# Введение

В совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера, темпераменту и т.п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порождают порой противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят столь далеко, что интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что в конечном счете отрицательно сказывается на развитии организации.

Конфликты назревают постепенно, вначале находятся в скрытом состоянии, когда конфликтующие люди в узком кругу выражают свои жалобы и претензии. Вместе с тем официально они в большинстве случаев предпринимают попытки решить данный вопрос мирно, требуя удовлетворения собственной просьбы или отмены каких-либо распоряжений менеджера. Когда подобное обращение наталкивается на противодействие, отказ решить вопрос требуемым способом, конфликт переходит в открытую форму

Конфликт иногда возникает внезапно, но чаще всего он происходит при коренной ломке уклада жизни и трудовой деятельности, при введении нового трудового распорядка, при резком обращении. Рассмотрим более подробно природу конфликта и способы управления конфликтной ситуацией.

# 1. Сущность, функции и типы конфликтов

Низкий уровень культуры общения – благодатная почва для возникновения всевозможных конфликтов. Столкновение различных характеров, несовместимых ценностей, вкусов, привычек, мнений основа для развития противоречий между людьми, что является благодатной почвой для возникновения конфликтов. Чтобы успешно «бороться» с конфликтами при общении, важно иметь представление о сущности и причинах конфликтов.

Обобщая многообразие определений конфликта, встречающихся в литературе, можно предложить такое его определение.

*Конфликт* – противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов; связывается с противоречием или одним и его моментов – борьбой противоположностей[[1]](#footnote-1).

Один из существенных признаков конфликта – противоположность интересов, которые сопрягаются с ценностями и целями организации. Интересы – главное понятие, необходимое для анализа конфликта.

Существуют четыре основных типа конфликта:

• внутриличностный конфликт;

• межличностный конфликт;

• конфликт между личностью и группой;

• межгрупповой конфликт (рис. 1)[[2]](#footnote-2).

*Внутриличностный конфликт.* Потенциальные дисфункциональные последствия этого типа аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

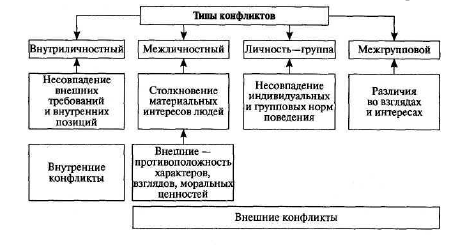


Рис. 1. Типы конфликтов

*Межличностный конфликт.* Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом

*Конфликт между личностью и группой.* Если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Даже если этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы организации, его или ее все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и снизить производительность труда.

*Межгрупповой конфликт.* Организации состоят из множества групп – как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям, вместо того чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

Можно выделить несколько конструктивных функций конфликта[[3]](#footnote-3).

*Информационно-познавательная.* Любой конфликт сигнализирует о наличии проблемы, требующей решения, позволяет ее познать, поскольку выявляется в совокупности воспринимаемых людьми фактов. Конфликт стимулирует познание интересов, ценностей, позиции, сталкивающихся в противоборстве субъектов; высвечивает сущность социальных изменений, выраженных противоречием, лежащим в основе конфликта. Разногласия, дискуссии как формы конфликтного поведения способствуют поиску истины. В ходе и в результате взаимных столкновений работники лучше узнают друг друга, усваивают полезный с точки зрения каждой стороны опыт, находя при желании возможные точки соприкосновения их взглядов и интересов. В процессе конфликта раскрывается подлинная картина того, что

представляет собой каждая сторона, какие ценности (и ценности ли) она отстаивает.

Другая всеобщая функция конфликта – *интегративная.* Казалось бы, имеет место парадокс: конфликт способствует интеграции, объединению людей, а стало быть, установлению равновесия и стабильности. Однако такова реальная диалектика, где конфликт и интеграция неразрывно взаимосвязаны и постоянно меняются местами. Доминирование одного сменяется доминированием другого. Возникновение, развитие, а главное, разрешение конфликта сплачивает группы, сообщества, способствует гармонизации общественных отношений, стимулирует социализацию групп и индивидов, а тем самым содействует формированию необходимого равновесия в организации или на предприятии.

