Содержание

Введение…………………………………………………………………………………3

1.Сущность конфликта………………………………………………………………….4

2.Конфликтные ситуации и пути их разрешения……………………………………..6

Заключение……………………………………………………………………………..13

Список используемой литературы……………………………………………………14

**Введение**

Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом. Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придает им значения.

Работающие в организации люди различны между собой. Собственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных особенностей. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций.

В организациях конфликты могут иметь конструктивные и деструктивные начала. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников, стресса. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность будущих конфликтов, устранит причины конфликтов или создаст их вновь.

Конфликты неизбежны, они существовали всегда, и будут существовать столько, сколько существует взаимодействие людей между собой.

Конфликты определяются природой человека, спецификой деятельности организации. Разнообразные конфликтные ситуации приносят существенный ущерб экономической деятельности, приводят к большим потерям ресурсов организаций. Поэтому необходимо снижать уровень конфликтного противостояния, используя классические и современные достижения в области управления и профилактики конфликтов.

**1.Сущность конфликта**

Конфликт – это элемент человеческой деятельности и существования.

Наиболее широкое определение конфликта – это нарушение общения между людьми.

Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт обычно ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями. Бытует мнение, что конфликт всегда нежелателен, что его надо немедленно разрешать, поскольку он разрушает человеческие взаимоотношения, а, следовательно, отрицательно сказывается на результатах совместной работы. Однако многие социологи считают, что с точки зрения эффективного управления организациями некоторые конфликты могут быть не только полезны, но и желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить свои потребности в уважении и власти. Это также помогает более эффективно выполнять планы, проекты и в результате создает условия для интенсивного развития организаций..

Современная наука об управлении признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Но закономерно встает вопрос, как следует относиться к конфликтам? Многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны, ибо они приводят к значительным издержкам в деятельности организации. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов. Вторая — дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям, в частности.

В то же время все конфликты делят на две группы: внутриличностные и межличностные.

Внутриличностный конфликт - это противоборство разных тенденций. Например, конфликт между «хочу» и «надо», или конфликт между двумя «хочу», или конфликт самоорганизации, самосовершенствования, конфликт самооценки и оценки окружающих и т.д. Внутриличностный (психологический) конфликт затрагивает только структуру сознания личности (члена организации) и психику человека. Поэтому данный тип конфликта нельзя считать социальным конфликтом в чистом виде. Личностные конфликты не могут напрямую воздействовать на процессы, протекающие в организации, однако если они получают распространение и охватывают различные уровни управления в организации, возможны серьезные негативные последствия вплоть до невыполнения организацией своих задач и даже ее распада. Кроме того, личностные конфликты служат основой для межличностных и социальных конфликтов. Среди внутриличностных, или психологических конфликтов наиболее распространены ролевые и мотивационные конфликты.

1. Ролевые конфликты. Их основу составляют трудности выполнения членом организации своей роли, несоответствие ожиданиям, предъявляемым к члену организации, занимающему определенный статус в организации. Инициатором конфликта может быть как рядовой исполнитель, у которого работа вызывает раздражение и протест, так и руководитель, который не может, или не хочет, соответствовать ролевым требованиям или не выполняет нормативные указания или запреты.

2. Мотивационные конфликты. В основе таких личностных конфликтов лежит недостаточная или неправильная мотивация индивида в организации, а также неудовлетворенность работой, условиями труда, неуверенность в собственных силах и т.д. Этот конфликт может быть внутриличностным в том случае, если индивид не идентифицирует причину неудовлетворенности с действиями конкретных социальных объектов своего окружения.

Межличностный (социально-психологический) конфликт – наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Как правило, это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, место службы, рабочую силу, одобрение проекта и т.п. Межличностный конфликт также может проявляться в столкновении различных типов характера и темперамента.

Межличностный конфликт имеет две разновидности:

1) конфликт охватывает двух или более членов организации, каждый из которых не представляет группу, т.е. группы не задействованы в конфликте. Это наиболее часто встречающийся тип конфликта (называемый «лицом к лицу»), который может возникать по причинам, как связанным с организационной деятельностью, так и не связанным с процессом производства продукции.

