# Мутоды и управление конфликтами

Содержание

[Содержание 2](#__RefHeading__1459383_47899283)

[Введение 3](#__RefHeading__1459385_47899283)

[ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА 6](#__RefHeading__1459387_47899283)

[1.1. Конфликтная ситуация 6](#__RefHeading__1459389_47899283)

[1.2. Типы конфликтов 7](#__RefHeading__1459391_47899283)

[ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ 11](#__RefHeading__1459393_47899283)

[2.1. Причины возникновения и функции 11](#__RefHeading__1459395_47899283)

[2.2. Меры профилактики 15](#__RefHeading__1459397_47899283)

[ГЛАВА 3. МЕТОДЫ УСТРАНЕНИЯ 18](#__RefHeading__1459399_47899283)

[3.1. Этапы работы по разрешению конфликта 18](#__RefHeading__1459401_47899283)

[3.2. Алгоритм анализа, оценки и разрешения конфликта 24](#__RefHeading__1459403_47899283)

[Заключение 28](#__RefHeading__1459405_47899283)

[Список литературы 31](#__RefHeading__1459407_47899283)

Введение

Конфликты бывают во всех организациях, не зависимо от их успешности, размеров или кадровой политики руководства, поэтому тема «Устранение конфликтов в трудовом коллективе» остаётся актуальной и на текущий момент времени.

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

Субъектами конфликта являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации. Следует подчеркнуть, что оппоненты должны иметь возможность действовать от своего лица, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов. В этом случае речь будет идти о посредниках, а не о конкретных участниках конфликта.

Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей.

Предметом конфликта может быть конкретная возможность (одна должность, на которую претендуют два человека, или одна путевка в санаторий), или некое ценностное утверждение, исключающее мнение другого, или соблюдение/несоблюдение каких-то правил. Предмет конфликта, как правило, связан целями конфликтующих сторон, однако, не все цели в конфликте связаны с предметом конфликта.

Конфликтная ситуация — состояние достаточно подвижное, неустойчивое, легко может измениться при изменении любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отношений объект— оппонент, при подмене объекта конфликта, появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказе одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

В среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают, как эти конфликты можно устранить, таким образом, задачи курсовой работы – это выяснить какие существуют типы конфликтов, узнать их функции и причины возникновения, а также установить методы разрешения конфликтов.

Целью работы является изучение аспектов по устранению конфликтов в трудовом коллективе.

При написании работы использовались следующие методы исследования:

- метод группировки;

- метод выборки;

- экономический анализ;

- анализ научной литературы;

- анализ данных для обобщения и анализа используемого материала;

- аналитический метод для обоснования теоретических направлений работы.

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

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА 1.1. Конфликтная ситуация

Конфликтная ситуация — это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Конфликтная ситуация может сложиться объективно помимо воли и желания потенциальных противоборствующих сторон, а может быть вызвана или создана одной стороной или обеими. Каждая ситуация имеет объективное содержание (оно определяется происходящими в действительности событиями) и субъективное значение (оно зависит от того, какую интерпретацию этим событиям дает каждая сторона), в соответствии с которым субъект начинает действовать в конфликте. Субъективное отражение конфликтной ситуации не обязательно соответствует действительному положению дел.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента — и конфликт может начаться.

Инцидент (повод) — активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы:

- значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;

- наличие препятствия, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);

- превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта — субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

Конфликтная ситуация - это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Конфликт — тяжелый физический стресс. При возникновении конфликта необходимо стремится уединиться, обдумать ситуацию, сохранить спокойствие, холодность, рассудительность[1](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote1sym).

Объективные причины такого «толчка» в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укрупненных групп:

1. Различия в целях; разное представление о ценностях;

2. Ограниченность в ресурсах; различия в уровне образования; различия в манерах поведения и жизненном опыте;

3. Низкий уровень коммуникации;

4. Низкое качество документов, работ или продукции;

5. Взаимозависимость заданий;

6. Отсутствие или неконкретность должностных инструкций;

7. Некомпетентность;

8. Низкая культура поведения и т.д.