Одна из общих функции конфликта – функция *стимулирования адаптации* социальной системы или ее отдельных элементов, включая субъектов, к изменяющейся среде. Организациям, социальным группам и индивидам приходится постоянно сталкиваться с новыми условиями и новыми потребностями, порождаемыми происходящими изменениями. Отсюда необходимость адаптации, приспособления к новой ситуации путем преобразования форм и методов деятельности и отношений, переоценки ценностей, критики устаревших образцов поведения и мышления. Понятно, что процесс адаптации не происходит без противоречий и конфликтов между

старым и новым, отжившим и нарождающимся. Если общественная система или какие-то подсистемы не справляются с возникающими конфликтами в процессе адаптации, они уходят в небытие.

За последние годы много конфликтов происходило в связи с внедрением рыночных методов хозяйствования. Наряду с конструктивными функциями конфликтов следует остановиться и на *деструктивных функциях конфликтов.*

Конструктивные функции конфликта неотделимы от разрушительных последствий, от дисфункции. Любая позитивная функция конфликта имеет негативную сторону. Та и другая проявляются в определенной ситуации, на определенной стадии конфликта, в результате целенаправленных действии противоборствующих субъектов.

Объективные последствия конфликта (конструктивные либо деструктивные) зависят от многих переменных и в значительной степени от средств борьбы. Насильственные средства ведут к расколу организации, а не к ее интеграции. Насильственный конфликт может перерасти в хроническую форму, стать конфликтом антагонистическим, даже если ранее он таковым не был. Последовательная серия насильственных конфликтов дробит организацию, дезорганизует и препятствует ее духовной и практической консолидации. Так что, говоря о позитивных функциях конфликта, следует учитывать противоречивую возможность ее реализации[[4]](#footnote-4).

Позитивные (конструктивные) функции конфликтов не реализуются, если:

– они не регулируются совместными усилиями противоборствующих работников;

– подавляются одной из сторон;

– загоняются внутрь общественного организма.

В результате могут образоваться следующие дисфункциональные последствия конфликта:

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.

3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных.

5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействии и общения.

7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией.

Их можно разделить на две категории:

• *структурные;*

*• межличностные.*

Менеджерам не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно – лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт.

Конфликты, как правило, дезорганизуют работу коллектива, тяжело сказываются на нервно-психическом состоянии людей, конфликтующие начинают меньше думать о деле, а больше о борьбе друг с другом.

# 2. Управление конфликтной ситуацией

Любой конфликт можно рассматривать в узком и широком смысле. В узком смысле имеется в виду непосредственное столкновение сторон. В широком смысле – это процесс, состоящий из нескольких этапов, где само столкновение является лишь одним из них. На первом этапе складывается *конфликтная ситуация,* т.е. такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет (рис. 2).

Такая ситуация может возникнуть по инициативе одной из сторон, а может явиться следствием давно возникших противоречий или неудовлетворенности существующим положением дел.

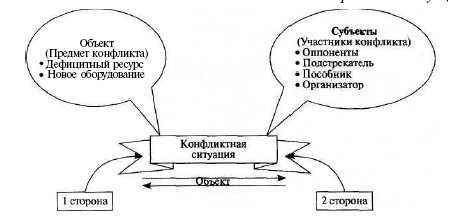


Рис. 2. Конфликтная ситуация

Действующими лицами любой конфликтной ситуации являются в первую очередь ее участники. Главными из них являются противостоящие друг другу стороны, или оппоненты. В практической деятельности далеко не всегда можно сразу определить подобных оппонентов, так как до определенного времени они могут явно не проявлять своих намерений, целей и устремлений. Остальные участники будущего конфликта могут выступать в роли подстрекателей, пособников и организаторов[[5]](#footnote-5).

*Подстрекателем* является лицо, которое подталкивает стороны к противоборству.

*Пособник* оказывает содействие участникам конфликтов советами, технической поддержкой.

*Организатор* обычно планирует конфликт, но далеко не всегда сам участвует в нем.

Следующий важный элемент конфликтной ситуации – *объект,* который чаще всего неделим либо вообще, либо «по справедливости». Подобным объектом может быть, например, какой-либо дефицитный, дорогой ресурс или только что закупленное новое оборудование.

Несовпадение взглядов сторон на объект образует *предмет* конфликтной ситуации.

Различают *объективные и субъективные* конфликтные ситуации.

Объективной ситуация является, когда для столкновения уже имеются соответствующие основания. Субъективные ситуации по своей природе всегда эмоциональны и бывают следствием психологической несовместимости людей, их нежелания понять друг друга. В том случае, когда различия во взглядах мнимые и люди просто по-разному выражают одно и то же мнение, конфликтная ситуация оказывается еще и беспредметной.