2) конфликт затрагивает отдельного работника и социальную группу. Такой конфликт начинается с негативных отношений между отдельными личностями, а группа представляет одну из сторон в конфликтном взаимодействии. Конфликт будет действительно межличностным в том случае, если работник (как конфликтующая сторона) считает, что вступил в конфликтное взаимодействие не с группой, а с отдельными с членами. Так, подразделения организации и социальные группы устанавливают для себя нормы поведения и объемы работ, и каждый работник должен их соблюдать для того, чтобы органично войти в неформальные группы, удовлетворяя тем самым свои потребности.Возможен конфликт между отдельным членом организации и социальной группой, если он занимает позицию, отличающуюся по ряду параметров от позиции группы.

Межличностный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, когда необходимо обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры, присущие данной организации. Если при этом руководитель принимает жесткие решения, не популярные среди подчиненных, группа может выступить против решений руководителя.

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка; 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 и неконкретны;

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

## 2. Конфликтные ситуации и пути их разрешения

Наверное, каждому из нас доводилось в жизни сталкиваться с конфликтными ситуациями. Повседневная жизнь буквально пронизана ими. Практика деятельности организаций свидетельствует, что современным руководителям необходимы глубокие знания и навыки по управлению конфликтами, их прогнозированию. Управленец как человек, постоянно работающий с людьми, должен уметь предотвращать возникновение конфликта, выводить людей из состояния вражды, разрешать споры и налаживать атмосферу в коллективе.

Рассмотрим несколько примеров конфликтных ситуаций, которые происходили в ГБУ «Профессиональное училище № 3». Данное учреждение организовано в 1999 году имеет три филиала, которые занимаются образовательной деятельностью. В Профессиональном училище имеется централизованный отдел бухгалтерии, который подразделяется на несколько отделов.

Участники данного конфликта:

Директор учреждения – Малышев Сергей Васильевич 55 лет,

главный бухгалтер – Малютина Елена Николаевна 37 лет:

Малышев Сергей Васильевич – стал директором организации благодаря своим глубоким знаниям и навыкам в данной должности. Человек осторожный в общении со своим высшим руководством и несдержанный со своими подчинёнными.

Малютина Елена Николаевна - главный бухгалтер организации, 37 лет. В течение 8 лет работает главным бухгалтером. В данной организации работает практически со дня ее основания.

Конфликт произошел между начальником организации и главным бухгалтером, в ходе проверки ревизии были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учёта и отчётности. Малышев в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Малютину в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме.

Хотя главный бухгалтер не раз пыталась обратить внимание начальства на имеющиеся в бухгалтерском учёте нарушения. За несколько месяцев до проверки Малютина пыталась предупредить директора об имеющихся нарушениях. Она считала, что как главный бухгалтер, проработавший в данной организации с момента ее открытия, она сможет убедить начальника в существовании реальной проблемы. Скорее всего, Малютина собиралась продемонстрировать нарушения, подтверждая их документами, но дальше разговоров дело не шло – Малышев С.В. находил всё новые и новые отговорки.

Причины конфликта сводятся к стремлению удовлетворить свои интересы, а интересы – это осознанные потребности. Интересы же определяют направленность конфликтного поведения.

В результате проверки и выявленных нарушений, на организацию был наложен крупный штраф. После чего произошел неприятный разговор и назрел конфликт между Малышевым Сергеем Васильевичем и Малютиной Еленой Николаевной. Малютина сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Обдумав всю сложившуюся ситуацию, Малышев С.В. вынужден был извиниться перед главным бухгалтером «Так как Малютина была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго». Для того чтобы принести свои извинения, Малышев счёл неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришёл в бухгалтерию, где кроме Малютиной находились ещё двое бухгалтеров. Малютина приняла извинения начальника, и конфликт был улажен.

Причины конфликта.

* + естественное столкновение Малышева и Малютиной на работе;
  + организационно-управленческая причина, а более конкретно: ситуативно-управленческая, т. е. конфликт возник из-за непонимания руководством своей ошибки.

Субъективные причины:

* психологическая несовместимость людей: темперамент, особенности характера и т. д.
* стремление к власти,
* неумение начальника работать в коллективе.

Описав данный конфликт можно сделать вывод, что мало одних профессиональных навыков, чтобы стать начальником. Следует научиться быть более сдержанным со своими подчинёнными, начать прислушиваться к их советам и замечаниям по поводу работоспособности организации.

Так же не корректно поддерживать свой авторитет за счёт подчинённых, оскорбляя их в присутствии оставшегося коллектива, причем, когда вина Малютиной была минимальна. Начальник должен создавать благоприятный климат в организации, а не нарушать его.

