**Введение**

Конфликты являются неотъемлёмой частью общественной жизни и представляют собой естественное событие, даже если не всегда превращаются в сражение. Поведение людей при взаимодействии на личностном, межличностном, групповом или организационном уровне достаточно часто ведёт к возникновению конфликтов.

Конфликт – это воспринимаемая несовместимость действий и целей. Составляющие таких конфликтов одинаковы на всех уровнях – у держав, наращивающих гонку вооружения, у воющих сторон, у сотрудников компании, спорящих с руководством из-за заработной платы, и т.д. Участники конфликты ощущают, что выигрыш для одной стороны – это проигрыш для другой.

Достаточно отметить, что примерно 70-80% своего рабочего времени руководитель находится под воздействием скрытых и явных противоречий, игнорирование которых может привести к конфликтам, а участие в конфликтных ситуациях занимает до 20% рабочего дня менеджера.

**Что такое конфликт?**

Как и у множества остальных понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: **конфликт -** это отсутствие согласия меж двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами либо группами. Любая сторона делает все, чтоб была принята ее точка зрения либо мишень, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они почаще всего ассоциируют его с злостью, опасностями, спорами, враждебностью, войной и т.п. В итоге, существует мировоззрение, что конфликт - явление постоянно нежелательное, что его нужно избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как лишь он возникает. Такое отношение верно прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу.

Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Числилось, что такие механизмы, в основном, избавят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих заморочек.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и обязано избегать. Они признавали возможность появления противоречий меж целями отдельной личности и целями организации в целом, меж линейным и штабным персоналом, меж возможностями и возможностями одного лица и меж различными группами управляющих.

Но традиционно они разглядывали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и отвратительного управления. По их мнению, отличные взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некие конфликты не лишь возможны, но и желательны. Естественно, конфликт не постоянно имеет положительный характер. В неких вариантах он может мешать ублажению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. К примеру, человек, который на заседании комитета спорит лишь потому, что не спорить он не может, возможно понизит степень ублажения потребности в принадлежности и уважении и, может быть, уменьшит способность группы воспринимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика лишь для того, чтоб избежать конфликта и всех связанных с ним проблем даже не будучи уверенными, что поступают верно. Но во многих вариантах конфликт помогает выявить обилие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив либо заморочек .

Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку дискуссия разных точек зрения на них происходит до их фактического выполнения.

Таковым образом, конфликт может быть функциональным и вести к увеличению эффективности организации. Либо он может быть дисфункциональным и приводить к понижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации.

Роль конфликта, в основном, зависит от того, как эффективно им управляют. Чтоб управлять конфликтом, нужно знать предпосылки его возникновения, тип, вероятные последствия для того, чтоб выбрать более эффективный способ его разрешения.

**Причины возникновения конфликтов**

Для эффективного управления конфликтом необходимо понимать его сущность и природу, иметь возможность воздействовать на причины его возникновения и менять условия его развития.

Факторы, вызывающие возникновение конфликта, можно разделить на три группы:

1) индивидуальные характеристики человека;

2) ситуационные условия;

3) структурные факторы.

Индивидуальные характеристики человека играют важную роль в процессе конфликта. Часто именно различия в ценностях, отношениях и убеждениях людей могут явиться причиной возникновения конфликтной ситуации. Реальным источником конфликта могут стать наши чувства относительно того, какие решения или действия являются правильными, а какие нет; предрасположенность к определённой реакции (положительной или отрицательной) на то или иное событие. Сотрудник, заинтересованный в автономной и независимой работе, по всей видимости, негативно отреагирует на попытки поставить его в условиях жесткого контроля.

Люди с большими амбициями не всегда стремятся к взаимодействию с окружающими. Они, как правило, уделяют индивидуальным успехам больше внимания, чем развитию отношений с сотрудниками компании. В результате этого могут возникнуть разногласия и снизиться эффективность работы организации.

Восприятие и суждения также могут сыграть отрицательную роль при возникновении конфликта. Если рассматривать какого-либо человека или угрозу, то наше отношение к ним складывается таким образом, что провоцирует возникновение конфликта. Например, различный уровень профессиональной подготовки может вызвать разногласия при решении проблемы и привести к взаимным обвинениям и вызвать недовольство всех участвующих в обсуждении сторон.

