1. 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.

**2. Теоретическая часть.**

* 1. ****Классификация и типология конфликтов****

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 (рис. 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. 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 | |

**2.2 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;
* неформальные группы сотрудников.

## 2.3 Типы конфликтов.

Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

*Внутриличностный* конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, менеджер может потребовать, чтобы исполнитель постоянно находился в офисе туристической фирмы и «работал» с клиентами на месте. В другое время он уже выражает недовольство тем, что его сотрудник тратит слишком много времени на клиентов и не занимается маркетинговой деятельностью.

Внутриличностный конфликт может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу — в свой выходной — какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил ему, что в связи с производственной необходимостью он должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт возникает как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

*Межличностный конфликт.* Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может проявляться также и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

*Конфликт между личностью и группой.* В производственных группах устанавливаются определенные нормы поведения, и случается так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Иными словами, между личностью и группой конфликт возникает тогда, когда эта личность займет позицию, отличную от позиции группы.

*Межгрупповой конфликт.* Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

Кроме того, конфликты классифицируют еще и по степени проявления: скрытый и открытый. Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие, и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты.

По значению для организации конфликты делятся на ***конструктивные*** (созидательные) и ***деструктивные*** (разрушительные). В групповых отношениях конструктивная функция конфликта проявляется в способствовании предотвращению застоя, служит источником нововведений, развития (появление новых целей, норм, ценностей). Конфликт, обнаруживая и устраняя объективные противоречия, существующие между членами коллектива, способствует стабилизации группы. Деструктивная функция конфликта на уровне группы проявляется в нарушении системы коммуникаций, взаимосвязей, ослаблении ценностно-ориентационного единства, снижении групповой сплоченности и понижении в итоге эффективности функционирования группы в целом. Обычно конфликт несет в себе как конструктивные, так и деструктивные стороны, по мере развития конфликта функциональность его может меняться. Оценивают конфликт по преобладанию той или иной функции.

По **характеру причин** конфликты можно разделить на ***объективные*** и ***субъективные***. Первые (как следует из названия) порождены объективными причинами, вторые — субъективными.

По **сфере разрешения** конфликтов их можно подразделять на те, что разрешаются в **деловой сфере**, и те, что разрешаются в **личностно-эмоциональной сфере.**

С точки зрения причин выделяется три типа конфликтов:   
1. Конфликт целей. Ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.   
2. Конфликт взглядов, когда участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.   
3. Конфликт чувств, когда у участников 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

## 2.4. Причины конфликтов.

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения.

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

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

* сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности;
* требовать этого от своего непосредственного руководителя;
* браться за все подряд.

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

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

***Недостаточный уровень профессиональной подготовки***. В этом случае возможность возникновения конфликта обусловлена профессиональной неподготовленностью подчиненного. Ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате этого одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

***Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала другим сотрудникам****.* В результате этого появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

***Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя***. Особенно остро проявляется это противоречие тогда, когда руководитель придерживается бюрократических процедур.

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

***Неопределенность перспектив роста***. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее возможности, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

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

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

***Психологический феномен****.* Это постоянное чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

Рассматривая названные причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, его тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

**2.5. Функции конфликтов**

|  |  |
| --- | --- |
| **Позитивные** | **Негативные** |
| разрядка напряженности между конфликтующими сторонами | большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте |
| получение новой информации об оппоненте | увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе |
| сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом | представление о побежденных группах, как о врагах |
| стимулирование к изменениям и развитию | чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе |
| снятие синдрома покорности у подчиненных | после завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников |
| диагностика возможностей оппонентов | сложное восстановление деловых отношений (“шлейф конфликта”). |

## 2.6. Формы работы с конфликтами и методы их разрешения.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников.

Менеджеру следует выяснить, это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения.

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действии менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет, по существу, два независимых измерения:

- напористость, настойчивость характеризуют поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

- кооперативность, характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их (его) потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять **основных способов разрешения** межличностных конфликтов.

***Избегание, уклонение*** (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При этой стратегии поведения действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции. В ответ на предъявленные ему требования или обвинения такой руководитель переводит разговор на другую тему. Он не берет на себя ответственность за решение проблем, не хочет видеть спорных вопросов, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта или же вообще считает его бесполезным, старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

***Принуждение (противоборство)*** — в этом случае высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. Действия менеджера направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Такой руководитель заставит принять свою точку зрения любой ценой.

***Сглаживание (уступчивость)*** — слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия руководителя в ситуации конфликта направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Его девиз: «Не стоит ссориться, так как все мы — одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

***Компромисс, сотрудничество*** - высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью. В этом случае действия менеджера направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Он пытается урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, в процессе переговоров ищет промежуточные «средние» решения, устраивающие обе стороны, при которых никто ничего особенно не теряет, но и не приобретает.

Встречаются и другие способы разрешения межличностных конфликтов:

*координация* — согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование между организационными единицами может производиться на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация), на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удается, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

*интегративное решение проблемы*. Разрешение конфликта основывается на предположении о том, что может существовать такое решение проблемы, которое устраняет все конфликтные элементы и приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае он ближе всего подходит к разрешению условий, изначально породивших этот конфликт. Однако подход к конфликту по принципу решения проблемы часто очень трудно соблюдать. Это связано с тем, что во многом он зависит от профессионализма менеджера. Кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В таких условиях менеджер должен иметь хорошую технологию — модель для решения проблем;

*конфронтация* как путь решения конфликта — вынесение проблемы на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (по существу, это уже не конфликт, а трудовой спор), вступать в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом, чтобы выявить и устранить все недостатки. Цель конфронтационных заседаний — свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение — одно из средств управления конфликтом.

