Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего

профессионального образования

«Ярославский государственный технический университет»

Кафедра «Экономика и управление»

Составление рекомендаций для разрешения конфликтной ситуации на предприятии

Расчетно-пояснительная записка к курсовой работе

по дисциплине «Менеджмент»

2010

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего

профессионального образования

«Ярославский государственный технический университет»

Кафедра «Экономика и управление»

ЗАДАНИЕ №\_\_\_\_\_\_\_\_

ПО КУРСОВОЙ РАБОТЕ

1 Выдано студентке \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2 Тема работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

3 Исходные данные к работе \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

5 Перечень демонстрационного графического материала \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6 Нормоконтролер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Срок сдачи работы «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ г.

8 Дата выдачи задания «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ г.

Руководитель проекта \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ г.

**Введение**

Конфликты сопровождают человека на протяжении всей его жизни. Часто люди, связанные узами совместной деловой активности, сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт, он дезорганизует людей, переводит их в состояние, когда им начинают управлять эмоции, а не разум. Если в рядовой жизни конфликтные ситуации по большей части кроме стресса и временной психической неуравновешенности ничего нам в жизни не преподносят, то для менеджера конфликт является одним из главных врагов, так как последствия от него могут быть самые непредсказуемые. Поэтому одной из функций менеджера, как человека, работающего с людьми, является умение предотвращать возникновения конфликтных ситуаций, сглаживание их последствий, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Актуальность данной темы заключается в том, что в настоящее время руководителям многих уровней не хватает элементарного владения конфликтологией. Многие руководители предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Исследования показали, что руководители тратят около 20 % своего рабочего времени на разрешение различного рода инцидентов. Но при всем при этом, конфликт способен иметь как разрушительные, так и конструктивные последствия.

Целью данной работы является составление рекомендаций для разрешения конфликтной ситуации на предприятии ООО «РИФИНГ».

Задачи курсовой работы – выявить функции, особенности, причины и типы конфликтных ситуаций, рассмотреть модели конфликтов, дать подробную характеристику стратегиям и методам разрешения конфликтных ситуаций и на основе их разрешить конфликтную ситуацию на предприятии ООО «РИФИНГ».

Объектом исследования в данной курсовой работе является конфликт в организации, а предметом – управление процессами конфликта в организации.

Методами исследования являются: анализ литературных источников, группировки и обобщение.

Теоретической базой курсовой работы являются труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом организации, тематические статьи.

Отметим, что конфликты, возникающие внутри организации, всегда рассматривались, да и рассматриваются как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта – условие не только невозможное, но и нежелательное.

разрешения конфликт работник

**1. Теоретические основы управления конфликтами в организации**

**1.1 Понятие и функции конфликта**

Слово конфликт происходит от латинского глагола, который в переводе на русский язык означает «противостоять, противоборствовать». Как и у многих понятий, в теории управления, у конфликта имеется множество определений.

В психологии под конфликтом понимают «столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия». В связи с этим можно дать определение конфликту как одной из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций [1].

В теории менеджмента можно найти более понятное определение конфликта. Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. В результате бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по мере возможности, избегать, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение часто прослеживается в трудах Уорда, Веблена, Росса, Смолла, Левина, авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Считалось, что эффективность организации в большей степени опирается на определение задач, процедур, правил, взаимодействия должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Такие механизмы, в основном, устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем. Немецкий философ-идеалист и социолог Г. Зиммель, называя конфликт «спором», считал его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации [1].

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и необходимо 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.

Тем не менее западными социологами и философами конфликты признаются важнейшими факторами социального развития. Английский философ и социолог Г. Спенсер (1820-1903) считал конфликт «неизбежным явлением в истории человеческого общества и стимулом социального развития».

Один из основателей чикагской школы социальной психологии Р. Парк включил конфликт в число четырех основных видов социального взаимодействия наряду с соревнованием, приспособлением и ассимиляцией (от лат. «видоизменять»). С его точки зрения, соревнование, являющееся социальной формой борьбы за существование, будучи осознанным, превращается в конфликт, который благодаря ассимиляции призван привести к прочным взаимным контактам, к сотрудничеству и способствовать лучшему приспособлению.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и могут быть полезны. 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 [1].

