Гр. 304 Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агенство по образованию ГОУ ВПО

Всероссийский заочный финансово – экономический институт

Кафедра Менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине «Основы менеджмента» на тему

«Конфликты и пути их преодоления»

Преподаватель: Калинина Т. В.

Работа выполнена: Мажарова Т. В.

Специальность: М и М, МО

05ммб № 02415

Содержание

**Введение…………………………………………………………………..3**

1. **Глава 1 Природа конфликтов и управление ими**
   1. Понятие, структура и классификация конфликтов............................7
   2. Природа и причины стресса…………………………………………12
   3. Методы разрешения конфликтов……………………………………15
2. **Глава 2 Характеристика конфликта на примере ОАО «Промэнергокомплект»**
   1. Общая характеристика ОАО «Промэнергокомплект»…………….19
   2. Причины и социально-психологические особенности конфликтов в ОАО «Промэнергокомплект»……………………………………….20
3. **Глава 3 Методы и рекомендации по разрешению конфликтов**
   1. Использование методов управления конфликтами………………..27

3.2 Разработка рекомендаций и мероприятий по улучшению

социально-психологического климата в трудовом коллективе…………..32

1. **Заключение…………………………………………………………...35**
2. **Литература……………………………………………………………38**

**Введение**

Конфликты существуют ровно столько, сколько существует человек, так как возникают они только в процессе общения людей. Большую часть времени человек проводит на работе, взаимодействуя с начальством и подчиненными, общаясь с сослуживцами, строя совместную деятельность с партнерами компании. При таком плотном графике общения возникает масса причин, по которым люди не совсем правильно понимают друг друга, что и приводит к спорам. Если создавшаяся ситуация представляет собой угрозу достижению поставленных целей хотя бы для одного из участников взаимодействия, то возникает конфликт. Под конфликтом принято понимать активные взаимонаправленные действия каждой из конфликтующих сторон для реализации своих целей (достижение власти, приобретение материальных ресурсов и т. д.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями. По статистике, 75 - 80% межличностных конфликтов возникает по причине материальной неудовлетворенности отдельных сотрудников, хотя внешне это может проявляться как несовпадение характеров или личных взглядов.

С одной стороны, конфликты, безусловно, вредны, поскольку нередко ведут к беспорядку, нестабильности, замедляют принятие решений. С другой - они имеют очень серьезное позитивное значение, которое часто не берут в расчет.

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

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

Поэтому темой нашего исследования являются конфликты и методы их урегулирования в индустрии гостеприимства.

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

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

Чтобы предотвратить конфликты либо направить их в созидательное русло нужно уметь их урегулировать.

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

Для грамотного урегулирования противоречий и конфликтов требуются теоретические разработки, доведенные до уровня технологий, которые можно применять непосредственно в практике. Формирование представлений о конфликтах, адекватных социально-позитивным процессам в обществе должно основываться на теоретических разработках, не «оторванных» от реальных процессов. Игнорирование таких сложных процессов как конфликты, при росте их количества, разрушительных последствий и отсутствия профессиональных знаний (методов, технологий и т.д.), способствует разрастанию, углублению и развитию социально-негативных процессов, характеризующихся доминированием иррациональных, стихийных элементов, сложно поддающихся управлению или ограничению, без жестких, насильственных методов.

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

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

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

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- Провести анализ литературы по данной теме;

- Раскрыть содержание понятия «конфликт», «стресс»;

- Изучить структуру, стадии развития, причины и последствия конфликтов;

- Обозначить методы и цели управления и предотвращения конфликтов;

- Провести практическое исследование, применив изученный материал.

Исходя из целей и задач исследования, мы использовали следующие методы научного исследования: методы направленные на теоретическое изучение проблемы - изучение литературных источников, и методы, обеспечивающие получение практических результатов исследования проблемы - наблюдение, беседа.

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

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

Во второй главе рассмотрены характеристика конфликта, а так же причины и социально- психологические особенности конфликтов на примере ОАО «Промэнергокомплект».

**ГЛАВА 1 Природа конфликтов и управление ими**

* 1. **Понятие, структура и классификация конфликтов**

Конфликтом принято называть трудноразрешимое противоречие, столкновение противоречивых или несовместимых сил. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

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

Организационный конфликт может принимать множество форм. Некоторые фирмы в штатное расписание вводят должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолог).

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

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной, поэтому, есть мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать, как только он возникнет. Но конфликт наряду с проблемами может приносить и пользу организации.

Менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Важно чтобы конфликт не был разрушительным. Задача менеджера – спроектировать конструктивный, решаемый конфликт, поэтому конфликты – это нормальное явление. Для организации считается здоровым наличие конфликта. И чтобы извлечь выгоду из этого, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда.

Но отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушающий характер.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов. Конфликтная ситуация, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это есть **база конфликта**.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим **инцидент,** когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности. Конфликтная ситуация может передаваться «по наследству», переходить к новым оппонентам.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведет к прекращению данного конфликта или началу нового.

Конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и *дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

По направленности конфликты делятся на вертикальные, горизонтальные, смешанные.

В **вертикальных** конфликтах участвуют лица, один из которых находится в подчинении у другого. В **горизонтальных** — участвуют лица, не находящиеся друг у друга в подчинении (табл. 1). В **смешанных** конфликтах представлены и вертикальные и горизонтальные составляющие.

На конфликты, имеющие вертикальную составляющую (т. е. вертикальные и смешанные конфликты), приходится в среднем от 70 до 80% общего их числа[[1]](#footnote-1). Такие конфликты наиболее нежелательны для руководителя: участвуя в них, он «связан по рукам и ногам». Ибо каждое действие и распоряжение в этом случае рассматривается всеми сотрудниками (а особенно участниками конфликта) через призму конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя они будут в любом его шаге видеть происки по отношению к оппонентам. А поскольку информированности подчиненным нередко недостает, чтобы правильно оценить действия руководства, то недопонимание с лихвой компенсируется домыслами, преимущественно негативного свойства.

