ДЕПОРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ

САМАРСКИЙ ФИЛИАЛ

ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ

“МОСКОВСКИЙ ГОРОДСКОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ”

Факультет менеджмента

**Способы предотвращения и разрешения организационно-трудовых конфликтов**

Курсовая работа

Студентки 4 курса очной формы обучения группы 4-УП

по дисциплине “Конфликтология”

Научный руководитель

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

САМАРА

2009

**Содержание**

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

Глава 1. Понятие конфликта……………………………………………………..4

* 1. Сущность конфликта в организации……………………………………...…4
  2. Организационные и трудовые конфликты в организации……………...….8

Глава 2. Способы разрешения и предотвращения организационно-трудовых конфликтов…………………………………………………………...…………..13

2.1. Этапы управления конфликтами в организационных структурах……....13

2.2. Стратегии и методы разрешения конфликтов в организации…………....17

Заключение……………………………………………………………………….32

Список используемой литературы……………………………………………...33

**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.

Объектом исследования моей работы стало такое уникальное явление как конфликт. Человек - существо социальное, поэтому в процессе его взаимодействия с окружающей средой ему нередко приходится сталкиваться с различного рода конфликтами, происходящими на разных уровнях и имеющими разные последствия.

Однако в данной работе будет рассматриваться не конфликт в целом, происходящий везде и повсеместно, а именно конфликт в организациях, решение которого на сегодняшний день приобретает все большую значимость для дальнейшего успешного развития организаций.

Цель курсовой работы показать, какими методами, способами, приемами на сегодняшний день можно наиболее эффективно решать организационно-трудовые конфликты, используя накопленный опыт по данному вопросу.

### **ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА**

### **1.1 Сущность конфликта в организации**

Воспоминания о конфликтах, как правило, вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой без­надежные, доказать свою правоту, обиды. В результате сложилось мнение, что конфликт - всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это при­знак неэффективной деятельности организации и плохого управле­ния. В наше время теоретики и практики управления все чаще скло­няются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конф­ликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обще­стве столь велика, что во второй половине XX в. выделилась специ­альная область знания — конфликтология. Большой вклад в ее раз­витие внесли социология, философия, политология и, конечно, психо­логия.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни. Подробнее хотелось бы остановиться на тех конфликтах, которые происходят в организациях.

Что же такое конфликт?

Существуют различные определения конфликта, но все они под­черкивают наличие противоречия, которое принимает форму разно­гласий. если речь идет о взаимодействии людей.

**Конфликт** (лат. conflictus - столкновение) - столкновение про-тивоположнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Наблюдения показывают, что 80 процентов конфликтов возникает по­мимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Конфликт в организации — столкновение субъектов совместной деятельности (индивидов, групп, структур) в рамках организации или межорганизационном пространстве.

Организация — основная ячейка в структуре современного общества. Все люди входят в те или иные организации (производственные, финансовые, коммерческие, государственного управления, научные, системы образования, средств информации, социального обеспечения, общественные и др.). Организация создается (возникает) для достижения определенной цели. Именно цель является тем интегрирующим фактором, который объединяет людей в организацию. При этом совсем не обязательно, чтобы цель организации и цели входящих в нее индивидов совпадали. Организация — сложная система с множеством элементов, многообразием горизонтальных и вертикальных связей, отношениями власти и субординации.

В организациях различают: *1)* внутренние конфликты и *2)* конфликты с внешней средой.

**1** *Внутренние конфликты* возникают в рамках организации (предприятия) и разрешаются, как правило, через существующие нормативы и соглашения, т.е. так называемые правила игры, принятые на определенном уровне и между заинтересованными сторонами. К этим конфликтам относятся:

1) *межиндивидуальный* конфликт — расхождение личных целей сотрудников. Примером такого конфликта может служить конфликт между авторитарным стилем управления руководителя и стремлением некоторых подчиненных к инициативе и творчеству;

2) *внутригрупповой* конфликт — между соперничающими сотрудниками внутри подразделения или между руководителями подразделений по вопросу “Кто важнее в иерархии отдела или предприятия?”. Здесь часто возникают смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями;

3) *межгрупповой* конфликт — например, конфликт между совладельцами предприятий. Эта ситуация особенно сложна, если собственность поделена между органами власти (федеральная, муниципальная собственность) и частными лицами.

**2** *Конфликты с внешней средой —* это конфликты в большинстве своем руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками, с собственным профсоюзом.