В целом можно выделить две группы конфликтов — функциональные конфликты и дисфункциональные. Конфликты первой группы ведут к повышению эффективности организации, а конфликты второй группы приводят к снижению личной удовлетворенности, разрушению группового сотрудничества. В какую группу попадает возникший в коллективе конфликт, всецело зависит от руководителя. При правильном управлении конфликт может стать конструктивным, функциональным. При неопытном или неумелом руководстве он может перерасти в дисфункциональный конфликт.

Таким образом, конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции [2].

Основные негативные функции конфликтов:

1. Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте;
2. Рост текучести кадров, снижение дисциплины, ухудшение морально-психологического климата в коллективе;
3. Представление о другой группе как о враге;
4. Чрезмерное увлечение конфликтом в ущерб работе;
5. Придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы;
6. Уменьшение или прекращение сотрудничества между участниками конфликта;
7. Усиление враждебности между конфликтующими сторонами;
8. Усиление непродуктивной конкуренции с другими группами;
9. Представление своих целей как положительных, а целей другой стороны – как отрицательных;
10. Сложное восстановление деловых контактов.

Однако конфликты выполняют и позитивные функции [2]:

1. Конфликт – это способ выявления проблем. Возникновение практически любой конфликтной ситуации свидетельствует, что в отношениях между людьми, группами людей или организациями существует проблема (комплекс проблем). Это важно потому, что во многих случаях мы не отдаем себе отчета в существовании этих проблем и, следовательно, их усугубляем. Социологи давно установили, что многие наши трудности в разрешении проблем связаны с неумением их сформулировать. Чаще всего мы видим следствия, а не причины истинной проблемы. Конфликт же помогает выявить глубинную суть затруднений.

2. Конфликт выполняет стимулирующую функцию. Мы живем в мире изменений. Скорость их постоянно увеличивается, а вместе с ней растет и наше психологическое сопротивление изменениям. Действительно, пластичность человеческой психики, определяющая способность человека адаптироваться к происходящим изменениям, ограничена. Поэтому индивидуумы и группы людей сопротивляются изменениям даже тогда, когда, казалось бы, они должны принести им явную пользу. Для преодоления этого сопротивления, для «запуска» изменений необходимо осуществить так называемое «размораживание» (термин «размораживание» предложил американский социальный психолог К. Левин) системы. В рамках «размораживания» у людей формируется мотивация для изменений (дискомфорт, связанный с текущим состоянием), формируется видение перспективы и представление о том, что же должно остаться неизменным. Необходимость этого этапа диктуется тем, что никакую систему, будь то психика человека или корпоративная культура, нельзя изменить не силовым путем, если люди в этой системе не осознали значимость или неизбежность изменений. Многие блестяще задуманные проекты изменений терпели неудачу именно потому, что при их реализации пренебрегали «размораживанием». Конфликт же является эффективным средством «размораживания» системы, поскольку отчетливо свидетельствует о необходимости перемен. Стимулирующая функция конфликта проявляется еще и в том, что при правильном управлении им, изменения осуществляются эволюционно, т.е. удается избежать драматических и болезненных событий.

3. Конфликт помогает познать самого себя. При общении каждый из участников коммуникации находится в своей эмоциональной реальности. При этом следует учитывать, что все люди в глубине души относятся к себе положительно. Это часто приводит к возникновению так называемых эмоциональных фильтров, которые препятствуют адекватному пониманию людьми друг друга и, следовательно, могут быть стимуляторами межличностных конфликтов. Задавая себе вопрос о том, насколько «перекрываются» ваша эмоциональная сфера и эмоциональная сфера вашего собеседника, вы можете лучше понять самого себя, а это, в свою очередь, ведет к росту личности.