Естественно, в таких условиях, когда каждое распоряжение может вести к углублению конфликта, чрезвычайно трудно работать.

Уже из этого предварительного рассмотрения понятны некоторые установки руководителя: наибольшую осторожность проявлять по отношению к вертикальным конфликтам (стараться погасить их в зародыше).

Табл.1 Горизонтальные и вертикальные конфликты

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Тип конфликта* | *Способ проявления конфликта* | | | | | |
| *По «горизонтали»* | | *По «вертикали»* | | | |
| *«снизу вверх»* | | | *«сверху вниз»* |
| Препятствия достижению основных целей совместной трудовой деятельности | | Действия одного препятствуют успешной деятельности другого. Организационный конфликт. | | Руководитель не обеспечивает подчиненным возможности успешного достижения цели деятельности | Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели деятельности | |
| Препятствия достижению целей совместной трудовой деятельности | | Действия одного препятствуют достижению личных целей других. Организационный конфликт. | | Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения личных целей | Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем личных целей | |
| Противоречие действия принятым нормам | | Конфликт норм поведения в группе | | Противоречия деятельности руководителя, его стиля работы | Деятельность подчиненного как носителя определенной социальной роли противоречит ожиданиям руководителя | |
| Личные конфликты | | Личная несовместимость | | Лидеры и авторитеты не оправдывают ожиданий последователей | Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов | |

**Субъекты конфликта**

Возможными субъектами конфликта в организации являются:

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

Существует четыре основных типа конфликтов:

1. *Внутриличностный конфликт*. Обычно это ролевой конфликт. Например, руководитель от вышестоящего начальства взаимоисключающие задания: один заместитель директора магазина требует от заведующего секцией реализовать данный товар, а второй – передать его в другую секцию. Внутриличностный конфликт связан обычно с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе, стрессами.
2. *Межличностный конфликт* – самый распространенный тип конфликта. Он возникает обычно между людьми с разными чертами характера, взглядами и жизненными ценностями.
3. *Конфликт между личностью и группой* возникает когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиций группы.
4. *Межгрупповой конфликт –* конфликт между подразделениями организации.

Причинами конфликта могут быть:

* + Распределение ресурсов;
  + Различия в целях;
  + Взаимозависимость задач;
  + Различия в представлениях о ценностях;
  + Различия в манере поведения и жизненном опыте;
  + Неудовлетворенные коммуникации (связь).

Классифицировать конфликты можно:

**По объему:** 1) внутриличностный, 2) межличностный, 3) личность- группа, 4) группа-группа.

**По характеру:** 1)конструктивные – разногласия по принципиальным вопросам жизни организации и 2)деструктивные – результат ошибочности, неправильности понимания окружающей производственной реальности.

**По течению:** 1)внезапно – при ломке, введении нового, несправедливой оценке, 2)постепенно – имеется период привыкания, который характеризуется наличием жалоб, попытками решить вопрос мирно, затем в случае неудовлетворения переходит в открытую форму с конфронтацией сторон и принимает публичный характер.

**По причинам:** 1)субъективные – личностные особенности людей: тяжелый характер, скандальность, грубость, психологическая несовместимость, 2)объективные: недостатки в организации производства, неблагоприятные условия труда, свойства личности руководителя, свойства коллектива.

**1.2 Природа и причины стресса**

Конфликт часто сопровождается стрессовыми состояниями его участников.

**Стресс** ( от англ. Stress – «туго натянуть») – это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных действий. Стресс – обычное и часто встречающееся явление ( повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием ). Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Чрезмерные стрессы создают проблемы для здоровья человека и порой серьезно отражаются на работе организации. Тот стресс, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением.

Физиологические признаки стресса – язва, болезнь сердца, астма и т.д. Психологические проявления – раздражительность, потеря аппетита, депрессия. Снижая эффективность и благополучие индивида, чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

Основной причиной стресса являются перемены. Любая перемена, даже позитивная, нарушает баланс, который мы поддерживаем в своем окружении. В связи с этим отдельные сотрудники настолько оказываются в стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставить работу.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку *«битва или бегство».* Синдром «бегства» проявляется тогда, когда человек пытается уйти от окружающей ситуации. Реакция «битвы» позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

**Симптомы стресса:**

* Нервозность и напряжение;
* Хроническое переживание;
* Неспособность к отдыху;
* Чрезмерное употребление алкоголя или курение;
* Проблемы со сном;
* Неудобная рабочая поза;
* Чувство неспособности справиться с чем-либо;
* Эмоциональная неустойчивость;
* Проблемы здоровья;
* Впечатлительность и легкая ранимость.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс:

***Организационные факторы.***Широко распространенной причиной стресса в организациях является *перезагрузка, т.е.* работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности материальных потерь.

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

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

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

Также стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т.д.).

**Личностные факторы.** Каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией. Эти частные события также могут быть потенциальной причиной стресса и могут привести к пониженным результатам труду. Наибольшие влияния оказывают смерть близкого человека, развод, болезнь, уход на пенсию, увольнение с работы.

Как и отрицательные, положительные жизненные события, например свадьба, повышение по службе, выигрыш в лотерее и т.п., могут вызвать такой же или даже больший стресс.