1.2. Типы конфликтов

Конфликт - это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных проблем социальной и личной жизни. В конфликте одна из сторон требует, ждет изменения поведения, мыслей либо чувств партнера. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой-либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе. Однако противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта[2](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote2sym).

Существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликты могут быть:

- по источникам и причинам возникновения: объективные и субъективные, организационные, эмоциональные и социально-трудовые, деловые и личностные;

- по коммуникативной направленности: горизонтальные, вертикальные, смешанные;

- по составу конфликтующих сторон: внутриличностные (между родственными симпатиями и чувством долга руководителя), межличностные (между руководителем и его заместителем по поводу должности, между сотрудниками — по поводу премии); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различных статусов;

- по функциональной значимости: позитивные и негативные; конструктивные и деструктивные; созидательные и разрушительные;

- по формам и степени столкновения: открытые и скрытые, спонтанные, инициированные и спровоцированные, неизбежные, вынужденные, лишенные целесообразности;

- по масштабам и продолжительности: общие и локальные, кратковременные и затяжные, скоротечные и долгосрочные;

- по способам урегулирования: антагонистичные и компромиссные, полностью или частично разрешаемые, приводящие к согласию и сотрудничеству.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов.

Первый — это конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов.

Второй — это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по способам решения проблемы. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей.

И наконец, третий — это чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников изначально различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Бихевиористская, а затем и современная школы управления установили, что в большинстве организаций конфликты могут иметь и конструктивные начала. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен.

Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса.

Это, в свою очередь, ведет к снижению морали и сплоченности. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой.

Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ 2.1. Причины возникновения и функции

Субъектами конфликта являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации. Следует подчеркнуть, что оппоненты должны иметь возможность действовать от своего лица, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов. В этом случае речь будет идти о посредниках, а не о конкретных участниках конфликта.

Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п. За предметным конфликтом могут стоять различные интересы или потребности[3](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote3sym).

Первая группа причин конфликтов в организации проистекает из нарушения принципов строительства организации, разработанных классической теорией организации: принципов разделения власти, диапазона контроля, делегирования и соответствия.

Вторая группа причин состоит в процедурной и технологической неопределенности.

Третьи группа причин — многоначалие.

Четвертая группа причин — у руководителя слишком много подчиненных.

Пятая группа причин — порочный круг в управлении, когда власть, ответственность, средства, функции нечетко распределены между сотрудниками. Не меньше конфликтов возникает и при отсутствии очевидных предметов для спора. К этой группе относятся межличностные конфликты, проистекающие из психологических проблем оппонентов.

К числу объективных причин конфликтов можно отнести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки — объективного компонента предконфликтной ситуации.

Субъективные причины конфликтов связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к выбору именно конфликтного, а не какого-либо другого способа разрешения создавшегося объективного противоречия. В любой ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения[4](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote4sym).

1). Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение - люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

2). Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

3). Различия в целях. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации.

Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и её разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

4). Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится.

Другие распространённые 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 усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.

5). Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

6). Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях – весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

Очень часто именно несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации, является основой конфликта между человеком и организационным окружением.

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[5](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote5sym).

Любой конфликт имеет негативные и позитивные функции.

Негативные функции конфликта:

- эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте;

- представление о побежденных оппонентах, как о врагах;

- ухудшение социально-психологического климата в коллективе;

- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;

- уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников после завершения конфликта;

- сложное восстановление деловых отношений (шлейф конфликта).

Позитивные функции конфликта:

- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;

- сплочение коллектива при противоборстве с внешним врагом;

- стимулирование к изменениям и развитию;

- снятие синдрома покорности у подчиненных;

- участники спора могут принять принципиально лучшие решения о своей жизни, чем авторитет извне;

- получение новой информации и диагностика возможностей оппонентов.

2.2. Меры профилактики

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические, эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное[6](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote6sym).

С целью предотвращения конфликтных ситуаций необходимо принимать профилактические меры (рис.1).