4. Конфликт – это спусковой клапан эмоций. Сдерживание эмоций — психологическое умение, необходимое каждому человеку. Однако сдерживание эмоций требует значительной нервной энергии и большого напряжения. Это напряжение может привести к глубокому стрессу. Поэтому в некоторых случаях конфликт представляет собой способ ослабления эмоционального напряжения, играя роль своеобразного клапана для снижения уровня отрицательных эмоций. Естественно, человек не должен постоянно пользоваться «клапаном» конфликта, однако в некоторых случаях это просто необходимо.

5. Конфликт способствует расширению набора альтернативных вариантов решения проблемы.

6. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируемые, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помогают сплотиться окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе. Сплочение коллектива организации происходит и при противоборстве с внешним врагом.

7. Конфликт служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях.

Все вышесказанное говорит о том, что конфликт содержит в себе как положительные, так и отрицательные стороны. Задача любой организации –научиться управлять им и пользоваться его позитивными элементами в полной мере.

**1.2 Классификация конфликтов**

Конфликты – явление не только неизбежное и повсеместное, но и многоликое. Они отличаются большим разнообразием. Каждое конфликтное столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям.

По формам проявления конфликты действительно имеют место во всех областях общественной жизни, а потому правомерно выделять социально-экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, социально-бытовые и иные типы конфликтов. Они являются предметом рассмотрения в первую очередь соответствующих отраслей науки.

С точки зрения менеджмента группировка конфликтов, их классификация ориентируется преимущественно на экономику и социальную сферу, т. е. на хозяйственное управление организацией, действующей в условиях рынка, проблемы формирования, развития и поведения персонала под воздействием рыночных отношений. Следовательно, в плане управления персоналом приоритетно предметное изучение конфликтов социально-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере труда и предпринимательской деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников, их социальной защитой, устройством быта, отдыха и досуга.

Основные типы и виды конфликтов в организации приведены на рисунке 1.

Конфликты различаются по семи наиболее существенным признакам – источникам и непосредственным причинам возникновения, формам и степени конфликтного столкновения, коммуникативной направленности, масштабам и продолжительности, составу конфликтующих сторон, способам урегулирования, функциональной значимости. Как показано на рисунке, по источникам и причинам возникновения конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или его подразделении обстоятельств. Но конфликтная ситуация может создаться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Им может быть имущество, должностная вакансия или размер оплаты труда – всё то, что представляет собой предмет личных, групповых или общественных интересов. Субъекты конфликта – работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

Классификация конфликтов в организации

По функциональной значимости:

-позитивные и негативные;

- конструктивные и

деструктивные;

-созидательные и разрушительные

По источникам и причинам

возникновения:

- объективные и субъективные;

- организационные,

эмоциональные и

социально-трудовые;

- деловые иличностные

По составу конфликтующих сторон:

-внутриличностные

-межличностные

-внутригрупповые

-межгрупповые

По коммуникативной направленности:

-горизонтальные,

-вертикальные,

-смешанные

По способам урегулирования:

-антагонистические и компромиссные;

-полностью или частично разрешаемые;

-приводящие к согласию исотрудничеству

По масштабам и продолжительности:

-общие и локальные;

-кратковременные и

затяжные;

-скоротечные и долгосрочные

По формам и степени столкновения:

-открытые и скрытые;

-спонтанные, инициативные и спровоцированные;

-неизбежные, вынужденные, лишённыецелесообразности

Рисунок 1 – Типы и виды конфликтов

По непосредственным причинам возникновения конфликты различают как организационные, т. е. происходящие в пределах определённой социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка; эмоциональные, связанные, как правило, с личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия других людей, расхождением во взглядах и т. п.; социально-трудовые, вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп.

Свою специфику имеет классификация конфликтов и по другим признакам. Так, по формам и степени столкновения противоборство может быть открытым (спор, ссора и т. п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т. д.); стихийным, т. е. спонтанно возникшим, и преднамеренным, заранее спланированным или спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишёнными всякой целесообразности.