Чтобы добиться высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

1. Оценивать способности, потребности и склонности работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;
2. разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания;
3. четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;
4. использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;
5. обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
6. выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

**1.3 Методы разрешения конфликтов**

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников, т.е. *изучение причин возникновения конфликта.* После определения причин возникновения конфликта нужно минимизировать количество его участников. Чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения. В процессе *анализа конфликта,* если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может привлечь экспертов. И последнее это само *разрешение конфликта.*

Выделяют две группы способов управления конфликтной ситуацией: **педагогические –** это беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта. И **административные.** Силовое разрешение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу. Разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда.

Следует внимательно изучать причины, которые приводят к конфликтам, принимать меры, снижающие вероятность их возникновения. Такие действия называются **профилактикой** или **предупреждением конфликтов.** Руководитель должен заботиться о развитии таких условий, которые рождают в коллективе сотрудничество, сплоченность. К ним можно отнести:

* Интересную, увлекательную работу;
* Работу с коллегами, уважающими друг друга как личность;
* Одобрение и стимулирование хорошей работы;
* Возможность самосовершенствоваться;
* Взаимодействие с людьми, интересующимися предложениями об улучшении работы;
* Возможность думать самому, а не выполнять приказы;
* Возможность видеть результаты своего труда;
* Работу под руководством достойных и квалифицированных людей.

Эти знания и способности помогают предупреждать конфликты.

Устранить конфликт – означает изменить ситуацию таким образом, чтобы ликвидировать конфликт. Законченным можно считать лишь тот конфликт, в котором устранены как общие (материальные, организационные, управленческие) причины, так и улажены отношения между участниками (снята напряженность, повышенное эмоциональное возбуждение на нервно- психологическом уровне).

Наиболее типичные способы преодоления конфликтов, предпринимаемые руководителем:

1. взаимное примирение сторон путем бесед, объяснения последствий и принимаемых мер;
2. ослабление конфликта путем взаимных уступок;
3. устранение одной из конфликтующих сторон: увольнение, перевод;
4. расформирование той и другой стороны;
5. общие приемы: структурные изменения, улучшение организации труда;
6. устранение психологических барьеров.

Развитие конфликта может завершиться по одному из сценариев:

* *победитель – побежденный;*
* *побежденный – побежденный;*
* *победитель – победитель;*

**Победитель – побежденный.** Первая сторона как бы заранее признает себя побежденной, она уклоняется от конфликта. Причина – нежелание попасть в ситуацию, провоцирующую возникновение противоречий из-за слабости своей позиции, неумения отстоять свою точку зрения, боязнь враждебных действий. Для нее характерно уклонение от открытой борьбы, но обострение и ожесточение могут вспыхнуть в любой момент самым неожиданным образом. Вторая сторона захватывает «территорию» побежденного. Такая ситуация таит опасности и для той, и для другой стороны.

**Побежденный – побежденный.** Ни одна сторона не выиграла и попадает в ситуацию, худшую, чем до конфликта. При этом борьба может вылиться в другой форме. Лучший способ – это прибегнуть к третьей стороне, авторитет которой признается обеими сторонами.

**Победитель - победитель.** Обе стороны считают, что получили выигрыш, выйдя из конфликта. Стороны правильно понимают сущность противоречия и решают его на конструктивной основе. Это требует от каждой стороны творческого подхода к решению проблемы, совместного участия в поиске альтернатив.

Самым действенным приемом и профилактическим средством против разрушительных конфликтов является создание здорового *психологического климата*в коллективе, который характеризуется уровнем слаженности и управляемости, освоением нововведений, взаимопомощью членов коллектива, отсутствием конфликтных ситуаций или наличием их, но решаемых на деловой, конструктивной основе. Наиболее существенными для такого климата являются правильно поставленные взаимоотношения руководства и подчиненных, совпадение формального и неформального авторитета руководителя, забота об организации и условиях труда.

**ГЛАВА 2 Характеристика конфликта на примере ОАО «Промэнергокомплект»**

**2.1. Общая характеристика ОАО «Промэнергокомплект»**

ОАО ''Промэнергокомплект'' образовано в 2001 году, зарегистрировано Постановлением Главы г. Челябинска от 07.08.2001 г., является юридическим лицом, имеет свой баланс, р./счет поставлено на учет в государственной налоговой инспекции по г. Челябинску – 29.09.01 г. на основании регистрации предприятия.

Основной вид деятельности предприятия - производство и реализация продукции объектов промэнергоиндустрии и комплектующих изделий.

Цель предпринимательской деятельности ОАО ''Промэнергокомплект'' - получение прибыли путем реализации продукции объектов промэнергоиндустрии и комплектующих изделий.

В Уставе предприятия, кроме производственной функции закреплена коммерческая деятельность, т.е. предприятие осуществляет сделки по закупу товара и реализации своей продукции.

ОАО ''Промэнергокомплект'' занимается выпуском и реализацией объектов промэнергоиндустрии и комплектующих изделий.

ОАО ''Промэнергокомплект'' работает в Челябинске с ноября 2001 года. Первый производственный цех был открыт 8 ноября 2001 года, второй – в марте 2002 года. Предприятие ''Промэнергокомплект'' собирается также открывать и третий цех – настолько успешно и активно он работает. Параллельно открылись и магазины ''Промэнергокомплект''.

ОАО ''Промэнергокомплект'' - это большое предприятие в Челябинске. На площади 158 кв. м. удобно расположился широкий ассортимент генераторов, аккумуляторов, источников бесперебойного снабжения электроэнергией, трансформаторов, кабелей, предметов сетевых коммуникаций, средств безопасности электрических сетей, оборудования автономного обеспечения тепловой энергией различных потребителей и так далее.

Направление деятельности ''Промэнергокомплект'' – производство и оптово-розничная торговля.

**2.2. Причины и социально-психологические особенности конфликтов в ОАО «Промэнергокомплект»**

Рассмотрим конкретные ситуации возникновения конфликтов на предприятии «Промэнергокомплект».