Индивидуальные характеристики человека тесно связаны с национальными особенностями страны, где он родился и вырос. Реакция на конфликт в значительной степени зависит от культуры поведения. Если компания осуществляет свою деятельность на рынках разных стран, она должна расценивать фактор культурных различий как один из важнейших факторов, определяющих характер реакции на конфликт. В Японии люди проявляют значительно меньшую склонность к явным, открытым конфликтам, чем например, в США. В этих странах люди по-разному реагируют на конфликты и по-разному находят приемлемое решение: японцы стараются найти компромисс при возникновении конфликтной ситуации, в то время как американцы находят решение вопроса в результате противоборства сторон, участвующих конфликте.

**Ситуационные условия**. Сложившаяся в организации система связей между сотрудниками в определённых условиях может способствовать развитию, конфликта в случае, если она является определяющим фактором во взаимоотношениях между людьми. В частности, на возможность возникновения конфликта может повлиять слишком высокий уровень взаимодействия, необходимость обеспечивать согласие сторон по – каким либо вопросам, различия в статусе, неопределённость ответственности сторон.

Вероятность конфликта невелика, если люди не часто взаимодействуют друг с другом. По мере того как степень взаимодействия увеличивается, возрастает потенциальная возможность возникновения конфликта.

С другой стороны, взаимодействие является совершенно естественным процессом в любой организации и не всегда представляет собой угрозу с точки зарождения конфликта. Опыт деятельности многих компаний доказал, что наилучших результатов добиваются именно те подразделения , которые активно взаимодействуют друг с другом, совместно работают над проектами, обсуждают возникшие проблемы, обмениваются информацией и новейшими разработками. В компаниях, где установлены тесные связи между подразделениями, не происходит серьёзных конфликтов, и наоборот, в компаниях, подверженных конфликтам, наблюдаются очень тесные связи с другими подразделениями.

В то же время очень тесные взаимоотношения между подразделениями могут привести к конфликту. Когда стороны имеет полную информацию о состоянии дел друг друга, они могут посчитать, что к ним относятся несправедливо, и у них возникнет желание исправить существующее положение.

Возникновение конфликта или отсутствие такого зависит от того, требуется или нет согласие сторон на выполнение определённых операций.

Структурные факторы, являющиеся причиной возникновения конфликтов, связаны с организацией работы в компании, её стратегией и политикой, иерархией власти.

В основе конфликта может лежать специализация разных подразделений на выполнении определённого рода работ. Различным подразделениям в организации необходимо координировать свои усилия и достигать согласия, чтобы их сотрудничество было эффективным. Однако каждое подразделение имеет свои приоритеты и обязательства, преследует собственные интересы, определяя цели, строя межличностные отношения и принимая другие решения. Отдел сбыта уделяет большое внимание потребителям и конкурентоспособности продукции. Производственный отдел заинтересован в снижении издержек производства и увеличении производительности труда. Отдел НИОКР направляет свои усилия на инновации и модификацию продукции. Всё это является следствием узкой направленности интересов разных подразделений и зачастую становится предпосылкой возникновения конфликтных ситуаций. Однако некоторые конфликты могут быть полезными для организации, даже если существуют сложности в обеспечении сотрудничества различных подразделений.

Причиной возникновения конфликта нередко является сильная взаимозависимость выполняемых различными подразделениями задач. В случае, когда каждый сотрудник или подразделение имеет свой круг обязанностей, выполнение которых не влияет на результаты деятельности других сотрудников или подразделений, то вероятность возникновения конфликта невелика.

**Роль конфликта в современной организации**

Один из взглядов на конфликт заключается в том, что его можно предотвратить. Принято считать, что конфликта можно избежать, предоставив сотрудникам возможность изменить свои взаимоотношения с целью более тесного сотрудничества. Кроме того, предотвращению конфликта будет способствовать разработка и реализация руководством планом и процедур, направленных на достижение общих для всех членов организации целей. Этот взгляд оправдан, так как некоторые конфликты действительно можно предотвратить.

Вторая точка зрения заключается в том, что конфликт неизбежен и не существует никакого способа его полного устранения. Во многих случаях это соответствует действительности. Если конфликт является неразрешимым, то попытка предотвратить его может привести к более удручающим результатам, чем сам конфликт. Считается, что в данном случае лучше всего принять фактор неразрешимости определённых конфликтов как данность. Впоследствии можно предпринять действия для их предотвращения. Сотрудников необходимо обучить правильно, воспринимать и разрешать различные конфликтные ситуации до того, как они выйдут из-под контроля. При данных условиях конфликт можно контролировать и эффективно им управлять.

