|  |  |
| --- | --- |
| Конфликт сам по себе не есть проблема, проблема в том, что нам делать с нашими различиями. Лучший способ предупредить конфликт - не допустить его.[[1]](#footnote-1)Р. Фишер |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

 Конфликт - это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия.

Вопросы конфликтов являются актуальными на протяжении многих десятилетий и являются предметом активных дискуссий как на международном и государственном уровнях развитых и развивающихся государств, так и в различного уровня (международных, национальных и локальных) научно-академических сообществах, предпринимательских и общественных объединениях.

Актуальность данной темы как теоретическая, так и практическая весьма велика. В настоящее время наблюдается определенный дефицит теоретических исследований в области социологии конфликта. При большом количестве публикаций, посвященных конкретно-прикладным аспектам конфликтологии, практически нет работ, в которых бы анализировались глубинные причины конфликтов и их влияние на жизни общества в целом и индивида и частности. Вместе с тем, проблематика конфликта носит сугубо прикладной характер. Она пользуется широким спросом при решении вполне конкретных ситуаций, в которых наблюдается столкновение интересов двух или большего числа сторон. Чтобы найти оптимальное решение, нужно обладать знанием того, как развиваются такого рода конфликты. Столкновение точек зрения, мнений, позиций - очень частое явление производственной и общественной жизни. Чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, очень полезно знать, что такое конфликты и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.С практической точки зрения актуальность работы не менее значительна. В настоящее время руководителям многих уровней не хватает элементарной конфликтологической культуры, не хватает знаний о конфликтах, о путях их мирного решения, что ведёт к спаду эффективности их работы, следствием чего является уменьшение эффективности работы всей организации.

Объект исследования – ЗАО «Миэль-недвижимость».

Предмет – особенности конфликтов и их разрешение в рассматриваемой компании.

Цель работы – изучение влияния конфликтов на эффективность деятельности организации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

I. Изучить: 1) сущность конфликта;

 2) основные причины возникновения конфликта;

 3) типы конфликтов;

 4) стратегии и методы разрешения конфликтов.

II. Провести исследование конфликтов в организации ЗАО «Миэль-недвижимость»:

1) составить анкету;

2) провести опрос сотрудников компании ;

3) проанализировать результаты исследования;

4) сделать выводы;

5) предложить рекомендации;

III. Установить влияние конфликтов на эффективность деятельности современной организации.

Гипотеза курсовой работы – конфликты в организации негативно сказываются на эффективности её деятельности.

**I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**1.1. Сущность конфликта в организации**

Конфликт - это межличностное или межгрупповое противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии; столкновение принципов, мнений, оценок, характеров или эталонов поведения людей.

Итак, если обобщить вышесказанное, то ***конфликт*** – это резкое обострение противоречий (конфликтная ситуация) и столкновение (инцидент) двух или более участников (субъектов) в процессе решения проблемы (объект), имеющей деловую или личную значимость для каждой из сторон.

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. Мы определяем КОНФЛИКТ как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

 Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе науч­ного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу . Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разра­ботку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

 Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

 Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить боль­шее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

 Таким образом, конфликт может быть ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫМ и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.[[2]](#footnote-2)

**1.2. Основные причины возникновения конфликтов**

Основные причины возникновения конфликтов. Причина — первичный толчок для развития конфликта. На причину конфликта постоянно ссылаются его участники, и с этой точки зрения она представляет собой как бы оправдание собственных действий членов организации, втянутых в конфликт, и в то же время — источник постоянной подпитки конфликтной ситуации эмоциональной энергией.

Участники конфликта практически всегда воспринимают его причины эмоционально, испытывают чувство несправедливости, обиды, неудовлетворенности (это вовсе не означает, что сам конфликт будет эмоциональным, нерациональным). Эмоциональный оттенок обусловливает непредсказуемость течения даже рационального конфликта и часто не позволяет осмыслить и устранить его причины.[[3]](#footnote-3)

Для оптимизации деятельности руководителя в условиях конфликта необходима типология причин конфликта.

1. Различие или пересечение интересов членов организации. В данном случае интерес рассматривается как актуализированный мотив, возникающий у отдельного работника или социальной группы. Актуализация мотива происходит в результате появления реальных потребностей. Например, работники одного отдела организации рассчитывают на вознаграждение за разработку перспективного проекта; в то же время и работники другого отдела организации также предполагают получить значимое вознаграждение, если в производство примут их проект. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из отделов, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии — и к конфликту. Приведем еще один пример. Конфликт может возникнуть в том случае, если отдельные работники или социальные группы имеют одинаковые интересы в отношении объекта, который считается принципиально неделимым справедливо и желательным для всех образом. В качестве такого объекта могут выступать денежные, материальные, престижные, информационные, статусные и другие ресурсы организации.

2. Различие в ценностных ориентациях. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации. Так, одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу, а другие ориентированы только на получение вознаграждения любым способом. Очевидно, что различие в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности может привести к конфликту.

Существуют несовместимые ценностные ориентации, обладатели которых практически всегда испытывают напряженность, потенциально агрессивны, являются потенциальным источником возникновения социального конфликта в организации. К таким несовместимым ориентациям можно отнести ориентацию на свободу поведения при осуществлении своей деятельности и жесткий всеобъемлющий контроль; ориентацию на использование собственных сил и на помощь и вмешательство извне и т.д.

Профилактическими мерами предупреждения данного типа конфликтов в организации являются выделение и культивирование у работников тех ценностей, которые способствуют успешному функционированию организационных структур и их элементов. Например, важно ориентировать всех сотрудников на достижение целей организации, на патриотизм в отношении своей организации, на честное получение значимых вознаграждений и т.д.