1. Например, руководитель может высказать недовольство тем, что продавец тратит много времени на покупателей и уделяет мало вниманию пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать – как несовместимые (межличностный: между руководителем и служащим)
2. Руководитель может высказывать недовольство, что сотрудник плохо выполняет свою работу (во время контроля), а сотрудник может ответить, что у него какие-либо неприятности яростным взрывом (межличностный).
3. Женщина-заместитель начальника давно планировала в субботу и воскресенье поехать отдохнуть с мужем, т.к её чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу в её кабинет врывается её начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась её решением в выходные дни (межличностный).
4. Неправильная разработанная стратегия руководителя скажется на его плохом настроении, а это может сказаться на его отношении с персоналом. Отсюда возникает конфликт (между личностью и группой).
5. Недовольство руководителя по поводу принятия системы вознаграждения менеджером предприятия. Разногласие по поводу этого решения могут привести к конфликту (межличностный).

Конфликты на «Промэнергокомплект» проявляются как столкновения между:

* сотрудниками фирмы в результате получения недостоверной информации (в сентябре 2008 г. имел место конфликт между главным бухгалтером и директором из-за неправильного согласования сроков уплаты налогов);
* покупателями и менеджером по продажам (имел место спор покупателя и сотрудника Александра Владимировича К. в одном из филиалов магазина Причиной послужило некачественное обслуживание постоянного покупателя);
* менеджерами по продажам (споры, возникающие из-за невыполнения должностных обязанностей);
* руководителем и подчиненным (частые конфликты замдиректора с отделом продаж);
* с фирмой по поставке материалов в июне 2008 г по причине задержки поставки материалов для «Промэнергокомплект»
* предприятием и конкурентами (провокационный материал в СМИ);
* предприятием и налоговой инспекцией (несвоевременное погашение налоговой задолженности).

На данном предприятии были разработаны опрос­ные листы руководителя и под­чиненных для оценки имеющих­ся на этом предприятии конфлик­тов. Кроме того, была использо­вана известная методика Тимоти - Лири для изучения характера межличностных отношений. При помощи этой методики была про­ведена оценка межличностных отношений между работниками и их руководителем.

Работа была построена на психологическом обследова­нии руководителя и 10 сотрудников предприятия. Анализ полу­ченных ответов руководителя показал, что основные конфликты, происходящие в **«**Промэнергокомплект», относятся к сфере торгово-производствен­ных отношений между руководи­телем и подчиненными (80%).

Следующими по значимости идут конфликты, затрагивающие меж­личностные отношения в основном между работниками (20%).

Показательно, что, по мнению руководителя, в конфлик­тах виноваты обе стороны, т.е. и руководитель, и работники. При­чем конфликты затрагивают как сферу производства, так и меж­личностные взаимодействия. В возникших конфликтах руководи­тель в 50% случаев активно уча­ствует в них, а в 50% - наблюдает за их развитием, являясь пассив­ным участником конфликтов.

По мнению самого руководите­ля «Промэнергокомплект» до 30% конфликтных ситуаций не находят своего разрешения, переходя в межличностные конфликты. В этой связи следует иметь в виду, что не все претензии подчинен­ных к руководителю могут быть удовлетворены, поскольку руко­водитель не может изменить корен­ным образом условия труда или повысить заработную плату. По­этому недовольство со стороны сотрудников по таким вопросам не должно расцениваться как повод для конфликтов.

Следу­ет отметить, руководитель предприятия не вме­шивается в межличностные кон­фликты между работниками, что вполне можно посчитать обосно­ванным. В имеющихся конфлик­тах не наблюдается накала страстей, избыточного про­явления агрессии в поведении работников. Конфликтное пове­дение выражается в спорах между сотрудниками и выяснении отно­шений. В ситуациях, где конфликты случаются редко, они заканчива­ются, как правило, примирением и сохранением дружеских отно­шений, что в целом не отражает­ся на профессиональной деятельности работников.

Вместе с тем в отдельных ситуациях конфликтное по­ведение наблюдается довольно часто. При этом сотрудники про­являют нежелание выслушивать своих коллег, упорно отстаивают свое мнение, в их поведении присутствуют агрессивные тен­денции. В случаях, когда руково­дитель не принимает участия в конфликтах и не наблюдает их со стороны, сотрудники предъявляют претензии друг к другу (70 - 90% случаев), что свидетельствует о наличии агрессивных тенденций в поведении сотрудников.

Проявление конфликтного поведения может частично объясняться и наличием отрица­тельных мотивов у работников, оно неразрывно связано с потребностно-мотивационной сфе­рой личности. Руководитель предприятия на воп­рос: «Чего хотят добиться работ­ники во время конфликта?» - еди­нодушно отвечает, что они хотят добиться для себя привилегий либо требуют наказать других по каким-то причинам, а иногда про­сто «пошуметь», что на языке пси­хологии называется проявлением агрессии в поведении. В отдель­ных случаях руководитель не мо­жет понять причины конфликта либо не вникает в них.

Для нас представляет опреде­ленный интерес не только точка зрения руководителя по поводу возникающих конфлик­тов, но и самих работников. Для этой цели также применялся оп­росный лист, специально состав­ленный для подчиненных. В ре­зультате анализа ответов рабочих было выявлено, что мнения руководителя и работников относитель­но частоты проявления конфлик­тов совпадают.

То есть наличие конфликтов оценивается адекватно обеими сторонами, участвующими в нем. В 60 - 80% случаев виноватыми в конфликтах признают себя ра­ботники. В остальных случаях под­чиненные возлагали ответственность за возникновение конфлик­тов на своих руководителей. Для психологического анализа инте­ресен тот факт, что и сами руко­водители брали на себя ответ­ственность за возникновение кон­фликтов. В тех ситуациях где, по мнению и руководителя, и под­чиненных, вина возлагалась на руководителя, конфликты про­исходят достаточно часто.

