания противоречий, обострения социальной напряженности. В Российской Федерации общими факторами такой напряженности в настоящее время, в частности, выступают: недовольство ходом и результатами реформирования экономики; большие социальные издержки внедрения рыночных отношений, включая неудовлетворительное состояние социальной инфраструктуры предприятий и регионов; административный и правовой беспредел; рост преступности и признаки нравственной деградации. Дополнением к этому могут служить условия, свойственные той или иной отрасли хозяйства, региону страны или конкретной организации.

Предотвращению конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие.

Возможные пути решения социальных конфликтов в сфере управления предприятием:

* внесение изменений и дополнений в традиционный макет коллективного договора (устава предприятия);
* установление рабочего контроля, в том числе в упомянутых ранее формах;
* создание так называемых опорных структур производственной демократии.
* консолидация индивидуальных пакетов акций работников;
* включение в устав предприятия Положения о создании Фонда акционирования работников предприятия;
* скупка акций у работников-акционеров, ушедших из предприятия, на выгодных для них условиях;
* разработка систем и механизмов мотивационных стимулов;
* передача на доверительной основе принадлежащих работникам акций;
* продажа акций работников аутсайдерам с социальными и инвестиционными условиями.

Автор считает, что все эти правила и рекомендации не являются универсальными, поэтому их необходимо применять творчески, учитывая все факторы конфликтной ситуации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ворожейкин И.Е. Конфликтология / И.Е.Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 224 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
3. Ершова Л.В. Современная служба управления персоналом / Л.В. Ершова // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. - 2002. - № 5. – С. 17-24.
4. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М., 1990. – 165.
5. Комаров А. Особенности российского кадрового менеджмента на рубеже XXI века / А. Комаров, Е. Комаров // Управление персоналом. - 1999. - № 9. – С. 36-39.
6. Конфликтология / под ред. В.П. Ратникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 512 с.
7. Логинова А.Ю. Какой должна быть система управления персоналом / А.Ю. Логинова // Управление персоналом. - 1998. - № 7. – С. 19-23.
8. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М.,1996. – 210 с.
9. Норберт Т. Тенденции и перспективы развития управления персоналом / Т. Норберт // Проблемы теории и практики управления. - 2000. - № 6. – С. 23-36.
10. Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики / Т. Овчинникова // Управление персоналом. - 2001. - № 7 (61). – С. 56-61.
11. Пугачев В.П. Руководство организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 279 с.

Рудык Э. Социальныые конфликты на российских предприятиях / Э. Рудык // Общество и экономика. – 2000. - №12, – С. 113-116.

1. Самыгин С.И. Основы управления персоналом / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев. - Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 365 с.
2. Сантан Г.Н. Новые технологии управления персоналом / Г.Н. Сантан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов. – СПб., Речь, 2003. – 217 с.
3. Сурков С.А. Люди на работе / С.А. Сурков – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 304 с.
4. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
5. Управление людскими ресурсами. - М., 1998. – 183 с.
6. Управление персоналом / под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая школа, 1996. – 312 с.
7. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.– М.: ЮНИТИ, 2001. – 377 с.

Управление персоналом на производстве / под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 324 с.

1. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 649 с.
2. Управлении е персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – М., 1997. – 412 с.
3. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
4. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1997. – 288с.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. - 412 с.