3. Различные формы экономического и социального неравенства. Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти — подчинения). Нередко даже полное неравенство в распределении вознаграждений (например, когда руководители получают заработную плату в несколько раз больше, чем подчиненные, и пользуются льготами, не доступными подчиненным), а также при фактически властном произволе в отношении к подчиненным члены организации считают такое состояние дел вполне естественным, они не осознают блокирования их важнейших потребностей, и конфликтная ситуация не создается.

При осознании этих факторов конфликт может возникнуть при наличии общей установки членов организации на изменение существующей системы распределения вознаграждения и изменение характера властных отношений. Этому способствуют следующие условия:

· наличие лидера, поддерживающего у членов организации стремление к изменению сложившейся ситуации и установку на борьбу;

· существование разветвленной системы коммуникаций, способной распространять общий настрой на конфликтные взаимодействия среди членов организации;

· высокий уровень агрессивных установок участников;

· сплоченность социальных групп в организации, их способность, к совместным скоординированным действиям в конфликтных ситуациях.

4. Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом или статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации. Этот тип причин вызывает структурные конфликты. Конкретными причинами таких конфликтов могут быть следующие:

· желание увеличить свою функциональную значимость или степень функциональной автономии. Например, одно из подразделений организации претендует на главенствующее место в разработке и реализации крупного проекта, ущемляя при этом претензии других подразделений;

· стремление отдельных структурных единиц навязать организации свои правила, нормы или интересы;

· желание подразделения или отдельных работников занять более высокое место в статусной иерархии и получить большее количество ресурсов в условиях, когда методы простой конкуренции недостаточно эффективны для достижения этой цели;

· неудовлетворительные коммуникации в социальной структуре, которые могут порождать двойственное понимание распоряжений и приказов администрации;

· структурная взаимозависимость, когда один член организации или социальная группа может зависеть от другого члена организации или группы при реализации собственных целей, например, когда подчиненный не может реализовать собственные творческие разработки, так как зависит от руководства отделом или лабораторией.

Любая из перечисленных выше причин может стать толчком, первым шагом к конфликту только при наличии определенных внешних условий. Таким образом, необходимыми составляющими начала конфликта являются его причины и условия. К этим условиям относятся:

-технические условия конфликта, существующие в организации: наличие лидеров в конфликтующих группах, степень организованности и сплоченности группы в конфликте, наличие или отсутствие устойчивых коммуникаций, наличие определенных целей у участников конфликта и т.д.;

-политические условия: условия применения власти руководителем, осознание зависимости и степени неравенства подчиненными, условия подчинения исполнителей;

-социальные условия: жесткость или либеральность нормативной системы организации, соотношение между статусами и ролевыми требованиями, наличие неформальных групп, идентификация работников с группой, мобильность членов организации, степень институционализации участников конфликта и т.д.;

-психологические условия: эмоциональный настрой соперников, наличие устойчивой ориентации на противоборство, энергетика членов организации, попадающих в конфликтную ситуацию .

Протекание конфликта в организации. Ни один тип конфликта в организации не начинается сразу после появления его причины.

Предконфликтная стадия. Зарождение каждого конфликта связано с наличием объекта, обладание которым, достижение или принадлежность к которому вызывает ограничение потребностей двух (или более) субъектов, втягиваемых в конфликт. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников. Обычно этот объект может быть поделен и на основе переговоров, но в момент зарождения конфликтной ситуации путей к этому соперники не видят и их агрессия направлена друг на друга.

В предконфликтной стадии отсутствуют инцидент и открытые конфликтные взаимодействия, но на этой стадии начинаются скрытые конфликтные взаимодействия, цель которых — ввести противников в заблуждение. Хотя члены организации и социальные группы имеют достаточно подробные сведения друг о друге, до предконфликтной стадии они, как правило, не оценивают другие группы или членов организации как потенциальных соперников в конфликте. Такая оценка осуществляется только на конфликтной стадии.

В развитии предконфликтной стадии отмечается несколько этапов.

1. Идентификация причин конфликта, когда члены организации определяют, кто блокирует их потребности и какова доля их участия в этом процессе. Так, руководитель может определять, кто именно из подчиненных противодействует его распоряжениям, какова степень их сплоченности, имеются ли возможности совместных действий в конфликте; в ходе структурного конфликта каждая из соперничающих групп определяет степень воздействия другой группы на их попытки достигать своих целей и т.д.

2. Оценка ресурсов и потенциальных возможностей соперников (например, члены группы вдруг узнают, что их соперники обладают прочными связями с руководством своей организации или с организацией более высокого уровня). Оценка имеет важное значение для развития всего конфликта, так как в случае неблагоприятной для себя оценки возможностей соперника социальная группа или индивид могут отказаться от конфронтации, отступить. Оценка предшествует мобилизации ресурсов (финансовых, материальных, информационных и т.д.), которая является первым шагом в осуществлении конфликтных взаимодействий.

3. Поиск сторонников и союзников в конфликте. В организации, характеризуемой достаточно тесными связями между структурными единицами, поиск сторонников наблюдается практически в любом конфликте. Это объясняется тем, что вступивший в конфликт почти инстинктивно ищет у членов организации поддержки или сочувствия в отношении своего положения или своих действий. Например, как правило, подчиненный, вступивший в конфликт с руководителем, начинает апеллировать к коллегам, рассказывать о своих проблемах и других подразделениях, представляя конфликтную ситуацию в выгодном для себя свете. В то же время руководитель может разъяснять подчиненным свою позицию в отношении конфликтующего подчиненного, конечно же, в определенном ключе.