Важно отметить, что в ситуациях, где конфликты оказывались час­тыми, по мнению подчиненных, руководитель либо активно уча­ствует в урегулировании конф­ликтов, либо является их пассив­ным участником. В этих же ситуациях вина за возникновение кон­фликтов (в 50 - 70% ответов) воз­лагается на руководителя или на обе стороны. О наличии органи­зационных и межличностных кон­фликтов мнение подчиненных соответствовало мнению их руко­водителя.

При обследовании рабочих смен было выявлено наличие длительных, затяжных конфлик­тов, они составляли 30% от об­щего числа всех возникающих конфликтов. В этих случаях отно­шения после попыток урегулиро­вания не налаживаются, и это подтверждает факт, что межличнос­тные конфликты, как правило, не находят разрешения.

Что касается формы проявле­ния возникающих конфликтов, то большинство подчиненных счи­тают, что они происходят из-за непримиримости позиций и упря­мого отстаивания своей точки зре­ния. Однако трудно выявить до­минирующую форму проявления конфликтов. В случаях проявле­ния затяжных конфликтов ответ­ственность за них подчиненные возлагали на своих руководите­лей (60 - 70% ответов). Лишь в 15 - 20% случаев признают свою вину за длительные, затяжные конфликты обе стороны: и руко­водитель, и подчиненные. Час­тично это может быть объяснено его невнимательным отношением к подчиненным, неумением осознавать происхо­дящее в рабочий день. Это в значитель­ной степени характеризует недо­статочную эффективность труда руководителя, что является се­рьезной проблемой системы уп­равления на «Промэнергокомплект».

Организационные конфликты, отмеченные на данном предприятии, относятся к разряду тех, кото­рые идут как «по вертикали», так и по «горизонтали». Из-за нехватки об­служивающего персонала сотрудники вынуждены выполнять рабо­ты, не относящиеся к их непос­редственной деятельности. Эта ситуация расценивается работни­ками как конфликтная. Внепла­новые работы также вызывают неудовольствие и в 80% случа­ев приводят к конфликтам.

Для характеристики межлично­стных отношений руководителя с подчиненными использовался модифицированный вариант ме­тодики Тимоти - Лири. Каждый, от­вечающий на вопрос: «Каким можно считать поведение руко­водителя по отношению к работникам?», должен был отобрать из 128 карточек те, которые в боль­шей степени, по его мнению, оп­ределяют отношение руководителя к подчиненным.

На основании применения этой методики были оценены следующие характеристики: автори­таризм, эгоистичность, агрессив­ность, подозрительность, подчи­няемость, дружелюбие, зависи­мость, альтруизм.

**Авторитаризм,** как определенный стиль поведе­ния, характеризуется явно выраженной властностью руководите­ля, директивностью его действий (вербальных и невербальных), еди­ноначалием в принятии решений, систематическим контролем дей­ствий подчиненных. Такой руково­дитель не позволяет подчиненным вмешиваться в дела руководства, подвергать сомнению или оспари­вать принятые им решения. Он четко разделяет свои права и обя­занности подчиненных.

**Эгоистичность** руководителя включает уверенность в себе и своей правоте, независимость суждений, рационализм, т.е. де­ловитость в отношении всего, что может привести к личному бла­гополучию, и равнодушие ко все­му прочему.

**Агрессивный стиль** выража­ется в наличии большой силы воли, настойчивости в достиже­нии целей, консерватизме. Такой руководитель открыт, прямолине­ен, порой раздражителен. При сопротивлении со стороны под­чиненного проявляет недружелю­бие, гнев и агрессию, проявляет упрямство из принципа.

**Подозрительность** в отноше­ниях указывает на неудавшегося лидера. Он всегда в оппозиции, недоверчив, сопротивляется вли­янию извне, постоянно отстаивает свою позицию, даже если на нее никто не посягает. Ведет с подчиненными оборонительную «войну». Он тайно тщеславен, подозрителен и мстителен.

**Подчиняемость** характеризует­ся уступчивостью в отношениях с подчиненными. Такой руководи­тель ощущает комплекс вины и неполноценности, социально пло­хо приспособлен, имеет занижен­ную самооценку. Ему свойствен­но самобичевание, робость и бе­зынициативность.

**Дружелюбие** не является ти­пичной формой отношений меж­ду руководителем и подчиненны­ми на производстве. Оно характер­но для незрелых, инфантильных, несамостоятельных людей, кото­рые ищут защиты. Это - ведомый тип личности.

**Зависимость** подразумевает ориентацию на мнение других людей, боязнь общественного мнения, поиск социального одоб­рения, повышенную внушае­мость. В коллективе такой руко­водитель общителен, активно со­трудничает с лидером, в достаточ­ной степени демократичен.

**Альтруизм** характеризуется отзывчивостью и наличием эмпатии, эмоциональной реактивнос­ти, чувствительности к поведению других лиц, умением сопережи­вать. Такой руководитель спосо­бен на самопожертвование, само­отдачу, бескорыстие, склонен к опеке над подчиненными. Он обя­зателен и исполнителен.

Оценка подчиненными своего руководителя показала, что у руководителя отмечается склонность к авторитаризму в от­ношениях с подчиненными.

На основании проделанной нами работы была подтвержде­на гипотеза, согласно которой от­сутствие или малое количество конфликтов внутри рабочих смен непосредственным образом свя­зано со стилем руководства. При авторитарном и агрессивном сти­лях руководства резко снижают­ся конфликтные ситуации в рабо­чих группах. Основные претензии руководителя к подчиненным связаны с недостаточным прояв­лением активности работников по выполнению производственных заданий.