**Пример 2**

Участники конфликта:

Директор филиала - Беткер Людмила Васильевна 46 лет;

Начальник отдела –Комаров Михаил Валерьевич 45 лет;

Бухгалтер отдела –Кузьмина Ольга Валериевна 37 лет;

Бухгалтер отдела –Макарова Ольга Юрьевна 43 года.

Данный конфликт произошел между сотрудниками централизованного отдела бухгалтерии и директором филиала Людмилой Васильевной Беткер. Сотрудники с работой справлялись хорошо и начальство не подводили. Отношения в отделе между начальником отдела Комаровым Михаилом Валерьевичем и двумя его сотрудницами Кузьминой О.В. и Макаровой О.Ю. были полностью дружелюбные, пожалуй, даже приятельские (несмотря на то, что раньше коллеги непосредственно друг с другом не работали). Сотрудники наравне с Комаровым М.В. контактировали с вышестоящим руководством.

Директор филиала Людмила Васильевна Вавич активно принимала участие в работе отдела, начальник отдела и сотрудники с благодарностью принимали помощь и советы руководителя. Однако нельзя было сказать, что отношения складывались лучшим образом. Директор была женщиной вспыльчивой, непримиримой в спорах, категоричной в суждениях, фамильярной по отношению в подчиненным, абсолютно не выносила критики и не считала нужным выносить какие-то вопросы на всеобщее обсуждение, предпочитая решать все самой, а до подчиненных доводить только окончательные директивы. Не было никаких сомнений, что ее действиями руководило желание наилучшим образом разрешить возникшие проблемы, потому как она взваливала на себя большую часть работы, но мнение подчиненных по этому поводу во внимание не принималось. Это было преддверием конфликта.

По прошествии какого-то времени, сотрудники окончательно освоились с возложенными на них обязанностями, вникли в суть исполняемых функций и уже не нуждались в столь пристальном внимании к их работе со стороны руководства, с которым обсуждались только очень сложные проблемы и представлялись отчеты о проделанной работе. Вавич Л.В. в силу своей занятости не могла знать обо всех тонкостях функционирования отдела и методах выполнения работ и быть в курсе всех проблем. Однажды ею была замечена очень серьезная ошибка новой сотрудницы Макаровой Ольге Юрьевны из данного отдела, о которой начальник отдела Комаров Михаил Валерьевич, конечно, знал и держал ситуацию под контролем, но решил не доводить до сведения начальства.

С этого случая отношения резко изменились. Все свои силы Людмила Васильевна бросила на контроль за отделом. Она активно вмешивалась в работу, нередко отдавая распоряжения в обход Комарова М.В. и порой полностью противоречащие его указаниям, что ставило его в крайне неловкое положение перед починенными и коллегами по филиалу. Участились случаи вызова Михаила Валерьевича «на ковер».

Не обладая нужными навыками общения с клиентами, она заводила разговор с пришедшими людьми, с которыми работали в данный момент сотрудники, что вызывало, во-первых, недовольство работников из-за срыва работы, но и порой приводило к весьма серьезным скандалам с посетителями, поскольку, как я уже упоминала, человек она несдержанный, порой грубый и фамильярный, абсолютно не слушающий собеседника.

Вместо конструктивной беседы с ней она только постоянные отчитывала за неумение работать, мол, «как вы могли ко мне с такими мелочами обратиться, сами должны знать», и в то же время требовала докладывать ей обо всех сложностях в отделе. Причем часто это происходило в присутствии сотрудников других отделов и в абсолютно неподходящей форме.

Конечно, подобные действия директора не могли не иметь отрицательных последствий. Сотрудники работали в состоянии постоянного напряжения, испытывая непрекращающийся стресс от недостатка информации и противоречивости доводимых сверху указаний.

В итоге они постарались сократить до минимума все контакты с Людмилой Васильевной, утаивая положение дел, и даже документы на подпись стали носить к ее заместителю, а не к ней. Резко ухудшились отношения между начальником отдела Комаровым Михаилом Валерьевич и Людмилой Васильевной, вплоть до его решения уволиться. Не лучшими отношениями были и у сотрудников с ней, накапливалась обида и чувство несправедливости. Атмосфера была очень накаленной, коллектив стал работать заметно хуже, что, конечно, не прибавило им доверия со стороны директора.

Конфликт продолжается до сих пор и сотрудники не видят путей выхода из него.