4. Скрытые конфликтные взаимодействия, которые включают маскировки, провокации и другие способы психологического воздействия на соперников.

В целом можно сказать, что суть предконфликтной стадии — подготовка открытых конфликтных взаимодействий, расширение зоны конфликта, т.е. вовлечение в конфликтную ситуацию других подразделений организации и отдельных личностей. По мнению выдающегося исследователя конфликтов Л. Козера, “конфликт, еще не начавшись, распространяется на всю социальную общность” [[4]](#footnote-4).При этом поляризация мнений и оценок в отношении сторон в конфликте также складывается на предконфликтной стадии.

Для предконфликтной стадии характерен особый психологический настрой или психологическое состояние — социальная напряженность, которая обусловлена постоянным усилением фрустрации, чувством неудовлетворенности и угрозы, повышением эмоциональной возбужденности, нарушением механизмов регуляции поведения и социального контроля. Социальная напряженность закрепляет психологические барьеры и негативные стереотипы, которые препятствуют нормальному человеческому общению и способствуют перенесению конфликтных интересов из деловой сферы в личную и наоборот.

Стадия непосредственно конфликта характеризуется двумя основными признаками, появление которых свидетельствует о наступлении непосредственно конфликта.

Первый признак — наличие ясно выраженной установки на борьбу с соперником. При отсутствии такой установки полномасштабный конфликт не разгорится, так как члены группы будут отказываться от конфликтных действий в силу боязни, равнодушия, расслабленности или других причин. Установка на борьбу особенно важна для лидеров групп, цель которых — поддерживать стремление к противоборству у остальных членов групп.

Второй признак — наличие инцидента, т.е. ярко выраженных столкновений между соперниками. При этом используются следующие ресурсы:

· ресурсы принуждения, включающие в себя материальные средства, силовые ресурсы, статусные ресурсы (например, должности в организации);

· авторитет и экспертные качества, к которым, в частности, относятся эксклюзивные знания, способности и интуиция;

· все значимые, влиятельные и авторитетные связи, которые имеют какое-либо отношение к данной конфликтной ситуации;

· престиж и общественное мнение членов организации;

· информационные ресурсы, которые актуальны, нужны и могут быть использованы в данной конфликтной ситуации.

Для введения ресурсов в конфликтную ситуацию используется открытость границ системы, нормы культуры организации и коммуникационные каналы.

Конфликт в организации протекает согласно кривой жизненного цикла, характерной для конечных систем. На начальном этапе конфликт развивается крайне медленно, что объясняется прежде всего остающейся надеждой на неконфликтное разрешение проблем, а также неуверенностью в возможностях применения ресурсов для осуществления конфликтных взаимодействий.

На этом этапе осуществляются единичные взаимодействия, сопровождающиеся скрытыми формами ведения борьбы, которые можно считать ситуационными взаимодействиями. Исключение составляют те случаи, когда происходит возврат к прежнему конфликтному состоянию или противники поставлены перед необходимостью немедленно воздействовать на противника. После этого в силу кумулятивной природы конфликта интенсивность взаимодействий (их количество и сила) резко возрастают. В конфликт начинают втягиваться как различные подразделения организации, так и различные уровни управления.

На следующем этапе развития конфликта происходит значительное усиление интенсивности конфликтных взаимодействий. Если причина не исчезает и конфликт не удается погасить усилиями управляющих подразделениями и высшего руководства, он переходит на эмоциональный уровень, когда соперники испытывают сильную неприязнь друг к другу. Интенсивность резко возрастает вплоть до достижения критической точки конфликта . Это свидетельствует о том, что интенсивность данного конфликта больше не будет увеличиваться. Причина этого кроется в двойственном состоянии участников конфликта, проходящего критическую стадию. Действительно, в данный момент конфликт достигает наибольшей силы и распространения, когда максимально задействованы ресурсы членов организации и даже отдельных подразделений, однако в то же время это момент истощения ресурсов (прежде всего эмоциональных), появления усталости и сомнений в целесообразности противоборства. После прохождения критической точки конфликтная ситуация может развиваться в двух направлениях в зависимости от степени открытости Организации или подразделений, участвующих в конфликте. Так, если подразделения организации, где протекает конфликт, удается изолировать от притока ресурсов (прежде всего эмоциональных и информационных), то после прохождения критической точки интенсивность конфликта будет снижаться. В случае притока ресурсов в подразделения организации, охваченные конфликтом, интенсивность конфликта будет достаточно долго оставаться на критическом уровне. Критический уровень интенсивности развития конфликта может быть превышен только при возникновении другого конфликта, с другим распределением ресурсов и другой конфликтной ситуацией, который может возникнуть на том же месте в тот период, когда первый конфликт еще не затих.

**1.3. Типы конфликтов**

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

 ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия 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. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать — как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель но качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценно­стями. Например, женщина-руководитель давно планировала в субботу и воскре­сенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться, во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им , солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специа­листами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой Внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенно­стью в себе и организации, а также со стрессом.

 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. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Или представим, что два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

 Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды, и цели таких людей различаются в корне.

 КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ. Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

 Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, 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. Тоща группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, 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 организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительно­сти. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.[[5]](#footnote-5)

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство, но поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это — яркие примеры дисфункционального конфликта.

**1.4. Стратегии и методы разрешения конфликтов**

 Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию. Задачи руководителя по разрешению конфликта состоят в следующем:

- необходимо выяснить причину конфликта;

- определить цели оппонента;

- наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом;

- уточнить поведенческие особенности оппонента.

 Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации. Для этого следует проанализировать обстановку путем постановки следующих вопросов:

 Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта? Обращались ли конфликтующие за помощью?

 Цель конфликтующих. В чем конкретно заключаются цели конфликтующих? Все ли одинаково стремятся к этим целям? Насколько эти цели сочетаются с общими целями организации? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств для ее достижения?

 Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, касается проблем деловой и эмоциональной атмосферы.

 Субъекты конфликта. Кто является лидером? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

 Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Проводя беседу, руководитель должен сохранить контроль над ситуацией, т. е. направить ход разговора в нужное русло, в соответствии со сформулированной целью беседы. Переговоры должны протекать динамично. Анализ ситуации, обдуманный выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками - это способы превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблемы, поиска наилучшего решения и даже в средство улучшения отношений людей.

 В конфликтных ситуациях люди демонстрируют различное поведение, такое как:

 Избегание - это реакция на конфликт, при которой человек игнорирует (фактически отрицает), само наличие конфликта, считает, что разногласий нет и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится дистанцироваться от ситуации. Причины избегания: проблемы на самом деле может не быть; проблема есть, но она настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание; у меня много других проблем, более важных, чем эта; я не смогу решить эту проблему; все это бесполезно и ни к чему не приведет; возможность проигрыша; я не люблю конфликтных ситуаций; это очень неприятная для меня ситуация; со временем все образуется; боюсь, что меня будут прямо связывать с этой проблемой или с участниками конфликта.

 Приспособление - стиль поведения в конфликте, при котором сторона частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, то есть идет «капитуляция» другой стороне. Приспосабливающаяся сторона готова уступить, пренебрегая собственными интересами, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны. Причины приспособления: у меня есть более важные интересы; мне дорого общение с этим человеком, поэтому не хочу его обижать; не хочу углубления конфликта; стремление сделать «жест доброй воли»; стремление избавиться от конфликта; ни одному из основных принципов (ценностей) не угрожает опасность; правота на стороне противника; приспособление сейчас поможет мне в будущем. Кроме того, многие из причин избегания конфликта применимы к пассивному и активному приспособлению, намеренному желанию умиротворить противника или просто «сдаться».

 Конкуренция - стили поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствия уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров. При этом для стороны, демонстрирующей данное поведение, наибольший интерес представляет результат и совершенно не важно какими останутся у нее отношения с другими участниками конфликта. Конкуренция не обязательно ведет к насилию, а в некоторых случаях стимулирует талант. Причины конкуренции: недоверие к другим, особенно к тем, кто проявляет заинтересованность; недооценка сил другой стороны; правила поведения, принятые в данной среде; восприятие поведения другого человека как оскорбительное; честная игра в рамках закона и правил.

 Компромисс - обе стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки, другими словами, из общего груза каждая сторона берет на себя часть меньше той, которую она определила для себя первоначально. Если же это касается одной стороны, то это не компромисс, а уступка. Однако, это неустойчивое состояние, развитие которого может вызвать необходимость дальнейших компромиссов. Результат компромисса - различная степень удовлетворенности и неудовлетворенности всех сторон. В конфликте принципов компромисс, как правило, не возможен. Причины компромисса: переговоры в тупике, компромисс - единственный выход; лучше договориться до чего-нибудь, чем ни до чего не договориться; передышка для дальнейшей концентрации ресурсов; компромисс дает выигрыш в другом; проигрыш обойдется дешевле выигрыша.

 Сотрудничество - в отличие от компромисса дает возможность стопроцентного удовлетворения интересов партнеров, обеспечивает плодотворные выгодные взаимоотношения в будущем и, поэтому, является наиболее эффективным. Однако этот подход требует большого напряжения сил, творческих способностей, фантазии и концентрации других ресурсов, занимает много времени так как подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы другой стороны.

 Разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

 Рассмотрим поведение человека в конфликтной ситуации с точки зрения его соответствия психологическим стандартам. В основу данной модели поведения положены идеи Е. Мелибруды, В. Зигерта и Л. Ланг[[6]](#footnote-6). Суть ее состоит в следующем. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;

- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации,

 создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

 Для руководителя полезно знать, какие черты характера и особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. К таким качествам могут быть отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих;

- стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

 К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

 Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если исход конфликта очень важен и делается большая ставка на однозначное решение возникшей проблемы; если руководитель обладает достаточной властью и авторитетом; если нет иного выбора и терять нечего; если руководитель придерживается в общении с подчиненными авторитарный стиль. Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

 Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, руководитель вынужден принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель ею применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желаниям выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного их этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях: необходимо найти общее решение; если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений; отношения с другой стороной длительные, прочные и взаимозависимые; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов; необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

 Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в ситуациях, когда: обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью; приемлемо временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными; компромисс позволяет хоть что-то получить, нежели все потерять.

 Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для конфликтующей стороны, нет планов сотрудничества для выработки решения; нет времени и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях: источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами; мало ресурсов для решения проблемы желательным способом; необходимо выиграть время, чтобы получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение; пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию; подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт. Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящий реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или ей можно будет заняться позже.

 Стиль приспособления означат, что решение конфликтной ситуации происходит совместно с другой стороной, но при этом не отстаиваются собственные интересы в целях восстановления нормальной рабочей атмосферы Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для одной стороны и не очень существен для другой. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях: важнейшая задача - восстановление стабильности, а не разрешение конфликта; предмет разногласия не значим; лучше сохранить добрые отношения с людьми; недостаточно ресурсов или шансов победить.

 Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При разрешении последних применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует видимое столкновение интересов. В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором последний чувствовал бы себя комфортно. Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не осложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

 Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

**II. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**2.1. Описание организации**

Холдинг «МИЭЛЬ» – поставщик интеллектуальных услуг на рынке недвижимости. На российском рынке «МИЭЛЬ» работает 20 лет.

Основными направлениями деятельности компании являются брокеридж жилой и коммерческой недвижимости, консалтинг, девелопмент и инвестиции.

«МИЭЛЬ» осуществляет свою деятельность во всех сегментах рынка недвижимости. Среди них – первичный и регулярный городской и загородный рынок Московского региона и ряда городов России, рынок элитного жилья, зарубежной и коммерческой недвижимости, а также малоэтажное строительство.

Холдинг «МИЭЛЬ» включает сеть из порядка 80 офисов недвижимости, расположенных в Московском регионе, а также в других городах России - Омск, Барнаул, Кемерово, Ростов-на-Дону.

«МИЭЛЬ» входит в число крупнейших компаний России: 131 место в числе крупнейших частных компаний по версии журнала «FORBES», 260 место по данным РА «Эксперт».

Одним из крупнейших проектов, реализуемых «МИЭЛЬ» в настоящее время, является строительство жилого макрорайона «АВАНГРАД» общей площадью более 1 млн.кв.м. в г. Омске. «АВАНГРАД» был признан лучшим градостроительным проектом 2009 года среди более чем 70-ти градостроительных проектов со всего мира.

#### *Миссия холдинга «МИЭЛЬ»*

Мы создаем возможности для реализации желаний наших клиентов на рынке недвижимости.

Мы уважаем индивидуальность выбора каждого клиента.

Наши услуги являются источником позитивных изменений в жизни наших клиентов.

|  |
| --- |
| *Стратегическая цель Холдинга*Повышение капитализации через интеллектуальное инновационное лидерство на рынке недвижимости.Развитие сети продаж услуг высокого качества под единым брендом создаст новые возможности для реализации потребностей и желаний клиентов. |

Добровольный вклад Холдинга в развитие социальной сферы общества существенно выходит за рамки установленного законодательством минимума. «МИЭЛЬ» не только уделяет повышенное внимание соблюдению предусмотренных законами норм и правил в этой области, но и самостоятельно реализует широкий комплекс социальных программ.

Холдинг «МИЭЛЬ» ведет активную деятельность в сфере благотворительности и меценатства, традиционно поддерживая детские образовательные учреждения и программы, а также культурные проекты. В частности, «МИЭЛЬ» оказывает поддержку исполнителям авторской песни, выступает спонсором-меценатом международного фестиваля молодых исполнителей классической музыки ARS LONGA, фестивалей Bossa Nova и «Мамакабо», фестиваля "Город живой музыки".

В условиях современного рынка, ключевая роль в поддержании конкурентоспособности компании принадлежит персоналу — квалифицированному, целеустремленному, лояльному и уверенному в завтрашнем дне. Социальные и учебные программы для персонала и проекты в области развития корпоративной культуры — одно из приоритетных направлений Холдинга.[[7]](#footnote-7)

Основателем холдинга и председателем совета директоров является Григорий Львович Куликов.

**2.2. Исследование конфликтов в организации ЗАО «Миэль-недвижимость» методом анкетирования.**

***Методологическая часть.***

А) Обоснование проблемы исследования.

В настоящее время поиск путей преодоления конфликтных ситуаций является одним из решающих факторов повышения эффективности любой организации на социальном уровне. С практической точки зрения в настоящее время руководителям многих уровней не хватает элементарной конфликтологической культуры, не хватает знаний о конфликтах, о путях их мирного решения, что ведёт к спаду эффективности их работы, следствием чего является уменьшение эффективности работы всей организации.

Б) Цель исследования.

Изучение влияния конфликтов на эффективность деятельности организации.

В) Объект и предмет исследования.

Объект исследования: персонал агентства недвижимости ЗАО «Миэль-недвижимость»;

Предмет исследования: процессы возникновения и специфика конфликтов и путей их разрешения в рассматриваемой компании, влияние конфликтов на эффективность работы.

Г) Гипотеза исследования.

Конфликты негативно сказываются на эффективность деятельности агенства недвижимости «Миэль-недвижимость».

Д) Задачи исследования.

- определить основные причины возникновения напряженности в коллективе компании ЗАО «Миэль-недвижимость», которые впоследствии ведут к появлению конфликта;

- на основе данных о причинах конфликтов определить наиболее эффективные методы управления конфликтами;

- разработать рекомендации по управлению конфликтами.

***Методическая часть.***

А) Определение исследуемой совокупности.

Исследуемая совокупность – сотрудники агенства недвижимости «Миэль-недвижимость»(15 человек в возрасте от 25 до 45 лет).

Б) Методы сбора первичной социологической информации.

В данном исследовании применяется метод анкетного опроса.

***Инструментарий.***

Исследование проводится в форме анкетного опроса.