**ГЛАВА 3 Методы и рекомендации по разрешению конфликтов**

**3.1. Использование методов управления конфликтами**

Для того чтобы разрешить конфликт руководитель или посредник должен знать или иметь представление о психологическом портрете каждого работника, т. е. знать его слабые и сильные стороны, и тем самым предвидеть его возможное поведение в конфликтной ситуации.

Охарактеризуем персонал предприятия по поведению в конфликтных ситуациях и выходу из них.

Руководитель фирмы Андрей Сергеевич Т. достаточно терпеливый и сдержанный человек. Его трудно вывести из себя. Он вступает в конфликт в редких и крайних случаях. Если конфликт получился, Андрей Сергеевич старается быстро и конструктивно найти выход из конфликтной ситуации, используя различные методы и способы разрешения, стремится найти какое-то компромиссное решение. Он очень общительный человек и хорошо ладит с людьми, входит в положение других и всегда рад помочь, пытается создать хороший психологический климат в коллективе, но как и у любого живого человека бывают сбои и сдают нервы в результате каких-либо неприятностей на работе и дома.

Его зам. Ольга Ивановна Т. очень ответственный сотрудник, любит, чтобы все было сделано как надо, строгая, любит придраться, но при малейшем сбое начинает паниковать, и искать виновника, не разобравшись в причинах сбоя, конфликтный работник. Она относится гораздо чувствительнее к словам других, нежели к тому, что говорит сама, очень вспыльчивый человек, но быстро отходит. При возникновении конфликта с подчиненными, она навязывает им свое мнение и поступает так, как выгодно ей.

Продавец Наталья Викторовна Л. очень хорошо справляется со своими обязанностями и качественно выполняет работу. Она очень добрый человек и хорошо общается с людьми, но имеет одну отрицательную черту, как бесхарактерность. Ей очень легко манипулировать. В конфликтных ситуациях она теряется и не знает, что лучше предпринять. В основном идет на уступки или же обращается за помощью к начальству. С этой сотрудницей легко улаживаются все проблемы и разногласия, если они возникли.

Менеджер по продажам Сергей Олегович Т. очень любит поспорить, будет стоять на своем, даже, если не прав. У него постоянно возникают конфликтные ситуации с покупателями, но несмотря на это, Т. достаточно хорошо справляется со своей работой и выполняет обязанности. При работе с покупателями он не терпит хамства и неуважения к своей персоне, если это происходит, он очень сильно "взрывается" и его очень трудно остановить, приходится прибегать к участию третьей стороны (руководителя или других сотрудников).

Рассмотрим конфликтные ситуации возникающие между работниками фирмы в процессе их деятельности.

1. Лето - это самая «жаркая» пора для фирмы. В этот период возникает много дел требующих сверхурочной работы. По этой причине возникают разногласия между сотрудниками по поводу рабочих и выходных дней (не могут договориться, когда кому работать, а когда отдыхать), из-за несходства характеров и нежелания уступить друг другу.

2. Обнаружена недостача денежных средств, руководитель незаслуженно обвиняет менеджера по продажам в недостаче, хотя потом выясняется, что начальник допустил ошибку в расчетах.

3. В связи с тем, что директору предприятия очень часто приходится ездить в командировки, его полномочия выполняет его заместитель Ольга Ивановна. В отсутствии директора дает поручение сотруднику, не обращая внимание на то, что ему уже даны руководителем другие поручения. 4. Менеджер по продажам Сергей Олегович Т. увлекается баскетболом и является членом Нижегородской команды. В следствии чего, часто просит отгулы, если руководитель уходит раньше, то он тоже покидает место работы при этом перекладывает свои полномочия на других работников, обещая в последний раз. В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники долгое время не решались высказать претензии своему начальнику Ненормальная, накаленная обстановка, как и следовало ожидать, привлекла внимание руководителя. В итоге, для нормализации работы руководитель принял следующие меры:

- Одним из таких мер является избавление от бездельников, так как они сами не хотят выполнять работу и показывают плохой пример другим работающим, в результате срывается весь настрой на достижение целей фирмы. Руководитель ведет наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, его увольняют.

- Следующим условием предотвращения конфликтов на предприятии является забота о справедливости. Руководитель старается относиться справедливо по отношению к сотрудникам, не наказывает невиновных, прежде чем что-то предпринять, очень хорошо продумывает, какие последствия вытекут из его решений, не пострадает ли кто-то из невиновных, задает себе вопрос: "Правильно ли я поступаю в данной ситуации?"

- На предприятии руководитель справедливо относится к выплате заработной платы, а также к материальным поощрениям. Выплачивает только тем, кто действительно хорошо поработал. На предприятии есть правило: хорошо оплачивается только та работа, которая выполнена качественно и в небольшой промежуток времени. Заработная плата выплачивается сотрудникам не поровну, а кто сколько заработал, в зависимости от объема проделанной работы.

- На предприятии соблюдаются договоренности и принятые решения с участием всех сотрудников. Все поправки или случаи невыполнения обещаний работники стараются оговаривать сразу и вместе со всем коллективом.

В процессе деятельности предприятия применяются разнообразные факторы и способы разрешения конфликтных ситуаций. Разрешение конфликта начинается с того, что конфликтующие стороны перестают, по возможности, видеть в оппоненте противника.

Для этого проводится анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента, а также оппоненты стараются понять интересы другого - это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным. Выделяются конструктивные начала в поведении и намерениях оппонента. В каждом человеке есть что-то положительное, на что можно опереться при разрешении конфликта. Потом сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

- готовностью идти на сближение позиций;

- положительная оценка некоторых действий другой стороны;

- критично отнестись к самому себе и уравновесить поведение.