Конфликты в организациях порождаются определенной конфликтнойситуацией*,* которая может существовать задолго до прямого столкновения ее участников. Понятие конфликтной ситуации не совпадает с понятием конфликта, ибо характеризует лишь предпосылку*,* создает почву для возникновения реального конфликта, а также реальные действия сторон по отстаиванию своих интересов.

В конфликтных ситуациях, как правило, переплетаются социально-экономические, нравственные и другие отношения людей.

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в организациях могут быть:

* унижение достоинства личности в официальной и неофициальной обстановке;
* уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных руководителей;
* негативные высказывания в адрес члена коллектива, словесные или физические оскорбления;
* замкнутость, равнодушие, уединение, подавленность отдельных работников.

Конфликтная ситуация перерастает в конфликт только при наличии действий обеих сторон. Такими действиями могут быть: *1)* внешние поведенческие акты и *2)* действия, которые осознаются противостоящей стороной как направленные против нее.

Конфликтные действия*—* это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно препятствовать противостоящей стороне достичь ее целей. Они резко обостряют сам фон протекания конфликта, могут усложнять конфликт.

Условиями, влияющими на возникновение конфликтов в организациях, могут быть:

* сохраняющиеся в трудовых коллективах отрицательные обычаи и традиции;
* недоверие начальника к подчиненному (которое может проявляться в излишней опеке подчиненных при выполнении ими своих обязанностей);
* предвзятое отрицательное отношение одного члена коллектива к другому;
* снисходительное отношение к людям, проявляющееся в излишней терпимости к ним и всепрощенчестве;
* наличие в организациях неформальных микрогрупп, характеризующихся дисфункциональностью, которая может выражаться в недовольстве высокой требовательностью руководителя, в проявлении межличных антипатий.

С наибольшей силой это проявляется в малых производственных группах, бригадах, звеньях, сменах и т.д., т.е. там, где создаются материальные ценности, решаются основные проблемы производства.

Конфликт практически всегда виден, так как проявляется внешне*:* высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности и как следствие — ухудшение производственных и финансовых показателей, взаимоотношений с поставщиками, покупателями и др.

**1.2 Организационные и трудовые конфликты в организации**

Конфликты в организациях являются результатом противоречий, вызванных расхождением интересов, норм поведения, ценностей людей. Среди них следует, прежде всего, выделить следующие *типы противоречий:* организационные, производственные, деловые, инновационные.

В соответствии с этим можно выделить и основные типы конфликтов в организациях:

* организационные;
* производственные;
* трудовые;
* инновационные.

Рассмотрим более подробно организационные и трудовые конфликты.

*Организационный конфликт —* это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит:

1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.;

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей и т.п. может привести к конфликту;

3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора, нормирования, оценки, контроля.

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности. Ситуацию здесь определяют: состояние оборудования и инструмента, планирования и техдокументации, норм и расценок, заработной платы и премиальных средств; справедливость оценки “лучших”, “худших”; распределение заданий и загрузка людей; выдвижение и повышение и т. д.

Сегодня организация, как и общество в целом, постепенно выходят из кризиса и переходят в качественно новую фазу своего существования — фазу развития. Интенсификация развития в организации, особенно производственной, может быть обусловлена более высокой степенью взаимодействия различных сил. Это, в свою очередь, неизбежно приводит к расширению базы конфликта и сокращению времени его вызревания.

В ходе поиска и внедрения новых организационных форм конфликт может принимать вид организационного конфликта*.* Такой конфликт является необходимым для развития любой организации. Подобные конфликты чаше всего проявляют себя в виде несоответствия между стоящими перед коллективом задачами и устаревшими формами организации, призванными обеспечить их решение. Их субъектами могут выступать как группы работников, так и отдельные личности; как рабочие или служащие, так и представитель администрации. Так, организационный конфликт на заводе телефонной аппаратуры ярко выразил несоответствие между усложнившимися задачами, вставшими перед трудовым коллективом сегодня, и организационными формами вчерашнего дня. Принятые меры по преодолению конфликта позволили совершенствовать структуру организации, придать ей требуемое качество.

В организациях могут возникать конфликты между руководителем и его заместителем в процессе управления. Эти конфликты быстро переносятся на коллектив, ибо каждый из конфликтующих имеет опору в определенной группе трудового коллектива. И здесь немаловажную роль играет стиль руководства руководителя и его заместителя. Согласованность в их деятельности, позволяющая избежать конфликтной ситуации, может быть достигнута, если, например, у руководителя — демократический стиль, а у его заместителя — демократический или авторитарный. Чаще всего конфликт возникает на почве несовместимости стилей, когда руководитель и его заместитель придерживаются авторитарного стиля деятельности, по принципу “Кто важнее в иерархии отдела или организации?”. В данной ситуации наблюдаются смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями. Заметим, что руководитель и его заместитель должны дополнять друг друга, обеспечивая работу всего трудового коллектива

*Трудовые конфликты —* это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;

2) способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;

3) необходимый этап в развитии трудового коллектива.