По прошествии некоторого времени с конфликтной ситуацией могут произойти следующие события:

• может сохраниться в прежнем состоянии;

• может исчезнуть (если перестанет существовать сам объект, породивший ее);

• трансформироваться в другую;

• обостриться под воздействием инцидента, т.е. события или обстоятельства, послужившего конкретным толчком или поводом к столкновению сторон.

Именно *инцидент* является второй фазой конфликта. Он представляет собой событие или действие одной из сторон, затрагивающее интересы другой. Такое событие или действие может быть целенаправленно спровоцированным или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств. Инцидент обычно дает толчок к тому, что противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения. В большинстве случаев такое поведение ставит своей целью помешать другой стороне реализовать свои интересы.

Третья фаза развития конфликта – *кризис и разрыв нормальных отношений* между сторонами.

В этой фазе происходит открытое противоборство сторон, которое может проявляться в таких формах, как захват и удержание спорного объекта, оскорбляющие высказывания и действия, прямое насилие над оппонентом.

Конфликты в организации могут осуществляться в следующих основных формах: образование клик; интриги; забастовки; саботаж[[6]](#footnote-6).

*Кликой* называется группа работников, активно противопоставляющих себя официальной власти и стремящихся любыми средствами достигнуть корыстных, неблаговидных целей

Под *интригой* понимают нечестное запутывание окружающих для того, чтобы вынудить их к действиям, выгодным инициаторам, и нанесению ущерба тем, против кого она направлена. Основным орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», очерняя одних людей или обеляя других и, соответственно, их поступки.

*Забастовка –* это временное организованное прекращение работы с выдвижением совместных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, но при крайнем обострении отношений может вспыхнуть и стихийно.

*Саботаж* всегда происходит в рамках буквы закона и характерен для бюрократических организаций. Правила, регламентирующие их деятельность, бывают иногда настолько жесткими, что продуктивная работа оказывается возможной только при их нарушении. Неукоснительное же их исполнение (в чем саботаж часто и проявляется) ее парализует. Работники прибегают к этому методу, чтобы отстоять свои законные, по их мнению, права.

В организациях выделяют следующие *виды конфликтной борьбы:* бойкот; травля; словесная агрессия; митинги; забастовки; саботаж.

Под бойкотом понимают полный или частичный отказ или уклонение от действий в интересах тех, кого считают противниками или соперниками.

Под травлей понимают действия для ослабления или компрометации соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств.

Словесная агрессия включает выдвижение обвинений, оскорбления, сплетни, неблаговидные оценки противников с целью их дискредитации.

Четвертая фаза носит название *завершение конфликта.* Конфликт может закончиться разрешением противоречий, перемирием или тупиком. Противоборство в конфликтной ситуации заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон. Но оно может стать затяжным с чередованием наступления и обороны, перемежаться с переговорами.

Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта как вследствие ликвидации или самоликвидации, так и потери своего значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств.

В отдельных случаях объект конфликта может быть также оставлен у одного из оппонентов при устранении остальных.

Если ни того, ни другого не происходит, то противостояние затягивается и начинают работать различные психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный.

Бороться с субъективными конфликтами значительно сложнее, и поэтому крайне нежелательна трансформация объективных конфликтов в субъективные. Преодоление субъективных конфликтов может осуществляться с помощью нескольких методов:

• разъединения участников конфликтов;

• психологической перестройки участников конфликтов;

• изменения рангов участников конфликтов;

• заключения перемирия.

Недостатком разъединения участников конфликта может явиться прерывание ритмичного осуществления технологического процесса, что негативно скажется на выпуске продукции и результатах хозяйственной деятельности.

Психологическая перестройка участников конфликта довольно редко оказывается результативной ввиду значительной сложности воздействия на индивидуальные и личностные качества работающих.

Многие менеджеры предприятий, которые должны заниматься этой работой, не обладают соответствующими знаниями и не имеют опыта подобной работы.

В некоторых случаях изменение рангов участников конфликтов может привести к преодолению данного конфликта. Так, например, по мнению специалистов, конфликт в цехе предприятия вряд ли будет продолжаться, если один из работников, занимавший одинаковую с мастерами должность будет, назначен начальником цеха.