 **Социологическая анкета**

(для сотрудников агентства недвижимости «Миэль-недвижимость»)

1. Укажите ваш пол:
	* 1. Мужской;
		2. Женский.
2. Укажите Ваш возраст: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Ваше образование: ­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Каков Ваш стаж работы в данной компании?
5. До 6 месяцев;
6. Менее 1 года;
7. Более 1 года.
8. Устраивают ли Вас взаимоотношения с руководством организации и коллегами?
	1. Да;
	2. Скорее да, чем нет;
	3. Скорее нет, чем да;
	4. Нет.
9. Возникало ли у Вас желание сменить работу за последние 6 месяцев?
	1. Да;
	2. Нет.
10. Считаете ли Вы, что сплочённость коллектива в значительной степени повышает производительность труда и эффективность работы?
	1. Да;
	2. Скорее да, чем нет;
	3. Скорее нет, чем да;
	4. Нет.
11. Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?
12. Да;
13. Возможно;
14. Нет;
15. Затрудняюсь ответить.
16. Как часто Вы оказываетесь участником столкновений на работе?
17. Это происходит очень часто;
18. Периодически оказываюсь участником конфликта;
19. Иногда приходится участвовать в конфликте;
20. Мне удается избегать конфликтов;
21. Затрудняюсь ответить.
22. Проводятся ли в Вашей организации собрания сотрудников с целью обсуждения состояния компании, корпоративной культуры и производительности труда?
	1. Проводятся регулярно;
	2. Проводятся редко;
	3. Не проводятся .
23. Основные конфликты, возникающие в организации, происходят между:
24. Руководителем и подчинённым;
25. Самими подчинёнными.
26. Какая ситуация характерна для Вашей организации в случае возникновения конфликта между работниками и руководителем, если правда на стороне работника?
	1. работники не вмешиваются, выбирают нейтральную позицию;
	2. работники не вмешиваются, но постепенно снижают производительность труда;
	3. работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели производительности труда;
	4. работники открыто возмущаются и постепенно снижают производительность труда;
	5. работники возмущаются, угрожают увольнением, судом и прочим;
27. При возникновении конфликта, какую позицию занимает руководитель?
	1. Наблюдатель;
	2. Активный участник.
28. Как часто в Вашей организации возникают столкновения?
	1. очень часто;
	2. периодически;
	3. иногда;
29. Проводились ли ранее в Вашей организации социальные исследования?
	1. Да;
	2. Нет.

Спасибо!

**2.3. Анализ полученных результатов**

муж.; 20%

жен.; 80%

муж.

жен.

*Диаграмма 1. Пол сотрудников.*

 В данном социологическом исследовании участвовали сотрудники агентства недвижимости «Миэль-недвижимость».

 Количество опрошенных составило 15 человек, 80 % из которых женщины, 20% - мужчины.

18-30 лет; 57%

30-55лет; 43%

18-30 лет

30-55лет

*Диаграмма 2. Возраст сотрудников.*

 Возрастная категория сотрудников следующая: 18-29 лет: 57%

 30-55 лет: 43%.

высшее; 77%

средне-

специальное;

23%

высшее

средне-специальное

*Диаграмма 3. Образование сотрудников.*

3%

3%

94%

до 6 мес.

мен. 1г.

бол. 1г.

*Диаграмма 4. Стаж работы сотрудников.*

 Наибольшее количество опрошенных работников имеет высшее образование (80%), и стаж работы в данной организации более года (70%).

73%

17%

7%

3%

Да. 73%

Скорее да, чем нет.

17%

Скорее нет, чем да. 7%

Нет. 3%

*Диаграмма 5. Взаимоотношения с руководством и коллегами.*

 Заметное число респондентов довольно взаимоотношениями с руководством и коллегами(73%).

71%

10%

10%

10%

Да. 71%

Скорее да, чем нет.

10%

Скорее нет, чем да.

10%

Нет. 10%

*Диаграмма 6. Повышение эффективности путём сплочения.*

 Так же персонал считает, что сплочённый коллектив ведёт к повышению эффективности работы организации в целом(71%).

*Диаграмма 7. Личная характеристика.*

 Мнения распределились с небольшим отрывом отрицательных ответов(46%), хотя этот вопрос можно в какой-то степени отнести к риторике.

Диаграмма . Частота возникновения конфликтов.

 При ответе на вопрос о том, как часто в организации возникают столкновения, 46% опрошенных отметили, что такие явления происходят в их организации очень часто.

 На вопрос «Как часто проводятся собрания?» респонденты с огромным перевесом считают, что такие мероприятия проводятся редко(91%).

 Основные конфликты, происходящие в организациях, относятся к сфере производственных отношений между руководителями и подчиненными (80%). Следующими по значимости идут конфликты, затрагивающие межличностные отношения в основном между самими работниками (20%).

 На вопрос о том, как поступают работники, если правда на стороне слабого, 34% респондентов ответили, что занимают нейтральную позицию и стараются ни во что не вмешиваться. 14% считают, что в их организации ситуация может складываться по разному, в зависимости от обстоятельств.

 В возникших конфликтах руководители в 50% случаев активно участвуют в них, а в 50% - наблюдают за их развитием, являясь пассивными участниками конфликтов.

**ВЫВОДЫ**

Опираясь на приведенные выше результаты исследования, можно сказать, что коллектив не является повышенно конфликтным. Этому способствует подавляющее число неконфликтных сотрудников. Хотя среди работников и есть относящиеся к типу конфликтных людей.

Поэтому руководящему персоналу можно рекомендовать в будущем, набирая новых сотрудников, тестировать их на конфликтность и не допускать присутствия тех, кто относится к конфликтной группе. Таким людям сложно работать там, где в их обязанности входит общение с людьми.

Несмотря на общую бесконфликтность коллектива, опираясь на полученные результаты исследования, необходимо также отметить, что в коллективе зачастую возникают конфликты и руководство практически не принимает участия в разрешении сложившихся ситуаций. Так же само руководство непосредственно по большей части является участником, возможно, зачинщиком конфликтов в организации. Отсюда возникает отрицательное отношение к руководителю, что в дальнейшем может привести к конфликтной ситуации и перерасти в затяжной конфликт.