В зависимости от того, кто участвует в этом противостоянии и противоборстве, трудовые конфликты делятся на *1)* индивидуальные и *2)* коллективные.

В индивидуальном трудовом конфликте участвуют, с одной стороны, конкретный наемный работник, а с другой — работодатель.

В коллективном трудовом конфликте участниками выступает коллектив наемных работников (как единая организационная структура) и противостоящий ему работодатель (в лице представительных органов этой структуры).

Наиболее распространенными причинами зарождения конфликтов могут быть противоречия, связанные с различиями представлений о целях, ценностях, интересах, способах деятельности. Все причины организационно-трудовых конфликтов можно разделить на объективные и субъективные. В основе объективных причин лежат объективные недостатки организации (плохая организация труда, слабая материально-техническая база, недостатки финансирования и т. п.) В основе субъективных причин — субъективные особенности и состояния членов организации.

Организационно-управленческий конфликт — это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующими в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а так же ее результатов и социальных последствий. Как и другие типы конфликта, организационно-управленческий конфликт означает столкновение субъектов, связанное, так или иначе, с противоречивыми позициями, целями, ценностями и представлениями об общественном процессе жизни людей. Вместе с тем специфика определения данного типа конфликта, особенность всех его признаков вытекают из того, что здесь речь идет о взаимодействиях внутри определенной целевой группы (частью управляющей системы) или ее с другими частями.

**ГЛАВА 2. СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ.**

**2.1 Этапы управления конфликтами в организационных структурах**

Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Управление конфликтом включает в себя: прогнозирование конфликта; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликта; регулирование и разрешение. Каждый из названных видов действий, представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие.

Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций.

Объективность понимания - это адекватное, т.е. соответствующее реальности, его описание. Субъект управления имеет в качестве объекта не непосредственно реальный конфликт, а его описание, образ, мысленное отражение, вербальную интерпретацию. Понятно, что такое описание включает определенный подход, приемлемый для той или другой стороны конфликт или - для третьей, нейтральной, выступающей посредником. Каждая сторона стремится представить коллизию так, как она ее видит со своих позиций, как она понимает сложившуюся ситуацию, иначе говоря, как она заинтересована объяснить конфликт.

Объективное объяснение конфликта возможно при выполнении следующих требований: анализ конфликта учитывает только те факты, которые актуальны в настоящей ситуации; в объяснительный контекст входит и учет предшествующего состояния конфликтной ситуации и ее развития в последующем; объяснение конфликта подчинено успешному разрешению его в интересах целого – прогресса общества, личности и пр.; признание возможности активного воздействия на конфликт также составляет существенное условие управления им.

Предупреждение конфликта - это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы. Естественно, что такая деятельность представляет собою активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. В таком случае стихийный ход процесса может быть прерван, при условии разумного вмешательства, целесообразного с точки зрения интересов общественных сил.

Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование. Без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя и предупредить ее появление. Прогноз - это представление о будущем конфликта с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения.

Предотвращение конфликта сводится к планированию и реализации ряда операций, предпринимаемых одним из участников конфликта или обеими сторонами. Здесь большое значение имеет уточнение прав и обязанностей, справедливое распределение ответственности и обязательств на основе общепринятых норм и ценностей. Чтобы предотвратить, надо знать каких норм и правил придерживается каждая сторона конфликта. Когда люди придерживаются различных норм и правил, тогда они в конфликте обвиняют друг друга в недостаточной или чрезмерной ответственности. Стратегия предупреждения конфликта предусматривает осуществление таких принципов, как своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность. Стратегия предотвращения конфликта: устранить реальный предмет конфликта; привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо, с готовностью подчиниться его решению; сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Стратегия подавления конфликта. Применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам:

- целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих;

- разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными друг к другу людьми;

- создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или воспрепятствуют непосредственному взаимодействию между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми.

Стратегия отсрочки. Это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения: изменить силу одного или обоих конфликтующих в воображении противоположной стороны; уменьшить или увеличить роль или место одного из конфликтующих в воображении другого; изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, взаимоотношениях людей, связанных с ним и т. п.); изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего; снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно ненужным или недостижимым.