конфликт стратегия

Третья точка зрения заключается в том, что некоторый уровень конфликта может быть полезен для организации. Положительное влияние на компанию оказывают, например, рациональные конфликты.

При оптимальном уровне конфликта каждый сотрудник или подразделение прилагают максимум усилий для достижения общих целей. Ведётся активная работа по повышению качества и внедрению инноваций, которые могут существенно улучшить показатели увеличить конкурентоспособность её продукции. Служащие заинтересованы в результатах своего труда, следствием чего является отсутствие морального дискомфорта. Развиваются различные формы взаимодействия, которые могут привести к качественно новым формам организации труда.

Слишком высокий уровень конфликта угрожает эффективности работы компании. Если индивидуумы или целые группы не согласны по многим вопросам или отказываются принимать во внимание интересы других людей, инновационные разработки могут никогда не воплотиться в жизнь, -заказчики будут потеряны, цели компании не будут достигнуты. Организация может столкнуться со значительными проблемами, если конфликтные ситуации не способствуют взаимодействию или если персонал поглощён взаимными неурядицами. При очень высоком уровне конфликта возникший вследствие этого хаос может угрожать существованию организации.

Практическое отсутствие конфликта также представляет угрозу для эффективной работы компании. Нет борьбы идей и мнений, нет конструктивного сотрудничества, сотрудники компании игнорируют мнение друг друга. Внедрение каких- либо новшеств или проведение модернизации и других изменений может быть сильно затруднено, что ,в свою очередь, негативно повлияет на возможность компании адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. В случае, если низкий уровень конфликта продолжает сохраняться, под угрозу ставится само существование и выживание организации.

Ряд исследователей считает, что рациональные конфликты должны поощряться, а иррациональные – устраняться. Однако на практике многие менеджеры стремятся исключить все типы конфликтов. Это объясняется тем, что негативное отношение к конфликту закрепляется с детских лет (дома, в школе, в церкви). Кроме того, деятельность менеджеров часто оценивается и вознаграждается по тому, насколько бесконфликтны их зоны деятельности. Негативное отношение к конфликту становится частью организационной культуры.

**Стратегия преодоления конфликтов на современных предприятиях**

Эффективное стратегическое управление (преодоление) конфликтами включает несколько этапов, которые могут проявляться как по - отдельности, так и в сочетании:

1. **Прогнозирование** – направлено на выявление причин возникновения конфликтов и потенциальной возможности его развития. Изучаются условия взаимодействия и индивидуальных психологических особенностей: стиль руководства, типы лидерства, уровень конфликтности. Для точного и своевременного прогнозирования необходимо постоянно анализировать причины возникновения конфликтов.

2. **Предупреждение** – направлено на предотвращение возникновения конфликт. Оно основывается на результатах прогнозирования. Если конфликт возникает и выявлены причины его возможного, возникновения, предпринимают действия, нейтрализующие его причины. Так же возможна примитивная форма, выраженная в комплексе мероприятий, направленных на эффективное управление социальной системы в целом. Для этого обычно используют:

- постоянную заботу об удовлетворении нужды сотрудников

- их подбор и расстановка с учётом их социально – психологических особенностей;

- применение принципа социальной справедливости;

- обучение сотрудников навыкам эффективного общения и формирования корпоративной культуры.

3.**Стимулирование** – противоположное действие – направлено на провокацию конфликтов. Оно оправдано, когда результат конфликта – эффективное решение проблемы.

Способы стимулирования конфликтов:

-вынести проблему на общее совещание компетентных спец

-создать условия для развития конфликта на собрании коллектива;

-выступить с критическим материалом в СМИ;

-пригласить консультанта и провести тренинг для выяснения причин конфликта;

-раскритиковать сложившуюся ситуацию на собрании

Необходимо помнить, что при стимулировании конфликта, основную ответственность за него лежит на менеджере, исключая способ, когда приглашают специальных консультантов.

4.**Регулирование** – связано с ограничением и ослаблением конфликта, направление его развития в сторону завершения. Это сложный процесс, в котором выделяют три основных этапа:

- признание факта существования конфликта;

- установление и принятие норм конфликтного поведения;

-создание органов (рабочих групп) по регулированию конфликта взаимодействия.