Несмотря на то, что 94% сотрудников организации работаю в ней больше года, в коллективе не хватает сплоченности и сработанности. Но можно заметить, что сотрудники стремятся к сплочённости и укреплению корпоративного духа.

По итогам экспериментального исследования можно сказать, что высокая потребность в одобрении у членов данного коллектива ведет к формированию у них избегательной тактики поведения в конфликтной ситуации, что в свою очередь ведет к накоплению негативных эмоций, взаимных негативных оценок, неспособности отстоять свое мнение, что отражается на социально психологическом климате коллектива. А также, опираясь на полученное визуально преставление о коллективе можно сказать:

1. В коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более близкому отношению друг с другом.
2. Такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете.
3. Члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив сложно поднять на общее дело.
4. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива.
5. В трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

 Опираясь на вышесказанное, можно сделать вывод: несмотря на общую бесконфликтность коллектива (исходя и анализа результатов анкетирования), в целом социально-психологический климат недостаточно благоприятен. Для его улучшения руководителю необходимо провести ряд мероприятий.

**РЕКОМЕНДАЦИИ**

***Социально-психологический климат*** трудового коллектива — это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому. Социально-психологический климат всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния.

Особенности социально-психологического климата в коллективе влияют на производственные, социальные и социально-психологические процессы в конкретном подразделении (отделе) и во всей организации. То есть на общую эффективность работы всей организации. С уверенностью можно утверждать, что социально-психологический климат в организации во многом определяет ее производственные успехи и положение на рынке. Поэтому диагностика и формирование позитивного социально-психологического климата во всем коллективе организации — насущная задача любого руководителя. Конфликт, как и болезнь, легче предупредить, предотвратить, чем потом разрешать.

Опираясь на анализ полученных результатов исследования психологического климата в коллективе ЗАО «Миэль-недвижимость», для создания и дальнейшего поддержания благоприятного, положительного социально-психологического климата необходимо провести следующие мероприятия:

1. Совершенствование организационной структуры. При имеющейся организационной структуре отсутствует четкое понимание того, кто за что отвечает. Происходит «спихивание» работы друг на друга. Поэтому необходимо разработать следующие документы:
	* организационная схема,
	* положение о распределении полномочий между руководителями,
	* должностные инструкции.
2. Совершенствование системы стимулирования персонала. Цель разработки и внедрения системы стимулирования — это повышение эффективности деятельности предприятия за счет достижения единства действий руководства и остальных сотрудников, работы каждого сотрудника наилучшим для предприятия образом. Для этого разработаны следующие документы:

***В части материального стимулирования:***

* Тарифно-квалификационная сетка.
* Штатное расписание.
* Положение об оплате труда, которое решает следующие вопросы:
	1. Определение результатов, за которые следует выплачивать вознаграждение, и установление показателей оценки деятельности сотрудников, стимулирующих выполнение стоящих перед предприятием задач.
	2. Определение размера фонда заработной платы предприятия и подразделений под конкретные плановые результаты, гарантирующего, с одной стороны, стремление персонала достигать результаты, а с другой - сохранение величины расходов в планируемых пределах.
	3. Определение состава заработной платы работников различных подразделений, форм оплаты труда различных категорий сотрудников, соотношений окладных и премиальных частей их заработной платы.

***В части морального стимулирования:***

* Положение о признании заслуг работников.
* «Кодекс компании», отражающий организационную культуру и идеологию предприятия.
* План мероприятий по улучшению условий труда.
* Система развития персонала, направленная на создание стимулов к ответственному труду:
	+ Положение о планировании потребности в кадрах.
	+ Положение об обучении персонала.
	+ Положение о карьерном росте на предприятии.

В предотвращении конфликтов, в создании благоприятного климата в коллективе немаловажную роль играет стиль руководства и индивидуальные качества руководителя. Поэтому руководству ЗАО «Миэль-недвижимость» на основании полученных результатов исследования, а также для дальнейшего поддержания благоприятного социально-психологического климата и предупреждения конфликтной ситуации, необходимо обратить внимание на следующее:

1. Ставить ясные задачи. Отдаваемые работникам распоряжения должны быть четкими и полными. Необходимо убедиться, что распоряжение понято правильно. Для этого пусть сотрудник изложит сам задачу так, как он ее представляет, определит ее цели, ожидаемые результаты и способы их достижения.

2. Обеспечить возможности для исполнения порученной работы. Прежде чем ставить перед работником задачи, надо обеспечить его всем необходимым для выполнения поручения.

3. Соблюдать законодательство. Все, что бы ни происходило в компании, должно соответствовать законодательству. Руководитель должен быть примером для своих сотрудников.

4. Не быть категоричным. Руководитель должен оставлять работникам шанс исправить допущенные ошибки, не делать поспешных выводов. Не допускать попустительства, быть мудрым и справедливым.

5. Быть объективным. Оценивая результаты деятельности работников, всегда учитывать начальные условия, компетентность, опыт и другие факторы. Если судить лишь по результатам других сотрудников, это будет не совсем правильно.

6. Критиковать грамотно. Еще Сенека говорил, что «самый сильный тот, у кого есть сила управлять собой», поэтому, критикуя, не переходить на личные оценки, критиковать по существу, относительно дела, поступка.

7. Не обобщать. Критикуя, не переносить оценки на весь коллектив, говорить конкретно. Фразы «да Вы вообще», «Вы всегда так говорите…», «все, что Вы делаете…» недопустимы.

8. Быть умеренным. Проявление негативных эмоций неизбежно, однако, надо попытаться управлять собой в ярких эмоциональных ситуациях.