Управление конфликтной ситуацией в организации невозможно без знания конфликтообразующих факторов.

Информационные факторы - это та информация, которая приемлема для одной стороны и не приемлема для другой стороны: неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с точностью восстановления проблемы и истории конфликта; слухи; невольная дезинформация; подозрение в умышленном сокрытии фактов; надежность экспертов, свидетелей, источников информации; ценность авторитетных источников; нежелательное обнародование информации; недооценка фактов и их значения; интерпретация использованного языка; спорные вопросы законодательства, правил порядка действий, стереотипов, практики.

Структурные факторы обычно связаны с существованием формальной и неформальной организацией социальной группы и могут включать следующее: что является законной властью; линии отчетности; системы передачи информации (коммуникаций); различные социальные нормы; собственность; системы правосудия; принципы и образы действия; контракты, договоры; роль религии; получения работы и т. п.; статус, роли и права участников конфликта; возраст; роль традиций; наличие первичных и (или) вторичных референтных групп; распределение ресурсов; компенсация за труд; общие и частные институализированные «правила игры». А также и другие стандарты поведения, включая эстетические нормы; фиксированные даты, время, меры (праздники, ограничения скорости и т. п.).

Ценностные факторы - принципы, которые провозглашаются или отвергаются, которых сознательно придерживаются и которыми пренебрегают; принципы, следования которым ожидают другие и от других. Ценности вносят в социальную группу чувство порядка, сознание и цель существования. Они разнятся по силе действия (от санкции до цензуры) и по важности (от мандата до обычаев), до общепринятых действий. Ценности описывают как: личные системы верований и поведения; групповые системы верований и поведения; системы верований и поведения всего общества; общие нормативные ценности; профессиональные ценности и нужды; идеология, способы действий и методы; традиционные системы убеждений и поведения и связанные с ним ожидания; терпимость в отношений ценностей; восприятие отхода от ценностей в чрезвычайных ситуациях; отношение к прогрессу или переменам, к сохранению старого; этические аспекты ситуации. Факторы отношений - удовлетворение от взаимодействия или его отсутствия между двумя или более сторонами. Здесь следует обратить внимание на следующие аспекты: основа отношений (добровольные или принудительные); сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые); важность взаимоотношения; ценность отношения; длительность отношений; совместимость сторон в смысле ценностей, поведения, личных и (или) профессиональных целей и личной сочетаемости; вклад сторон в отношение; баланс силы в отношениях; различия в образовательном уровне, в жизненном и профессиональном опыте, обещание, данное открыто или подразумеваемое, сдержанное, нарушенное или еще не выполненное; уровни доверия и авторитетности.

Поведенческие факторы - в отношении конфликта интересно поведение, которое: задевает наши ценности или ценности тех, кто нам не безразличен; угрожает нашей безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной); постоянно (или часто) отвлекает нас, вызывает стресс, неудобство, дискомфорт, смущение, подрывает самооценку; кажется односторонним, несправедливым, беспричинным; непредсказуемо; безответственно; эксплуатирует отношения; насильственно и вызывает страх; не оправдывает положительных ожиданий; эгоистично; нарушает обещания; неуместно, грубо, преувеличенно; является результатом конфликтов в прошлом.

**2.2. Стратегии и методы разрешения конфликтов в организациях**

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов.

Сначала необходимо определить основную конфликтную проблему. Желательно выяснить: как я понимаю проблему; какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта; как мой партнер видит проблему; какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта; соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации; как можно наиболее лаконично и полно изложить нашу общую проблему; в каких вопросах мы с партнером расходимся; в каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга [13 с. 87].

Р. Фишер и У. Юри отмечают, что многие конфликты происходят потому, что люди занимают определенные позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций, вместо того, чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять. Таким образом, их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон.

К сожалению, по занимаемой в конфликте позиции или по манере поведения и действия человека не всегда просто установить, какие желания или опасения им движут. Люди часто скрывают свои чувства. Бывает также, что люди не отдают себе отчета в своих истинных намерениях: они просто хотят чего-то, а почему они этого хотят, не знают. «Примирение интересов, а не позиций эффективнее по двум соображениям. Во-первых, для любого интереса обычно может существовать несколько возможных позиций, которые ему удовлетворяют. Чаще всего люди занимают наиболее очевидную позицию. Но если вы за противоположными позициями ищете мотивирующие интересы, вы можете обнаружить некоторую альтернативу, которая удовлетворит интересы обеих сторон». Примирение интересов может дать лучшие результаты по сравнению с примирением позиций, потому что за противоположными позициями находятся как противоположные, так и совпадающие интересы. Следовательно, решение можно найти, отыскав совместные или перекрывающиеся интересы [12с.138].