В процессе регулирования конфликта могут осуществляться следующие мероприятия:

-контроль над распространением информации о конфликте для ликвидации информационного дефицита;

- исключение из информации о конфликте неподверженных слухов;

- снижение социально-психологической напряжённости, работа с неформальными лидерами;

-изменение условий взаимодействия сотрудников, использование методов поощрения и наказания и решение кадровых вопросов.

5. **Разрешение** – заключительный этап, при котором необходимы следующие условия:

- потребность участников в завершении конфликта;

- достаточное количество ресурсов и средств;

- необходимая степень зрелости конфликта.

Обычно разрешение конфликта осуществляется формальными и неформальными способами

**Формальные**: обращение в суд, увольнение, перевод, административные решения.

**Неформальные** : беседа, просьба, убеждение, разъяснение.

**Заключение**

Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработке решения. Служащие и менеджеры должны управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других.

Если же умело управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив, и организацию в целом.

Субъективные по природе конфликты в управленческом коллективе непосредственно порождаются противоречиями между конвенциональными ролями, которые призваны играть руководители и исполнители, каждый член организации, и отклонениями от них, выражающимися в нарушении установленных норм, невыполнении положенных обязанностей и нереализации прав. Источники таких противоречий кроются в сфере социальной психологии личности и группы.

Вообще взаимодействия в группе не могут быть абсолютно гармоничными, потому что не может быть абсолютного единства взглядов и интересов, увлечений и ценностей, характеров и образования. Возможность и вероятность конфликтов заложена в существе человека. И это нельзя оценивать отрицательно. Надо умет решать конфликты.

Существуют различные виды поведения в конфликте. Это очень важно учитывать менеджеру, деятельность которого часто связана с возникновением конфликтных ситуаций. Пожалуй, нет ни одного менеджера, который мог бы управлять бесконфликтно. Успех в деятельности менеджера заключается в умении разрешать конфликты, или обходить их, или инициировать для обеспечения инноваций и обновления.

Эффективность поведения менеджера в конфликтной ситуации определяется его ориентацией на сотрудничество, способностью к компромиссам конструктивного типа, ясностью целей своей деятельности и социальной позиции, открытостью и тактичностью.

**Тест**

Выберите номер правильного варианта ответа.

1.Воспринимаемая несовместимость действий и целей

1) Конфликт.

2) Мотивация

3) Контроль

4) Менеджмент

2.Факторы, вызывающие возникновение конфликта

1) Индивидуальные характеристики человека

2) Ситуационные условия

3) Структурные факторы

4) Делегирование полномочий

3. Виды стратегий преодоления конфликтов на современных предприятиях

1) Прогнозирование.

2) Разрешение

3) Регулирование

4) Стимулирование

4.Дополните:

-это такой тип поведения, когда человек старается удовлетворить свои интересы за счёт противоположной стороны.

5.Установите соответствие:

1.По содержанию А.Неформальные

2.По природе Б.Многофакторные.

3.По количеству причин В. Частные.

6.Установите соответствие:

1Межличностные А. В организации.

2.Организационные Б. Между личностями

3.Межгрупповые В. Между группой.

7. Установите соответствие:

1.Авторитарный метод А. Альтернативная форма

переговоров

2.Интегральный метод решения Б. Использование «авторитарного

метода» руководителя

3.Арбитраж В.Метод совместного принятия

решений

8.Установите соответствие:

1.По количеству участников А. Рациональные.

2.По характеру влияния Б.Внутриличностные

3.По ранговым различиям В. Однофакторные

4.По количеству причин Г.Вертикальные

**Ключ к тесту.**

1.(1)

2.(1,2,3)

3.(1,2,3)

4.Конкуренция

5. 1. В

2.А

3.Б

6. 1.Б

2.А

3.В

7. 1.Б

2.В

3.А

8. 1.Б

2.А

3.Г

4.В

**Список использованной литературы**

1.Менеджмент : учебник / под ред.проф. В.И. Королёва. – М50 М.: Экономист, 2006. – 432 с.

2. Менеджмент. 3-е изд., перераб. И доп. Учебник. Гриф МО РФ / Под ред. М.М. Максимцова, М.А.Комарова. М.: Юнити, 2006. 335с.

3.Набоков В.И., Семенов А.К. Основы менеджмента. Гриф МОРФ. М.: Дашков и К, 2008.556 с.

4.Орлов А.И.Менеджмент. Учебник**.** М.: Издательство "Изумруд", 2003. - 298 с (электронная версия).