9. Быть конструктивным. Критикуя, руководитель должен говорить о том, как он предлагает исправить ошибки, какой предлагает выход из ситуации. Указать на ошибку всегда легче, нежели найти решение.

10. Быть равным. По психологическому статусу руководитель и сотрудник равны. Поэтому, общаясь, важно показывать, что руководитель признает это равенство. Можно быть богаче, старше, опытнее, но по своей сути все люди равны друг перед другом.

11. Быть справедливым. Никогда не позволять себе срываться на сотрудниках, которые находятся в подчинении. Плохое настроение или собственная невнимательность не дают оснований быть неуважительным к сотрудникам и использовать их в качестве «громоотвода».

12. Быть примером. Руководитель должен являться примером для своих сотрудников. Проявление бесконфликтности, умения контролировать свои эмоции и сгладить ситуацию, объективности, уважения, толерантности подает положительный пример для работников. Именно такого руководителя будут уважать и даже прощать ему некоторые недоработки, ведь он — тот человек, у которого следует учиться.

Что касается повышенной конфликтности некоторых сотрудников, то здесь имеет место предупреждение и разрешение конфликта не в деловой форме, а в личностно-эмоциональной сфере. При предупреждении и разрешении таких конфликтов применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов. Как же себя вести руководителю с "конфликтной личностью"? Существует единственное средство - "подобрать ключик". Для этого необходимо попытаться увидеть в нем друга и лучшие черты (качества) его личности, поскольку руководитель уже не сможет изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если же руководитель не смог "подобрать к нему ключ", то остается только перевести такого человека в разряд стихийного действия или отстранить от работы.

Таким образом, в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам, и при котором можно было бы чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не осложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно, например, добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека; настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен для вас; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

 В данной курсовой работе было подробно разобрано понятие конфликт, его сущность и причины возникновения, приведены примеры стратегий и методов разрешения конфликтов.

 В практической части работы, на примере агентства недвижимости «Миэль-недвижимость», было проведено социологическое исследование. Объектом которого послужил персонал вышеуказанной фирмы, а предметом – процессы возникновения и специфика конфликтов и путей их разрешения, влияние конфликтов на эффективность работы. В ходе исследования были выявлены интересные факты, которые были изложены в процентной ставке в анализе результатов опроса. Автором работы были предложены некоторые рекомендации по оптимизации системы стимулирования персонала. Гипотеза данного социологического исследования была сформулирована следующим образом: «конфликты в организации негативно сказываются на эффективности её деятельности».

По итогам проделанной работы, выявлено, что гипотеза исследования подтвердилась.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Элементы теории социального конфликта // Дарендорф Р. , Социс. 1994;
2. Руководить без конфликтов // В. Зигерт, Л. Ланг ,Москва 1990;
3. Социальный конфликт // Зайцев А.К.,изд.2, Academia, Москва 2001;
4. Конфликтология (учебное пособие) // РУССКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНТЕРНЕТ-УНИВЕРСИТЕТ;
5. Психология конфликта // Н.В. Гришина, изд.2, «Питер Пресс» СПб 2008;
6. Я и другие: общение в трудовом коллективе // Н.В. Гришина, Лениздат, СПб 1990;
7. Производственные конфликты и их регулирование // Гришина Н. В., Лениздат, СПб 1992;
8. Конфликты в трудовых коллективах // Шаленко. В.Н, изд-во МГУ, Москва 1992;
9. Социальное управление: словарь-справочник // изд-во МГУ, Москва 1994;
10. Внимание: конфликт! // Бородкин Ф.М., Коряк, Н.М. , Наука, Новосибирск 1999;
11. Руководить без конфликтов // Зигер В, Экономика , Москва 1990;
12. Сила ума. Способы разрешения конфликтов // Скотт Дж., СПб 1993;
13. Путь к согласию или переговоры без поражения //Фишер Р.,Юри У.,Москва 1992;
14. Основы менеджмента // Мескон М., Альберт. М., Хедоури Ф., Москва 1997;
15. Социология организаций // С.С. Фролов. ,Москва 2005;
16. Функции социального конфликта // Козер Л. А. ,Москва 2000;
17. Общение в работе руководителя // Линчевский Э.Э., Москва 2000;
18. Стратегия делового успеха // Курбатов В.И.,Москва 1995;
19. Социальная психология // Майерс Д., Москва 1999;
20. Психологические возможности улучшения общения // Мелибруда Е.,Москва 1986;
21. Психология и этика делового общения // Сухарев В.А.,Москва 1997

Интернет- источники:
22. <http://ru.wikipedia.org> - Википедия, свободная энциклопедия;
23. <http://www.megabook.ru> - энциклопедия Кирилла и Мефодия.
24. <http://www.miel.ru> – официальный сайт «Миэль-недвижимость»
1. *Фишер Р. Юри У.* , «Путь к согласию или переговоры без поражения»- М.: Наука, 1992 [↑](#footnote-ref-1)
2. ###  М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, «Основы менеджмента». –М. : ДЕЛО, 1997

 [↑](#footnote-ref-2)
3. #  С.С. Фролов. «Социология организаций»-М.: Букинист , 2005

 [↑](#footnote-ref-3)
4. Козер Л. А. «Функции социального конфликта» — М.: Дом интеллектуальной книги: Идея-пресс, 2000 [↑](#footnote-ref-4)
5. Бородкин Ф.М. Коряк Н.М. Внимание: конфликт.- М., 1999г. [↑](#footnote-ref-5)
6. Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. «Общение в работе руководителя». - М.: Экономика, 2000 [↑](#footnote-ref-6)
7. http://www.miel.ru/company/ [↑](#footnote-ref-7)