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения, либо моменты этого процесса. Разрешение конфликта - заключительный его этап. Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.д.

Ситуация неполного разрешения конфликта порождает его возобновление на той же или на новой основе. Неполное разрешение конфликта нельзя рассматривать в любом случае как ущербное действие. В большинстве случаев оно объективно обусловлено, т.к. не всякий конфликт разрешается раз и навсегда. Напротив, жизнь полна конфликтов, разрешающимися временно, частично. Разрешение конфликта следует отличать от его подавления, т.е. насильственного устранения одной или обеих сторон без ликвидации причин и предмета противоборства. Не ведет к разрешению и отмена конфликта – это попытка избавиться от конфликта путем примирения или затушевывания, а не преодоления противоположностей, лежащих в его основе.

Конфликту присущи свои предпосылки, специфические этапы, стратегия и технология. Предпосылки разрешения конфликта: достаточная зрелость конфликта, выражающаяся в видимых формах проявления, идентификации субъектов, манифестации ими своих позиций, в организации конфликтных групп и более или менее сложившихся способов противоборства; потребность субъектов разрешить конфликт и способность это осуществить; наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта. Опыт разрешения конфликтов показывает, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга. То есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликтную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки. Ключевую роль в разрешении конфликтов играет правильное формулирование конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта. Конфликт возникает одновременно с инцидентом.

Процесс разрешения любого конфликта складывается из трех этапов.

Первый - подготовительный - это диагностика конфликта. Второй – разработка стратегии разрешения и технологии. Третий - реализация комплекса методов и средств. Диагностика конфликта включает: описание его видимых проявлений; определение уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы; измерение интенсивности; определение сферы распространенности.

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления конфликтом. К числу первых относятся: наличие организационно- правового механизма разрешения конфликта; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций. Что касается принципов, то речь идет, прежде всего, о конкретном подходе к разрешению конкретных конфликтов.

Различаются: «силовая», компромиссная и «интегративная» модели. Силовая модель ведет к исходам конфликта двух видов: «победа-поражение», «поражение-поражение». Две другие модели - к возможному разрешению конфликта по типу «победа-победа» или «выигрыш-выигрыш».

Все методы делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта. Это - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно. Эти методы нередко дополняют друг друга. Как ни разнообразны виды борьбы, им присущи некоторые общие признаки, ибо любая борьба - это действие с участием, по крайней мере, двух субъектов, где один из них препятствует другому.

В любой борьбе необходимо уметь: наилучшим образом выбрать поле схватки; сосредоточить нужные силы в этом месте; выбрать оптимальный момент времени для нанесения удара. Все приемы и методы борьбы предполагают ту или иную комбинацию этих составляющих. Целью борьбы является изменение конфликтной ситуации. Это достигается тремя общими способами:

- непосредственным воздействием на противостоящий субъект, его средства борьбы, на обстановку;

- изменением соотношения сил; верной или ложной информацией оппонента о своих действиях и намерениях;

- получением адекватно оценки возможностей оппонента и ситуации.

В разнообразных методах борьбы используются эти способы воздействия в разных сочетаниях.

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры.

Теория переговоров разработана американскими конфликтологами Фишером Р., Юри У., Деном Д.

Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью характер переговоров, обычно, приводит к временному, частичному разрешению конфликта, и переговоры служат лишь дополнением к борьбе за победу над противником. Если же переговоры понимаются имущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки и взаимное удовлетворение определенной части интересов сторон.

Метод переговоров, основанных на определенных принципах, характеризуются четырьмя основными правилами.

Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

Переговоры ведут люди, обладающие определенными чертами характера.

Обсуждение их недопустимо, т.к. это привносит в ход переговоров мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт.

Концентрация на интересах, а не на позициях. Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели, а тем более интересы. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы. Поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы. За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.

Разработка взаимовыгодных вариантов. Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. При такой ориентации возможно использование мозгового штурма. В результате может быть получено не одно альтернативное решение. Это позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон-участников переговоров.

Поиск объективных критериев. Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Если же критерии не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое и в конечном счете оно не будет выполняться.