Проанализируем данный конфликт: определенно конфликт является производственно-экономическим, поскольку имеет место в организации и непосредственно связан с выполнением служебных обязанностей, однако его можно одновременно отнести и к социально-психологическим, поскольку в его основе лежит глубокое противоречие характеров и личностей. Именно из-за него конфликт острый, длительный, затяжной.

Столкновение интересов имеется между отделом во главе с начальником с одной стороны и директором филиала с другой. Поэтому конфликт локальный и межличностно-групповой. Конфликт, пожалуй, можно отнести к предметным, поскольку для сотрудников этим предметом была свобода действий. При этом он субъективный, потому что сложился как результат действий субъекта столкновения – директора.

Определим причины возникновения конфликтной ситуации. В общем можно говорить, что причиной стали непрофессионализм руководителя и его эмоциональная неустойчивость. Как частная причина: нарушение служебной этики, несправедливость к сотрудникам, постоянный контроль организация работы без учета мнения сотрудников. Конфликт, как мы могли понять, негативен и ведет к ухудшению деятельности организации, деструктивен, поскольку способствует росту напряженности, и разрушителен. Хоть часть действий сторон носит скрытый характер, сам конфликт является открытым, поскольку имели место споры и выяснение отношений. Думаю, что конфликта можно было бы избежать. Подобные конфликты, не несущие никаких положительных результатов не должны происходить в организациях.

**Пример 3**

Данный конфликт начался совсем недавно (меньше двух месяцев назад) в отделе бухгалтерии нашего учреждения.

Когда стало очевидно, что два человека, работающие в отделе, не справляются со своей работой, было решено нанять секретаря для выполнения достаточно простой работы (такой как копирование, распечатка необходимых бумаг, набор текста). Девушка, занявшая это место, действительно могла бы облегчить работу отделу, если бы не начала конфликтовать с бухгалтером.

Участники конфликта:

- главный бухгалтер – Малютина Елена Николаевна 37 лет, работает с самого открытия данной организации. Необходимо отметить, что поскольку, как я уже говорила, штат организации небольшой, практически все изменения в отделе производятся с инициативы руководителя отдела (разумеется, при утверждении предложений его начальством). Так, даже вопрос о принятии на работу секретаря, решался не отделом кадров (который занимается, пожалуй, только делопроизводством), а именно Малютиной, хотя техническая сторона дела, конечно, была отдана отделу кадров.

Второй участник – бухгалтер – Гордеева Светлана Юрьевна 35 лет. Эта молодая женщина, уже второй год работает в этой организации, является непосредственным участником конфликта. Это высококвалифицированный, зарекомендовавший себя специалист.

Третий участник конфликта новый сотрудник – секретарь Макарова Ольга Юрьевна 25 лет. Эта молодая девушка, которая, как я говорила, совсем недавно пришла на работу. Она учится на втором курсе института (на вечернем отделении). Она не смогла принять предложение устроиться в нашу организацию на полный рабочий день, но, так как она вполне подходила отделу, было решено взять её на неполный день (её график: с 9.00 до 15.00). Она действительно ловко и умело обращалась с необходимой ей техникой, печатала различные письма грамотно и быстро и сразу почти всем понравилась: коллективу - приветливостью, главному бухгалтеру – и приветливостью, и работоспособностью. Только с Гордеевой Светланой Юрьевной Ольга не могла наладить отношения.

Слабой стороной Ольги в этом конфликте я бы назвала то, что она новый сотрудник, и не является незаменимым сотрудником.

С самого начала Светлана Юрьевна заметила, что многие её задания остаются невыполненными и исполняются только при повторном напоминании. Особенно это было заметно на фоне того, что все просьбы главного бухгалтера исполнялись молниеносно. Сначала она думала, что действительно секретарь не успевает выполнять все работы (хотя она злилась, потому что её задания вовсе не были менее важными, чем поручения главного бухгалтера). Но после того, как Светлана Юрьевна несколько раз увидела секретаря увлечённой пасьянсом, несмотря на скопившиеся задания, поняла, что её просто игнорируют. Бухгалтер Светлана Юрьевна вспылила и стала в достаточно эмоциональной форме излагать свои претензии секретарю Ольге. Выяснить у секретаря причины такого отношения к работе не удавалось, поскольку в ответ та только обиженно смотрела и говорила, что она весь день работала и вот только на минуточку решила отдохнуть. Когда же через пару дней Светлана Юрьевна, не выдержав, пришла к своему начальнику Сергею Васильевичу, тот сказал, что ей просто кажется, а дел у секретаря действительно много. После очередной жалобы, он решил поговорить с секретарем, но теперь она даже не оправдывалась, а просто отрицала, что вообще не умеет включать игры.