К методам профилактики конфликтов на уровне организации можно отнести:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом организации;

- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;

- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;

- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;

- использование различных форм поощрения, предполагающих взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

Рис. 1. Направление профилактики конфликтных ситуаций

К монетарным можно отнести следующие побудительные системы:

- организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;

- премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;

- участие сотрудников в прибылях и капитале предприятия;

- систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т. п.);

- бонирование заработной платы, т. е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

К немонетарным побудительным системам можно отнести:

- открытость информационной системы фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала обо всех важных решениях, касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления, технических нововведений и т. п.;

- привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;

- использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха;

- применение так называемых виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;

- использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;

- моральное поощрение персонала;

- проведение совместных мероприятий (спортивные состязания, вечера отдыха, представление новых сотрудников и т. п.).

ГЛАВА 3. МЕТОДЫ УСТРАНЕНИЯ 3.1. Этапы работы по разрешению конфликта

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведению поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений[7](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote7sym).

Главное средство в разрешении конфликтов - это действия руководителя. Руководитель должен вмешаться в конфликт, не оставаться в стороне. При этом он чётко должен знать и разграничивать свои юридические и моральные права.

После первых попыток избежать конфликта, следующей стадией работы по его разрешению является выделение признаков. Иногда конфликт нелегко заметить, он может быть скрытым. Некоторые характерные признаки конфликтной ситуации:

- словесное несогласие;

- отсутствие открытого и доверительного общения;

- сохраняющееся разделение во времени или пространстве;

- распространение слухов и сплетен о противнике;

- негативные образы или фантазии о противнике;

- подозрительность и недоверчивость по отношению к другому.

Признаками конфликта являются:

- наличие конфликтной ситуации (по восприятию участников);

- неделимость объекта конфликта;

- желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта[8](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote8sym).

В группу этих методов входят:

- методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);

- методы, связанные с «разведением» частей организации участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

- методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);

- методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);

- методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их обшей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

Структурные методы воздействуют преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п.

Межличностные методы предполагают, что при создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения, чтобы нанести наименьший ущерб своим интересам.

Выделяют следующие основные стили поведения в конфликтной ситуации:

- приспособление, уступчивость;

- уклонение;

- противоборство;

- принуждение;

- сотрудничество;

- компромисс;

- решение проблемы.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности работника. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Объектом переговоров обычно становится предмет конфликта. В результате переговоров стороны могут прояснить его, убедиться в его иллюзорности, но могут и запутать[9](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote9sym).

Чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий: существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствие значительного разрыва в возможностях (полномочиях) участников конфликта; соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут оказаться преждевременными, а на других — запоздалыми и тогда придется предпринять только ответные агрессивные действия (табл. 1).

Таблица 1.

Возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы развития конфликта | Возможности переговоров |
| 1. Напряженность, несогласие | Переговоры проводить рано, ещё не все составляющие конфликта определились |
| 2. Соперничество, враждебность | Переговоры рациональны |
| 3. Агрессивность | Переговоры с участием третьей стороны |
| 4. Насилие, военные действия | Переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия |

Ответные агрессивные действия — методы, являющиеся крайне нежелательными для решения конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с использованием грубой силы, насилия.

Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: размер дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих конфликтов и пр.

Конфликты являются неизбежным результатом прогресса и изменений, и их можно и нужно использовать конструктивно[10](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote10sym).

Для этого у управления есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: умение вырабатывать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Практика показала, что сложилось три направления (способа) управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Уход от конфликта - преимущество состоит в том, что решение такого рода принимается очень быстро.

Такой метод целесообразно применять в случаях: банальности проблемы, лежащей в основе конфликта; наличия более важных проблем, требующих своего решения; необходимости охлаждения разгоревшихся страстей; потребности выбирать время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения; подключения других сил для разрешения конфликта; наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом; если время надвигающегося конфликта неудачно.

Этот метод не следует применять в следующих случаях:

- важности проблемы, лежащей в основе конфликтов;

- наличия перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта.

Разновидностью метода «ухода от конфликта» является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, вдет по течению, стихийно.