Справедливость выработанных решений зависит от используемых в ходе переговоров процедур урегулирования противоречивых интересов. В числе таких процедур: устранение разногласий при помощи жребия, делегирование права решать посреднику и т.д. Последний способ решения спора, то есть, когда ключевую роль играет третья сторона, широко распространен, его вариации многочисленны. Переговорный процесс в специфической форме - при участии посредника. Это наиболее универсальная и успешная форма урегулирования разногласий при помощи третьего, независимого участника-посредника [8 с. 150].

Применение позитивных методов разрешения конфликта воплощается достижением компромиссов или консенсусов между противоборствующими субъектами. Это формы завершения конфликта в основном по типу «выигрыш-выигрыш» или «победа-победа».

Компромисс - означает соглашение на основе взаимных уступок. Различают компромиссы вынужденные и добровольные. Первые неизбежно навязываются сложившимися обстоятельствами. Или же общей ситуацией, угрожающей существованию конфликтующих сторон. Вторые, заключаются на основе соглашения по определенным вопросам и соответствуют какой-то части интересов всех взаимодействующих сил.

Теоретико-методологической основой компромиссов служит положение диалектики о сочетании противоположностей как формы регулирования и разрешения социальных противоречий и конфликтов. Социальной базой является общность некоторых интересов, ценностей, норм как предпосылок взаимодействия общественных сил и институтов. В случае добровольного компромисса имеет место общность основных взглядов, принципов, норм, стоящих перед взаимодействующими субъектами практических задач. Если же компромисс носит принудительный характер, то он может состоять: во взаимной уступке по отдельным вопросам во имя обеспечения баланса частных интересов и целей; в объединении усилий всех конфликтующих сторон для решения некоторых коренных вопросов, связанных с их выживанием.

Технология компромиссов достаточно сложна, во многом уникальна, но все, же в ее структуре есть нечто повторяющееся. Таковы некоторые способы согласования интересов и позиций: консультация, диалог, дискуссия, партнерство и сотрудничество. Использование их позволяет выявить общие ценности, обнаружить совпадение взглядов по тем или иным вопросам, помогает вскрыть позиции, по которым конфликтующим сторонам необходимо идти на уступки, выработать взаимоприемлемое соглашение о «правилах игры», или иначе, нормах и методах дальнейших действий с тем, чтобы надлежащий баланс интересов и тем самым урегулировать конфликт.

Выбор компромисса оправдан, когда:

- проблема относительно проста и ясна;

- для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее;

- лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины;

- проблема и ее решение не слишком важны, для обеих сторон;

- не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или не удалось добиться своего с использованием власти.

Консенсус - форма выражения согласия с аргументами противника в споре. Технология достижения консенсуса сложнее технологии компромиссов.

Существенными элементами этой технологии являются: анализ спектра социальных интересов и выражающих их организаций; выяснение полей тождества и различия, объективного совпадения и противоречия приоритетных ценностей и целей действующих сил; обоснование общих ценностей и приоритетных целей, на основе которых возможно согласие.

Положительные результаты построения консенсуса: укрепляется чувство равенства и причастности к проблеме, процессу переговоров и конечному решению; способствует обмену мнениями, появлению точек соприкосновения у членов команды; использует коллективные знания; демонстрирует членам команды, что возможно, а что нет; ответственность, особенно при принятии решения, распространяется на всех членов команды; учитывает важность личного вклада и членства в группе; отдельные участники могут «сохранить лицо»; возрастает вероятность успешного осуществления принятого решения.

Отрицательные результаты построения консенсуса: процесс может занять слишком много времени и быть незаконченным; неэффективным; в критической ситуации, может быть, слишком трудно привести все стороны к соглашению. Процесс может вызвать неудобства, так как придется координировать все графики и планы; процесс может угрожать авторитету, положению и статусу; может оказаться трудным в случае необходимости поддерживать в группе чувство уверенности [4 с. 197].

Выбор сотрудничества оправдан, когда:

- предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения и выработки компромиссного решения;

- обе стороны готовы потратить время на выбор скрытых нужд и интересов;

- для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем; стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения;

- обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения, а не временного и не хотят откладывать его.

Но ситуация «выигрыш» - «выигрыш» не единственная возможная ситуация выхода из конфликта. Попытаемся дать характеристику типов исхода из конфликтной ситуациях.

Первый тип - уход от разрешения возникшего противоречия, когда одна из сторон, к которой предъявлено обвинение, переводит тему разговора в другое русло. При этом обвиняемый ссылается на недостаток времени, несвоевременность спора, и оставляет поле брани.