Начальник испытывал к ней симпатию, поэтому сразу ей поверил, а Светлане Юрьевне дал понять, что у девушки много работы и она может что-то не успевать. Конфликт долго оставался неразрешённым. Бухгалтеру надоедало по много раз требовать одного и того же от секретаря, и она делала сама всё, что ей нужно.

Но после очередной жалобы начальнику, Сергей Васильевич принял решение, так как они взяли секретаря на неполный рабочий день, а значит, и платят ей не столько, сколько планировали, а в два раза меньше. Он пообещал найти ещё одного сотрудника на полставки, на оставшуюся часть дня. Действительно, вскоре появился ещё один сотрудник, и обстановка в коллективе стала возвращаться в норму.

Руководитель обязан предвидеть последствия выхода из конфликтной ситуации, определить критерии ее разрешения. Вот почему обсуждение должно быть продуктивным, правильно выдвинуты альтернативы (без существенного ущемления интересов той или иной стороны), подобраны действенные аргументы для взаимовыгодного компромисса. После того как он будет найден, руководителю нужно проследить за выполнением данных обещаний и проанализировать результаты во избежание повторения ошибок. Не следует забывать и нормализации отношений после конфликта.

**Пример 4**

Данный конфликт, возник из-за неточного определения обязанностей сотрудников и сроков их выполнения, то есть чисто производственный конфликт.

В нашей организации существует централизованный отдел бухгалтерии, который включает в себя несколько отделов. Один из отделов – расчетный. В нем особенно тесно переплетается работа всех сотрудников: сведения, вовремя поданные одним бухгалтером, обеспечивают своевременность и правильность выполнения своих функции другим бухгалтером.

Но существовали такие моменты, когда происходили нарушения сроков и порядкоочередности проведения бухгалтерских операций. Такие ситуации периодически имели место, а в некоторых случаях при проведении проверок эти недочеты (не вовремя производились отчисления в пенсионный фонд, статистику и т. п.) обнаруживались государственными органами, и организации начислялись пени, штрафы. В такой ситуации каждый бухгалтер видел причину этих нарушений в недостаточно четкой работе другого. Выявить действительно виновного работника в каждом конкретном случае не всегда удавалось, и это, безусловно, не способствовало нормальному климату в отделе, соответственно и его работе в целом.

В итоге, для нормализации работы расчетного отдела руководство приняло следующие меры:

- Был проведен тщательный анализ всех случаев допущения бухгалтерских ошибок.

- На основании проведенного анализа детально распределены и расписаны должностные обязанности каждого сотрудника. Разработан график документооборота в целом по отделу, строго регламентирующий время передачи информации внутри организации (между его отделами) и четко указывающий ответственных за выполнение каждого пункта.

- Введен ежедневный контроль за всеми выполняемыми бухгалтерскими операциями.

В результате предпринятых мер, удалось стабилизировать работу расчетного отдела, полностью исключить нарушения сроков выполнения бухгалтерских операций, так же улучшился климат в данном отделе, а значит и его производительность. Разрешение таких конфликтов возможно только при изменении объективной ситуации и условий труда, в которых оказались люди.

**Пример 5**

Этот конфликт основан на «человеческом», субъективном аспекте конфликта, то есть противоречия заложены в самих людях, их действиях, поступках и поведении – чисто личностных неблагоприятных проявлениях. К этим проявлениям относится склонность настаивать на своем мнении, категоричность суждений, импульсивность, неумение слушать и убеждать, склонность к обвинению партнера и многие другие отрицательные качества.

Конфликтная ситуация произошла в нашем учреждении между директором Сергеем Васильевичем Малышевым и своими подчиненными. При общении со своими подчиненными он использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники отдела – это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это.

В данном случае неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, вносит отрицательный климат в отдел, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники долгое время не решались высказать претензии своему директору. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не могла, и в какой-то момент претензии были частично высказаны одной из сотрудниц специалистом по кадрам Кулагашевой Натальей Михайловной. Ненормальная, накаленная обстановка в отделе, как и следовало ожидать, в итоге привлекла внимание высшего руководства организации.