Способствует преодолению конфликта перемирие, в рамках которого стороны, оставаясь на своих позициях, прекращают «боевые действия», хотя сама конфликтная ситуация в данном случае продолжает сохраняться. Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к серьезной конфронтации. Бывают случаи, когда менеджеры и рядовые работники отдельных цехов предприятий перестают общаться друг с другом, отказываются от любого сотрудничества, что крайне отрицательно сказывается на результатах производственной деятельности. В конечном итоге подобная ситуация разобщения в большинстве случаев приводит к деградации организации в целом.

Конфликт на предприятиях может принимать множество различных форм. Какой бы ни была природа конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им. Некоторые крупные предприятия вводят даже должность менеджера по отношениям с работающими (конфликтолога).

В настоящее время конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения.

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Прежде всего, менеджеру следует выяснить, что представляет собой данный конфликт:

• простой спор о распределении ресурсов;

• разные подходы к системе ценностей;

• взаимная нетерпимость;

• психологическая несовместимость.



Рис. 3. Управление конфликтом

После определения причин возникновения конфликта менеджер

должен постараться минимизировать число его участников. Как правило, чем меньше лиц участвуют в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения. Если менеджер в процессе анализа конфликта сам не в состоянии разобраться в природе и причинах возникших проблем, то он может для этого привлечь компетентных экспертов.

Мнение экспертов обычно бывает более убедительным, чем доводы менеджера. Помимо прочего, это связано еще и с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону оппонента. В таких случаях конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо уже бороться и против менеджера[[7]](#footnote-7).

Существуют три различные между собой точки зрения на конфликт в организации.

1. Конфликт не нужен и наносит только вред организации. В данном случае основная задача менеджера – устранить конфликт любыми способами в кратчайшее время.

2. Конфликт нежелательный, но распространенный побочный продукт организации. При таком взгляде на конфликт менеджер должен с ним бороться, но тратить на такую борьбу он должен меньше сил и времени.

3. Конфликт не только неизбежен, но необходим и потенциально полезен. Примером такого конфликта может явиться производственный спор, в результате которого находится решение важного технического вопроса. Особую сложность для менеджеров представляет нахождение рациональных способов преодоления межличностных конфликтов. В этом случае существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджеров, направленных на преодоление подобных конфликтов. Поведение менеджера в условиях конфликта имеет два варианта:

• напористость, настойчивость – характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение поставленных целей;

• неоперативность – поведение, направленное на учет интересов других лиц и попытки удовлетворить их потребности.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов деятельности менеджеров при преодолении возникающих конфликтов.

1. Избегание, уклонение. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем. В данном случае следует воздержаться от вступления в споры и дискуссии, не высказывать своей позиции, переводить разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло и продолжать беседу на другие темы. Такая стратегия предполагает также тенденцию не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать значения разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным. Желательно при этом не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

2. Принуждение (противоборство). При таком способе высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятия жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления противника. Основная цель – заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3. Сглаживание (уступчивость). В таких ситуациях слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами. Такая стратегия предполагает стремление поддержать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Основной девиз при этом может звучать так: «Не стоит ссориться, так как все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

4. Компромисс, сотрудничество. Здесь высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью. В данном случае действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другой стороны в ходе открытого и откровенного обмена мнениями по проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает. Среди большей части менеджеров существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступать в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идет о важнейшем деловом решении, от правильности которого зависит очень многое, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими существенными потерями. По мнению большинства специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий. Именно благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые, надежные и желательные результаты.

5. Решение проблемы. Такой стиль предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти план действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации[[8]](#footnote-8).

Можно ознакомиться с некоторыми предложениями по использованию этого стиля преодоления конфликтов:

• определите проблему в категориях целей, а не решений;

• после того как проблема определена, разработайте решения, которые приемлемы для обеих сторон;

• сосредоточьте внимание на проблеме, а не на недостатках другой стороны;

• создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;

• во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Перечисленные выше способы деятельности менеджеров при преодолении возникающих конфликтов можно представить схемой (рис. 4.)

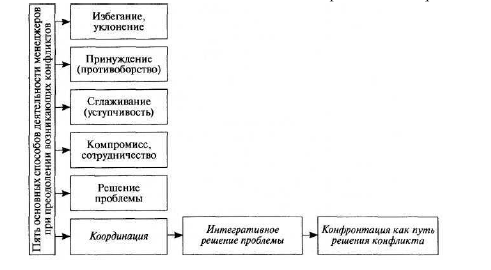


Рис. 4. Способы преодоления конфликтов

Кроме названных выше пяти основных, в их рамках встречаются и другие приемы преодоления межличностных конфликтов.