Уход как вариант исхода конфликта более всего свойственен для «мыслителя», который не всегда сразу готов к разрешению сложной ситуации.

Ему необходимо время для продумывания причин и способов решения конфликтной задачи. Такой тип разрешения использует и «практик», добавляя при этом элемент взаимности обвинения. Но в общем «практику» более свойственна активность позиции, поэтому она чаще всего избирается в межличностных противоречиях.

Тактика ухода нередко обнаруживается у «собеседника», что объясняется основным его свойством - сотрудничество при любых обстоятельствах. «Собеседник» лучше других понимает ситуацию взаимодействия. Он также более податлив в отношениях и общении, предпочитает уход от конфликта, нежели конфронтацию, и тем более принуждение.

Второй вариант исхода - сглаживание, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только в данный момент. Оправдание себя полностью не решает конфликта и даже может усугублять его, так как внутреннее, мысленное противоречие усиливается.

Этот прием чаще всего использует «собеседник», так как для него предпочтителен любой, даже самый плохой, неустойчивый мир, чем самая хорошая война. Конечно, это не означает, что он не может использовать прием принуждения ради сохранения взаимоотношений, но с целью устранения, а не усугубления противоречий.

Третий тип - компромисс. Под ним понимается открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обеих сторон решения. В этом случае партнеры выставляют аргументы в свою и в чужую пользу, не откладывают решения на потом и не принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество этого исхода - во взаимности равности прав и обязанностей и легализации (открытости) претензий. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликте действительно снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

Четвертый вариант - неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнейшие аргументы, которые не сможет снять другая сторона. Единственным положительным моментом конфронтации является то, что экстремальность ситуации позволяет партнерам лучше увидеть сильные и слабые стороны, понять запросы и интересы друг друга.

Пятый вариант - самый неблагоприятный - принуждение. Это тактик прямолинейного навязывания того варианта исхода противоречия, который устраивает его инициатора. Например, начальник отдела, пользуясь своим административным правом, запрещает разговаривать по телефону по личным вопросам. Он будто бы и прав, но так ли уж универсально его право? Чаще всего к принуждению прибегает «практик» уверенный в своем абсолютном влиянии и власти над партнером. Конечно, такой вариант возможен между «собеседником» и «мыслителем», но совершенно исключается в отношениях двух «практиков». Обвиняемый «практик» скорее использует в этом случае конфронтацию и только в крайнем случае уход, но только для того, чтобы взять реванш в другой раз.

Этот исход конфликта в некотором смысле действительно быстро решает и решительно устраняет причины недовольства инициатора. Но он самый неблагоприятный для сохранения отношений. И если в экстремальных условиях, в официальных отношениях военнослужащих, регламентированных четкой системой прав и обязанностей, он отчасти оправдан, то в системе современных личных, родственных, супружеских отношений он все больше изживает себя.

Предопределение типа выхода из конфликта необходимо начинать с рассмотрения конфликтов и определения их. Затем необходимо рассмотреть причины конфликтов и заострить внимание на источнике напряжения. Например, некоторые конфликты вызваны обстоятельствами; некоторые связаны с особенностями вовлечения в них людей; другие могут быть обусловлены повторяющейся формой поведения или отношения, которая может лечь в основу конфликтной ситуации.

Полезно иметь представление о некоторых общих причинах конфликтов между людьми, которые являются результатом недостаточного общения или непонимания; различия в планах, интересах и оценках; противостояния в групповых конфликтных ситуациях; неверных предположений в отношении чьих- либо действий; отсутствия сочувствия нуждам и желаниям других людей и т.д.

После обнаружения скрытых причин и источников конфликта следующим шагом является коррекция проблемы путем проходящей реакции. Например, если конфликт вызван недостаточным общением или его отсутствием, очевидная реакция состоит в поиске путей налаживания общения. Если конфликт связан с различием в жизненных планах, реакция будет заключаться в одном из компромиссов, выработанных в результате переговоров и поиска решений, при которых в выигрыше остается каждый участник конфликта. Если же помехой является собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий на пути.

При соответствующем опыте действия в конфликтных ситуациях, потенциальные конфликты могут быть вообще предотвращены, или разрешены. И даже использованы в качестве источника улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.

Идеальным с этой точки зрения является рационально - интуитивный метод разрешения конфликтов, разработанный американским ученым Джини Грехем Скотт. С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации.

Этот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а так же собственных целей, интересов, нужд. В серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции участников.

Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей.

После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон.

Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций.

Выбираемая стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от важности конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. После выбора подходящего метода определяется наилучший способ его применения.

Для более успешного разрешения конфликта эффективно составление карты конфликта, разработанной Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром. Суть ее в следующем:

- определение проблемы конфликта в общих чертах;

- определение сторон, вовлеченных в конфликт;

- определение потребностей и опасений каждого из главных участников конфликта [15 с. 165].

Составление такой карты позволит: ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций; создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания; уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других; создать атмосферу эмпатии; выбрать новые пути разрешения конфликта.

Таким образом, становится понятно, что конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. Соответственно и стратегию управления конфликтом руководитель должен выбирать с точки зрения оптимального баланса последствий конфликтной ситуации для организации или ее структурного подразделения. Конфликтным процессом в организации вполне можно управлять.

У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонента (или оппонентов), наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента. При этом важно помнить, что точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из стилей разрешения конфликта (будь то конкуренция, сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление) не может быть выделен как самый лучший.

Рассматривая основные методы разрешения конфликтных ситуаций, можно сказать, что они делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно, они нередко дополняют друг друга.

Выбор методов разрешения конфликтной ситуации определяет стратегию поведения в конфликте.

Руководитель может избрать тактику ухода от конфликта, сглаживания его, компромиссного решения, принуждения или неприятия чужой позиции. Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций. У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному для себя разрешению [16 с. 145].

**Заключение**

Конфликт – это столкновение противоположно направленных интересов, позиций партнёров, сопровождаемое психическим напряжением и возникновением негативных эмоциональных состояний.

В организации конфликты:

* ведут к разобщённости и ухудшению социально-психологического климата в коллективе;
* снижают мотивацию персонала;
* ведут к снижению эффективности отдельных сотрудников и целых команд;
* стимулируют «текучесть» кадров;
* подрывают доверие к руководству.

Тем самым, конфликты препятствуют развитию организации в целом и требуют вмешательства.

Но также следует отметить, что конфликты играют и положительную роль в жизни организации, служа своего рода барометром, определяющим благополучность отношений между сотрудниками, их вовлеченность в работу и стремление уделять ей как можно больше времени.

Конфликты служат разрядкой напряженности между конфликтующими сторонами (нередко «холодная война» между сотрудниками намного хуже открытого противостояния), они способствуют сплочению коллектива, снимают синдром покорности у подчиненных (это способствует повышению активности подчиненных, они более открыто высказывают свое мнение по ключевым вопросам работы отдела) и т.д.

Благоприятный климат в организации должен контролировать руководитель. В его задачу должно входить не только предоставление работы, но и своевременное реагирование на всевозможные конфликтные ситуации.

Конфликт-явление многоуровневое, и его регулирование в каждом отдельном случае уникально и неповторимо, так как зависит от личностных характеристик работников, их профессиональной деятельности и должностного уровня. В целом, управление конфликтом должно обеспечивать два наиболее значимых процесса: возможность его избежания и способность остановить конфликт раньше, чем он сможет принести огромный материальный, моральный и нравственный ущерб, как для каждого сотрудника, так и для дальнейшего развития организации в целом.

**Список используемой литературы**

1. Андреев В.И. Конфликтология; Искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов. М., 1995
2. Бородкин Ф.М., Коряк М.Н. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1989
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник /О.С. Виханский.- М.:Изд-во МГУ,1995.-252c.
4. Горнев А.З. "Проблемы управления персоналом" -М.: Бином, 2001 - 311 с.
5. Гришина Н.В. Психология конфликта СПб., 2000
6. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений.,1996
7. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. Ростов н/Д., 1998
8. Исаенко А.Н. Новое в теории и практике управления персоналом. - США: Пресса, 2007г. - 198с
9. Кибанов А.Я.Управление персоналом / А.Я.Кибанов. - М.: Сфера, 1994.-685c.
10. Ковачек П. Предупреждение и разрешение конфликтов / П.Ковачек, М.Малиева - М.: Академия, 1994 – 556с.
11. Королев В.И. Менеджмент: учебник М.: Экономист, 2006. – 432 с.
12. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. С.-Петербург: Питер, 2003г. - 448 с.
13. Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие. - СПб, 2001 ­324с.
14. Ратников В.П., Голубь В.Ф. и др. Конфликтология; под редакцией Ратникова В.П. – М. – ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 512с.
15. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. ­М., 2006г. - 234 с.
16. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003г., с. 214.