Этот метод оправдан в условиях полной неопределенности, невозможности предвидеть варианты развития событий. Последствия при этом непредсказуемы.

Следующий метод — уступок или приспособления. В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований.

Этот метод используется в нескольких случаях:

- когда администрация обнаруживает свою неправоту;

- когда предмет столкновения более важен для другой стороны.

- когда необходима минимизация потерь, когда превосходство явно на другой стороне;

- когда гармония и стабильность особо важны.

Метод «сглаживания» используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы, различия преуменьшаются. «Мы одна, дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку».

Довольно часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план.

Метод «скрытых действий» используется тогда, когда управление конфликтом нуждается, с точки зрения администрации, в скрытых средствах его регулирования.

Метод применяется:

- при стечении экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт;

- при отсутствии желания иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потерять имидж;

- при невозможности вовлечения противоположной стороны в конфликтные действия;

- при дисбалансе сил, отсутствии паритета в ресурсах сталкивающихся сторон, что подвергает более слабую сторону повышенному риску или требует дополнительных издержек.

Метод «быстрого решения» применяется в случаях:

- дефицита времени для принятия решения и в связи со сложившимися обстоятельствами;

- изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации:

- если обе конфликтующие стороны желают участвовать в поиске более лучших соглашений;

- если ситуация конфликта не является остро противостоящей интересам сторон и не требует тщательно выработанных и согласованных решений;

- понимания, что подобное «скорое» решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Метод «компромисса» является таким видом соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем.

Суть его — в управлении конфликтом посредством достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон.

Метод «сотрудничества»— соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации.

Метод «силы» связан со стремлением оппонента навязать свое решение другой стороне. Зачастую более сильная сторона стремится заставить принять свою точку зрения любой ценой.

Этот метод эффективен в ситуациях, где администрация имеет значительную силу над работниками.

3.2. Алгоритм анализа, оценки и разрешения конфликта

Анализ конфликта предполагает выявление предмета, участников, их приоритетов, интересов, опасений, обстоятельств; выбор стратегии его разрешения на основе прогноза последствий различных сценариев развития событий[11](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote11sym).

Если менеджеру стало известно о предконфликтной ситуации, необходимо:

- выяснить обстоятельства и суть возникших разногласий, их причину, источники и т.п.;

- опросить лиц, обладающих информацией о зарождающемся про-тиворечии;

- провести индивидуальную беседу с каждым из участников конфликта в целях определения их взглядов (мнений) о сложившейся ситуации и путей дальнейшей работы с ними;

- определить возможные последствия разногласий;

- принять активное участие в преодолении возникших разногласий.

На рисунке 2 представлена схема алгоритма разрешения конфликта.

Если же конфликт уже начался, необходимо:

- определить причины перерастания предконфликтной ситуации в конфликт;

- принять меры, исключающие нанесение морального или материального ущерба со стороны противоборствующих сторон;

- провести разбирательство по существу конфликта и дать ему принципиальную оценку;

- добиться фактического устранения возникших острых разногласий, при необходимости административными средствами.

Рис. 2. Алгоритм разрешения конфликта

В целом, для разрешения конфликта между подчинёнными менеджеру можно составить следующие рекомендации:

1. Нео6ходимо понять суть конфликта, определить позиции и истинные интересы сторон.

Для этого следует:

- побеседовать с оппонентами;

- поговорить с сторонниками участников конфликтной ситуации;

- получить информацию о сути конфликта от независимых и компетентных свидетелей (желательно от неформальных лидеров коллектива).

2. Нужно выявить истинные причины конфликта и в дальнейшем пытаться разрешить противоречие, заключённое в интересах, а не в позициях.

3. Необходимо определить, в чём каждый оппонент прав, а в чём не прав.

4. Нужно оценить наихудший, наилучший и наиболее вероятный вариант развития разрешения конфликта, если вмешательство в конфликт руководителя не даст результатов.

5. Необходимо выработать два-три варианта действий по разрешению конфликта, имея в виду, что оппонентам, как правило, не выгоден длительный конфликт.