В целом конфликтующие группировки могут выбирать следующие программы поведения:

1. достигнуть целей за счет другой группы и тем самым довести конфликт до более высокой стадии
2. подчиниться другой группе, несколько снизив уровень напряженности, но сохранив сам конфликт
3. мирно завершить конфликт
4. активно сотрудничать в выработке решения, которое полностью удовлетворяло бы обе стороны.

Возможность разрешения трудовых конфликтов во многом зависит от степени взаимозаключаемости интересов: противоположные взгляды, позиции, стереотипы увеличивают остроты конфликтных отношений. Тогда в случае противоположных, но не взаимоисключающих интересов легче установить доверие, выработку взаимоприемлемых альтернатив.

После этого выбирается оптимальный стиль разрешения конфликтной ситуации.

- уклонение.

- сглаживание.

- принуждение.

- компромисс.

- решение проблемы.

***Компромисс*** представляет собой такой способ решения проблемы, когда отношения реализуют свои интересы путем взаимных уступок, либо уступок более слабой стороны, либо той которая сумела доказать обоснованность своих требований. Компромисс – следствие деловых переговоров.

***Применение силы*** происходит, когда стороны уверены в своих силах, т.е. в том, что они способны повязать оппоненту своё решение. Возможно правовое разрешение конфликта, когда судья применяет силу закона в пользу одной из сторон.

***Отступление*** полезно, если одна из сторон может потерять всё, поэтому умение своевременно уступить – признак высокой культуры конфликтного поведения.

***Переговоры*** – механизм регулирования отношения между социальными субъектами. Правильно проведенные переговоры разрешают социальный конфликт.

В защите собственных интересов и изменений позиции оппонента свою роль играет ***спор*** и ***дискуссия.***

**3.2. Разработка рекомендаций и мероприятий по улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе**

Известно, что социально-психологический климат в коллективе зависит от многих факторов, в числе которых преобладают навыки.

Ниже приведем список навыков, необходимых руководителю в работе ( табл. 2 ).

Табл.2 Оценка навыков сотрудников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Демонстрирует компетентность в области* | *Всегда* | *Обычно* | *От случая к случаю* |
| 1. *Планирования* 2. *Решения проблем* 3. *Финансового контроля* 4. *Постановки задач* 5. *Межличностного общения* 6. *Письменного общения* 7. *Развития личности* 8. *Создания коллектива* 9. *Отношения с клиентами* 10. *Самосовершенствования* |  |  |  |

От его навыков может зависеть социально-психологический климат в трудовом коллективе. Все они взяты из отчета о «Личностном развитии» производителя Людмилы Ивановны Ч. предприятия «Промэнергокомплект».

При оценке навыков можно вос­пользоваться оценочной шкалой (например, от 1 до 6). Тем не ме­нее, руководителю (и работнику) намеренно оста­ется только три возможных варианта, что позволяет провести оцен­ку более объективно. Это не просто упражнение на «отметку галоч­ками» пустых клеток. К оценке навыков следует подходить серьез­но, и любое расхождение во мнениях руководителя и работника следует вынести на открытое обсуждение. Для того, чтобы быть успешным руководителем и не создавать напряжённую обстановку в коллективе, необходимо:

1. Понимать все проблемы, стоящие перед руководителем;

2. Нести ответственность за все активы компании, находящиеся под контролем руководителем

Сюда входят:

1.Идеальное сочетание нужд отдела с нуждами всей компании;

2.Выдвижение инициативных предложений по вопросам использования активов, собственности, оборудования и т.д.

3.Требования к другим отделам предоставить информацию для получения требуемых результатов.

Руководители, достигший самых высоких результатов, — это люди, которые способны:

1.Определить нужды компании и необходимые для удов­летворения этих нужд ресурсы;

2.Выполнить составленные планы и держать рабочий про­цесс под контролем;

3.Принимать решения по вопросам распределения задач среди сотрудников;

4.Свести к минимуму неудобства, время ожидания для клиентов и минимизировать потери доходов;

5.Спланировать и осуществить средне- и долгосрочные про­граммы, добившись необходимых результатов;

6.Осознать возможные осложнения и косвенные послед­ствия принятых решений;

7.Сделать так, чтобы общие задачи и программы стали личными целями, поставленными перед сотрудниками.

А вот список возможных навыков для сотрудников, не занимаю­щих руководящих должностей:

1. знание работы и понимание того, что требуется от сотруд­ника;

2. высокое качество выполнения работы;

3. решение поставленных задач;

4. доброжелательные отношения с коллегами по работе;

5. своевременный ответ на запросы руководства/начальства;

6. проявление инициативы и способность быстро адаптиро­ваться к изменениям;

7. мотивация к труду, стремление работать и преданность ком­пании;

8. опрятность/аккуратность в личном и рабочем отношении;

9. презентабельность в личном и рабочем плане;

10. пунктуальность и присутствие на рабочем месте;

11. соблюдение правил техники безопасности;

12. умение установить хорошие отношения с клиентами.

Мероприятия, направленные на совершенствование навыков и улучшение результатов, помогают сотрудникам более полно реализовать свой потенциал и не создавать неблагоприятный климат, что приносит удовлетворение служащим, а также положительно сказывается на работе организа­ции в целом.

На ранних этапах внедрения программы оценок руководителя подчиненными ее лучше всего сделать добровольной, рассматривая как простую форму межличностного общения между подчиненным и руководителем. Большинство выступающих в защиту системы оцен­ки руководителя работниками считают, что она должна быть ано­нимной, по крайней мере поначалу, для того, чтобы сотрудники могли честно высказать свое мнение о руководителе, не боясь «возмез­дия». Проанализировав результаты анкетирования для руководителя, оценка является очень полезной частью анализа потребностей развития для выполнения любой работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, мы исследовали конфликты на предприятии «Промэнергокомплект».