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

*Б. Интегративное решение проблемы.* Данная техника преодоления конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае они ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт. Однако подход по принципу решения проблем часто довольно трудно воплощается в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков управленческой деятельности менеджера, и кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени.

*B. Конфронтация как путь решения конфликта.* Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта, поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом, с тем чтобы выявить и устранить препятствия. Цель конфронтационных заседаний – свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению, так как публичное и откровенное общение является действенным средством управления конфликтом.

# Заключение

Всем известно, что болезнь легче предупредить, чем лечить. Так и конфликты. Их зарождение надо уметь распознать с самого начала. Надо заранее заблокировать те места, где они могут возникнуть, устранить те причины, которые могут привести к ним. Большое значение для профилактики конфликта имеет четкая организация труда, бесперебойный режим работы, моральное удовлетворение работников, что обеспечивает их хороший настрой, уверенность в себе и рабочей группе. Конфликты можно предупредить систематической работой в коллективе. Чем сплоченнее коллектив, тем меньше возможности возникновения в нем конфликтов.

Рекомендуются следующие основные методы предупреждения производственных конфликтов.

• Правильный подбор и четкая расстановка кадров.

• Систематический контроль и тщательная проверка реализуемых решений.

• Объективность в оценке способностей и результатов трудовой деятельности работников.

• Повседневная воспитательная работа в коллективе.

Успех работы по предупреждению производственных конфликтов заключает в том, чтобы выполнялись все перечисленные выше требования профилактики возникновения конфликтов в организациях.

Помимо необходимости выполнения вышеперечисленных требований, на предприятиях проводится также повседневная работа, направленная на предупреждение конфликтов. Стратегия предупреждения конфликтов на предприятиях сводится в основном к мероприятиям организационного и разъяснительного характера:

• улучшению условий труда;

• более справедливому распределению ресурсов и вознаграждений;

• изменению структуры предприятия и применяемых методов управления;

• контролю соблюдения правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики.

Менеджеры обязаны предпринимать все необходимые меры для предупреждения конфликтов. Но в ряде случаев конфликт предупредить не удается, и тогда следует предпринять соответствующие меры для ликвидации возникшего конфликта.

# Список использованной литературы

1. Аминов И.И. Психология делового общения. – М.: Омега-Л, 2007. – 356 с.

2. Андреева Т.М. Социальная психология. – М.: Аспект пресс, 2008 – 166 с.

3. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 234 с.

4. Барышева А.Д., Матюхина Ю.А., Шередер Н.Г. Этика и психология делового общения (сфера сервиса). М.: ИНФРА-М, 2006. – 344 с.

5. Бороздина Т.В. Психология делового общения: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ACT, 2007 – 144 с.

6. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 499 с.

7. Гладков И.С. Менеджмент: учебное пособие / И.С. Гладков. – М.: Дашков и К', 2008. – 311 с.

8. Зельдович Б.З. Деловое общение: учебник для вузов. – М: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 456 с.

9. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Изд. 4-е, доп. и перераб. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 347 с.

10. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 344 с.

11. Кузнецов, Ю.В., Подлесных В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Ю.В. Кузнецов. – СПб.: ИНФРА. – 2006. – 356 с.

12. Менеджмент: учебник для вузов / ред. В.В. Томилов. – М.: ЮРАЙТ, 2007. – 590 с.

13. Морис М. Начинающий менеджер: Первые шаги на пути к блестящей карьере менеджера / М. Морис. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2008. – 332 с.

14. Семенов А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 3-е изд. – М.: Дашков и К', 2006. – 298 с.

1. Зельдович Б. З. Деловое общение: учебник для вузов. — М: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — С. 409 [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же [↑](#footnote-ref-2)
3. Аминов И. И. Психология делового общения. - М.: Омега-Л, 2007. – С.122 [↑](#footnote-ref-3)
4. Бороздина Т. В. Психология делового общения: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ACT, 2007 – С.99 [↑](#footnote-ref-4)
5. Зельдович Б. З. Деловое общение: учебник для вузов. — М: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — С. 414 [↑](#footnote-ref-5)
6. Барышева А.Д., Матюхина Ю.А., Шередер Н.Г. Этика и психология делового общения (сфера сервиса). М.: ИНФРА-М, 2006. – С.264 [↑](#footnote-ref-6)
7. Зельдович Б. З. Деловое общение: учебник для вузов. — М: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — С. 418 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе.- М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 293 [↑](#footnote-ref-8)