6. При необходимости нужно привлечь к сотрудничеству:

- друзей оппонентов, поскольку их влияние на участников значительнее влияния менеджера и оценка сложившейся ситуации объективнее оценки оппонентов;

- неформальных лидеров, пользующихся уважением оппонентов.

7. Необходимо разрешить конфликт, постоянно корректируя принятые решения с учётом особенностей развития ситуации.

Конфликтом можно управлять, если решить две основные проблемы: предупреждение возникновения конфликта; конструктивное разрешение конфликта, если его не удалось предупредить.

Заключение

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента — и конфликт может начаться.

Существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п. За предметным конфликтом могут стоять различные интересы или потребности .

Любой конфликт имеет негативные и позитивные функции.

С целью предотвращения конфликтных ситуаций необходимо принимать профилактические меры.

К методам профилактики конфликтов на уровне организации можно отнести:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом организации;

- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;

- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;

- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;

- использование различных форм поощрения, предполагающих взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведению поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений .

Главное средство в разрешении конфликтов - это действия руководителя. Руководитель должен вмешаться в конфликт, не оставаться в стороне. При этом он чётко должен знать и разграничивать свои юридические и моральные права.

Для разрешения конфликта применяют специальные методики. Выявляют причины конфликта, определяют цели конфликтующих сторон, затем намечают сферы сближения точек зрения конфликтующих и уточняются поведенческие особенности субъектов конфликта. В период разрешения конфликта менеджеру необходимо создать атмосферу доверия и проявления симпатии к конфликтующим сторонам.

Выделяют следующие основные стили поведения в конфликтной ситуации: приспособление, уступчивость; уклонение; противоборство; принуждение; сотрудничество; компромисс; решение проблемы.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности работника. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для разрешения конфликта между подчинёнными для менеджера составлен алгоритм анализа, оценки и разрешения конфликта.

Конфликтом можно управлять, если решить две основные проблемы: предупреждение возникновения конфликта; конструктивное разрешение конфликта, если его не удалось предупредить.

Список литературы

Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский — СПб.: Питер, 2009. — 304 с.

Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / Майкл Армстронг. - М.: Питер, 2008. - 832 с.

Бесемер, Х. Медиация. Посредничество в конфликтах./Перевод с нем. Н.В.Маловой - «Духовное познание», Калуга, 2004. - 176 стр.

Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н.Н. Васильев. — СПб.: Речь, 2007. — 174 с.

Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.

Виханский, О. С Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.

Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 240 с.

Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. Учебник/ Под ред. М.М. Глазова. - СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», - 2007. - 251 с.

Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 416 с.

Невлева И.М. Конфликтология в социальной работе: учеб. пособие/ И.М. Невлева, Л.А. Трунов. - Белгород: Кооперативное образование, 2005. - 327 с.

Спивак, В.А. Организационное поведение / В.А. Спивак - М.: Эксмо, 2009. - 320 с.

[1](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote1anc) Спивак, В.А. Организационное поведение / В.А. Спивак - М.: Эксмо, 2009. – С. 220.

[2](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote2anc) Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. Учебник/ Под ред. М.М. Глазова. - СПб: «Андреевский издательский дом», - 2007. - С. 94.

[3](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote3anc) Бесемер, Х. Медиация: Посредничество в конфликтах. Пер. с нем. Н.В.Маловой / Х. Бесемер. - Калуга: «Духовное познание», 2004. – С. 30.

[4](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote4anc) Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский — СПб.: Питер, 2009. — С. 117.

[5](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote5anc) Ворожейкин, И.Е.Конфликтология: Учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 37.

[6](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote6anc) Невлева И.М. Конфликтология в социальной работе: учеб. пособие/ И.М. Невлева, Л.А. Трунов. - Белгород: Кооперативное образование, 2005. - С. 276.

[7](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote7anc) Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — С. 244.

[8](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote8anc) Виханский, О. С Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — С. 449.

[9](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote9anc) Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – С. 186.

[10](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote10anc) Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / Майкл Армстронг. - М.: Питер, 2008. – С. 193

[11](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote11anc) Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н.Н. Васильев. — СПб.: Речь, 2007. — С. 23.