В соответ­ствии с поставленной задачей были разработаны опрос­ные листы руководителя и под­чиненных для оценки имеющих­ся на этом предприятии конфлик­тов. Кроме того, была использо­вана известная методика Тимоти - Лири для изучения характера межличностных отношений. При помощи этой методики была про­ведена оценка межличностных отношений между работниками и их руководителем.

Работа была построена на психологическом обследова­нии руководителя и 10 сотрудников предприятия. Анализ полу­ченных ответов руководителя показал, что основные конфликты, происходящие в **«**Промэнергокомплект», относятся к сфере торгово-производствен­ных отношений между руководи­телем и подчиненными (80%).

Следующими по значимости идут конфликты, затрагивающие меж­личностные отношения в основном между работниками (20%).

В возникших конфликтах руководи­тель в 50% случаев активно уча­ствует в них, а в 50% - наблюдает за их развитием, являясь пассив­ным участником конфликтов.

По мнению самого руководите­ля «Промэнергокомплект» до 30% конфликтных ситуаций не находят своего разрешения, переходя в межличностные конфликты.

В случаях, когда руково­дитель не принимает участия в конфликтах и не наблюдает их со стороны, сотрудники предъявляют претензии друг к другу (70 - 90% случаев), что свидетельствует о наличии агрессивных тенденций в поведении сотрудников.

Важно отметить, что в ситуациях, где конфликты оказывались час­тыми, по мнению подчиненных, руководитель либо активно уча­ствует в урегулировании конф­ликтов, либо являются их пассив­ным участником. В этих же ситуациях вина за возникновение кон­фликтов (в 50 - 70% ответов) воз­лагается на руководителя или на обе стороны.

В 60 - 80% случаев виноватыми в конфликтах признают себя ра­ботники. В остальных случаях под­чиненные возлагали ответственность за возникновение конфлик­тов на своих руководителей. Для психологического анализа инте­ресен тот факт, что и сами руко­водители брали на себя ответ­ственность за возникновение кон­фликтов.

Что касается формы проявле­ния возникающих конфликтов, то большинство подчиненных счи­тают, что они происходят из-за непримиримости позиций и упря­мого отстаивания своей точки зре­ния.

Проведенное нами исследова­ние показало, что на предприятии «Промэнергокомплект»» работникам свойственно ответственное отношение к тру­ду. Выявлено, что недоста­ток финансирования волнует ра­ботников в меньшей степени, чем задержки в поступлении сырья. Эти задержки приводят к несво­евременному выполнению плановых заданий, на что очень ост­ро реагируют рабочие.

При анализе конфликтных си­туаций, связанных с проблемами общения, было выявлено, что недоверие и непонимание меж­ду сотрудниками, а также неспра­ведливое применение системы поощрений наиболее часто вы­зывают конфликты во многих рабочих дня. Конфликтные си­туации, связанные с критикой руководства, перерастают в конф­ликты в 50% случаев. Несогласие с распоряжениями руководителя вызывало от 30 до 70% конфликтов между руководителем и подчиненными. Про­тиворечивые указания руковод­ства так же, как и несогласие с ними, приводят к возникновению конфликтов в системе «руковод­ство - подчинение» в 60 случаях из 100. Часто наблюда­ются конфликты и их вызывает реакция на критику со стороны ра­ботников, что является фактом неадекватного ее восприятия.

При анализе межличностных конфликтов оказалось, что в значитель­ной степени они объясняются не­желанием отдельных лиц соблю­дать традиции, этические нормы коллектива, считаться с точкой зрения другого человека, неува­жением к личности, что является результатом низкого культурного уровня и недостаточного личнос­тного роста. Важным фактором, приводящим к межличностным конфликтам, является также рас­согласование организационных и личностных целей. К причинам возникновения и под­держания межличностных конф­ликтов следует отнести проявле­ния грубости, неумение вести себя в коллективе, а в некоторых случаях и стремление обмануть своих товарищей по работе. Ус­пешного разрешения межличностных конфликтов у обследуемых работников выявить не удалось.

Из проделанного исследования по использованию методов управления конфликтами, понятно, что при умелом использовании методов управления конфликтами, социально-психологический климат изменился в лучшую сторону.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. «Конфликтология в схемах и комментариях». - СПб.: Питер, 2006

1. Выханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1996

3. Гагаринская Г. «Конфликты и их предотвращение».//Кадры, 2006

4. Долгов В.Ф. «Социально-психологические аспекты в организации управления коллективом» . М., Логос, 2006.

5. Дмитриев А. В. Кудрявцев В.Н. ,Кудрявцев С.Н. «Введение в общую теорию конфликтов.» , М., 1993 г.

6. Запрудский Ю.Г. «Социальный конфликт.» Ростов н/Д., 1992

7. Китов А. И «Экономическая психология ». М., 1987 г.

8. Кошелев А. Н., Н. Н. Иванникова, «Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления,» Альфа-Пресс, М., 2007

9. Локутов С.П. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация.- М.: Вентана-Граф, 2001.

10. Пугачев В.П. «Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом». М., Логос, 2001

11. Радугин А.А. Основы менеджмента. М.: Центр. 1997. 437 с.: ил

12. Самыгин С. И. «Психология управления : Учебное издание .»

Ростов на Дону : Изд. «Феникс» 1997

13. Сомова Л.К. Разрешение конфликтов //Менеджер.- 2000.- № 11.

Чумиков А.Н. Управление конфликтом. – М., 1996.

1. Гагаринская Г. «Конфликты и их предотвращение».//Кадры, 2006, с. 45 - 46 [↑](#footnote-ref-1)