Табл. 2 Модели развития конфликта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Прежний опыт взаимодействия участников конфликта*** | Позитивный опыт отсутствия разногласий или их успешное преодоление | Опыт непреодоленных разногласий и «недоговоренностей» | Опыт непреодоленных разногласий и негативного эмоционального воздействия |
| ***Отношение к новой ситуации*** | Уверенность в возможности договоренности, стремления к поиску взаимопонимания | Отсутствие уверенности в возможности договориться, поиск формального выхода из ситуации | Нежелание договариваться, актуализация негативных чувств |
| ***Взаимодействие*** | Сотрудничество | Кооперация | Конкуренция |
| ***Цель*** | Договориться | Решить проблему | «победить» |
| ***Изменение общения*** | Интенсификация | Ограничение | Минимизация |
| ***Неформальные компоненты в общении*** | Позитивные неформальные компоненты | «формализация общения» | Негативные неформальные компоненты |
| ***Восприятие противостоящей стороны*** | Партнер | Оппонент | Противник |
| ***Средства воздействия*** | Использование неформальных компонентов – убеждения, аргументации, попытки договориться | Использование формальных компонентов, апелляция к формальному порядку | Использование средств борьбы – силовое давление, эмоциональные удары, «ловушки» |

Каков же главный момент динамики мирного разрешения конфликта? Это нахождение пунктов согласия (компромисса), введение его в конструктивные рамки и налаживание переговорного процесса. Надо отметить, что на современном этапе развития российского общества именно конструктивный диалог и техника ведения переговоров являются самым слабым местом на всех уровнях. Переход к рыночно регулируемой экономике, демократическому правовому государству немыслим без установления баланса интересов и соответственно без переговоров. Они – это важнейшая составная часть процесса разрешения разного рода конфликтов

**3. Практическая часть**

**Ситуация 1.**

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

Последствия:

* «напряженность» внутри коллектива фирмы;
* уменьшение работоспособности сотрудников;
* распространение различных слухов;
* атмосфера недоверия к руководству фирмы;
* тенденция к уходу хороших сотрудников.
* распространение слухов и домыслов внутри фирмы;
* настороженному отношению части общественности к фирме;
* распространению слухов за пределами фирмы о ее, якобы, неустойчивом физическом состоянии.
* недоверие со стороны клиентов;
* действия со стороны конкурентов, ухудшающие положение туристской фирмы (от целенаправленного распространения порочащих туристскую фирму слухов до экономических действий).

Решение проблемы:

1. закрытие всех возможных каналов распространения информации о фирме, прежде всего, в прессу;
2. назначение одного сотрудника, ответственного за связи с прессой;
3. создание внутри организации атмосферы максимальной публичности действий руководства (общие собрания, на которых доводятся до всех сотрудников сведения о действиях менеджеров);
4. пресечение по возможности создания внутри коллектива неформальных групп;
5. выявление внутри коллектива "неформальных лидеров" и активная работа с ними
6. Обращение к сотрудникам фирмы с "посланием", которое должно стать традиционным и содержать:

• краткий отчет о результатах работы фирмы за прошедший период (например, месяц);

• описание современной ситуации на рынке;

• краткое и доступное изложение программы оптимизации;

• точные даты начала и, главное, завершения работ по программе;

• разъяснения в свете программы сути принятых ранее решений (распоряжения относительно питания сотрудников, режима работы складов и др.);

• описание перспектив и планов фирмы на текущий период.

1. Обеспечение выплаты выходного пособия всем увольняемым.
2. Сохранение в базе данных по кадрам информации об увольняемых для возможного использования их услуг в дальнейшем.
3. Обеспечение питания сотрудников банка на рабочих местах (цель — локализация последствий уже принятых решений).
4. Участие в совещании руководителей среднего звена и их дальнейший инструктаж
5. Публикация в авторитетных экономических изданиях серии материалов с информацией о программе оптимизации внутренних ресурсов фирмы.

Результаты:

• конфликт не привел к деструкции или серьезному ухудшению внутреннего климата в фирме;

• соответствующие управленческие структуры фирмы получили необходимые знания и навыки для прогнозирования и возможного предотвращения подобных ситуаций в будущем;

• руководство фирмы осознало необходимость поддержания внутрифирменных коммуникаций на уровне, соответствующем его положению в настоящий момент, и приобрело опыт поведения в конфликтных ситуациях;

• фирма продолжает нормально развиваться в новых условиях.

**Ситуация 2.**

В коллективе одной фирмы прослеживается конфликт рядовых сотрудников (продавцов) и их участившееся опоздание на работу. Менеджер выяснил, что это связано с тем, что недалеко от организации располагается парковочная площадка. Она принадлежит фирме, и поэтому на ней могут оставлять машины только ее сотрудники. Единственная проблема заключалась в том, что фактических мест для парковки было очень мало, и припарковаться могли не все сотрудники. Каждое утро по поводу того, кто будет ставить машину, возникал спор, его последствиями и были частые опоздания сотрудников и их недоброжелание друг к другу. В совокупности это привело к снижению эффективности трудовой деятельности.

Менеджер принял решение, что теперь оставлять свою машину на данной стоянке могут только сотрудники – лидеры по объему личных продаж. Свое решение он довел до сотрудников на общем собрании.

В результате конфликт был исчерпан, а объемы продаж фирмы значительно выросли.

**Ситуация 3.**

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

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

***Список использованной литературы:***

1. Локутов С.П. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация.- М.: Вентана-Граф, 2001.
2. Сомова Л.К. Разрешение конфликтов //Менеджер.- 2000.- № 11.
3. Выханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1996
4. Чумиков А.Н. Управление конфликтом. – М., 1996.
5. Кошелев А. Н., Н. Н. Иванникова, Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления, Альфа-Пресс, М., 2007.