Здесь надо также отметить, что сам сам руководитель является хорошим работником и отлично выполняет свою работу, и просто увольнять его не было смысла, – хорошего специалиста не так-то просто найти. В этой ситуации была сделана попытка организовать откровенный разговор-беседу руководителя и его сотрудников, но, к сожалению, она должного результата не имела. Конечно, определенные улучшения появились, но в полной мере устранить конфликтную ситуацию не удалось. Поэтому для полной нормализации обстановки в отделе сейчас проводятся индивидуальные доверительные беседы с руководителем отдела и с каждым из сотрудников.

Из этого примера хорошо видно, что разрешить конфликт, возникший из-за каких-то личностных проявлений, порой бывает сложнее, чем производственный, поскольку его успешный исход зависит не только от знаний руководителя и умения правильно вести себя в критической ситуации, но и от желания самих конфликтующих.

Проанализировав несколько конфликтных ситуаций можно сделать вывод, что деятельность посредника в конфликте заключается в том , что чтобы не выяснять, кто прав, а кто виноват, а сблизить участников, развить и укрепить конструктивные элементы в их общении, облегчить улаживание конфликта. Главные моменты: поддерживать нейтралитет и сохранять спокойствие.

Существует пять вариантов того, чем закончится конфликт:

- Сотрудничество – конфликтующие стороны найдут вариант, от которого все выиграют, используя конструктивный диалог и добившись взаимопонимания;

- Соперничество – разрешение конфликта не произойдет, он только утихнет на время, каждая сторона останется при своем мнении и будет стараться добиться своего другими способами в ущерб противоположной стороне;

-Компромисс – конфликтующим сторонам удастся разрешить конфликт, но только в случае, если каждая из них в чем – то уступит или от чего-то откажется. Здесь каждый действует по принципу: «если мне плохо, то пусть и другому будет плохо»;

- Избегание- одна из конфликтующих сторон (реже обе) всячески избегает конфликта, идя при этом на всевозможные ухищрения;

- Приспособление – одна из сторон всегда и во всем соглашается с другой стороной, уступает ей и полностью подчиняется.

Естественно, из рассмотренных вариантов наиболее оптимальным является сотрудничество, наименее – соперничество и приспособление

**Заключение**

Мы рассмотрели пять примеров конфликтных ситуаций. Естественно, существует множество различных видов конфликтов возникших по объективным причинам или возникших по субъективным причинам. Так, например, производственный конфликт может перерасти в межличностный (если из-за недоработанной системы труда возникают разногласия между людьми, затем перерастающие в личную неприязнь) или наоборот (если из-за личностных противоречий появляются негативные изменения в системе организации или происходят постоянные сбои в ее работе). Так же могут произойти конфликты между группами людей, целыми организациями, могут развиваться по линии руководитель – подчиненный или подчиненный – подчиненный; бывают так же и другие конфликты. Но каков бы ни был конфликт не стоит его избегать и надо помнить, что он является своего рода сигналом к действиям, которые должны изменить ситуацию и в результате должны в той или иной степени привести к улучшению работы организации, к ее усовершенствованию в целом.

Попадая в конфликтную ситуацию, мы можем направить свою активность либо на то, чтобы лучше понять собеседника, либо на регуляцию собственного психического состояния. Существуют различные способы, помогающие понять другого человека. Так Американские психологи предлагают множество остроумных способов сохранения внутреннего спокойствия. Вот некоторые из них: если вы попали под «удар» противоположной стороны, то, чтобы не слышать реплик нападающего, нужно думать о чем-то своем, перемножать многозначные числа, вспоминать анекдоты или рецепты, можно представить себе, что вы одеты в некий защитный костюм, от которого все слова отскакивают и т.д.

Как же выходить из конфликта, если он все-таки состоялся, как его разрешить? Здесь нет единого рецепта. Все зависит от того, какой происходит конфликт.

# Список используемой литературы

1. Т.С.Кабаченко Психология управления: Уч.пос. – М.: Педагогическое общество России, 2003г.

2. Н.В. Гришина Психология конфликта /Н.В.Гришина. СПб.: Питер, 2001г.

3. Психология и этика делового общения: учебник для студентов вузов (Под ред. В.Н.Лавриненко.- 5 изд.-М.: ЮНИТИ-ДАНА,2006г.

4. Е.Н.Мананикова. Психология управления: Учебное пособие – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»,2007г.

5. Психология делового общения и управленческих воздействий / Под ред. В.В. Горанчука. – Санкт-Петербург: Нева, 2003 г.