Конфликты по коммуникативной направленности разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг друга; вертикальные, т. е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношение подчинения и неподчинения. Особую печать несёт вертикальный конфликт, выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель – подчинённый, работодатель – работник и т. п.). В этом случае может иметь силу неодинаковый статус и ранг, что скажется на ходе и развязке конфликта.

По масштабам и продолжительности конфликты бывают локальными, вовлекая в свою орбиту часть персонала предприятия, какого-то региона или отдельно взятой отрасли, а также общие, втягивающие в конфликтное противоборство всех (или большинство) работников организации, либо основную массу наёмных лиц региона или занятых в той или иной отрасли народного хозяйства. Обычно такого рода конфликты приобретают затяжной характер, возникают из-за разногласий и противоречий по поводу недостатков в организации, включая безопасность, охрану, оплату и другие условия труда, выполнение коллективных договоров и трудовых соглашений, исполнение работодателями и органами власти законодательных актов о социальных гарантиях и социальной защите работников.

Большим разнообразием форм проявления характеризуется типология конфликтов по составу конфликтующих сторон, затрагивающих в большинстве случаев их интересы, соблюдение социальных и нравственных норм, определение функциональной значимости конфликтного противостояния. В первую очередь к этим типам относятся внутриличностные, межличностные, внутригрупповые межгрупповые конфликты.

Хотя конфликт по своим причинам и структуре предполагает противостоящие стороны, он вполне может быть личностным, присущим лишь отдельному человеку. Объяснение этому сводится к тому, что конфликт может быть либо с окружающими человека людьми, либо внутренним для него, так как человеку свойственно не только интенсивное взаимодействие с себе подобными, но и постоянное общение с самим собой. Автокоммуникация в том или ином виде является естественным условием нормальной психической активности человека. Она во многом определяет работоспособность, настроение, самочувствие, а нередко и состояние здоровья. Поэтому внутриличностный конфликт даже тогда, когда не имеет прямой связи с совместной деятельностью людей, неизбежно отражается на деловых отношениях и результатах общих усилий.

Обращение человека с самим собой есть прежде всего самопомощь и самоконтроль. Те, в свою очередь, преследуют цель самоорганизации и самопрограммирования. Внутренняя борьба тем самым выполняет функционально важную роль. Она позволяет личности делать свой выбор поведения и способов действия.

Межличностный конфликт древнее внутриличностного, поскольку развитие межличностных отношений предшествовало возникновению автокоммуникации, общению индивида с самим собой. Вместе с тем межличностный конфликт во многом имеет также интимный, т. е. касающийся только отдельного лица, механизм провоцирования и стимулирования определённого поведения. Его функциональное назначение было и есть преодоление чрезмерно обострившихся противоречий, взаимное нахождение оптимального выхода из возникшего противостояния.

По способам урегулирования (разрешения) конфликты разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей. Каждый человек, любая социальная группа обнаруживают присущую только им манеру общения, налаживания и поддержания отношений, особый стиль поведения в конфликтной ситуации.

Однако при всей несхожести манер и стилей, а также при том, что не существует единых рецептов преодоления конфликтов и каких-то универсальных способов их улаживания, имеют место и некоторые общие признаки конфликтного поведения. Такое поведение практически всегда связано с решением той проблемы, которая вызвала противоборство и которая в определённой мере значима для каждого из участников конфликта, делает их взаимодействующими. Это требует выбора соответствующего способа, т. е. образа действий, который отвечал бы как особенностям, так и общей природе, некоей стандартной основе данного типа конфликта.

Существенно значим ещё один признак классификации конфликтов – по функциональной значимости, т. е. восприятию результатов. В этом случае конфликты бывают позитивные и негативные; конструктивные и деструктивные; созидательные и разрушительные [3].

**1.3 Причины конфликтов**

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Первая причина – распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных — люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Вторая причина – взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Обсуждая межгрупповой конфликт, мы привели пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

Третья причина – различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

Четвертая причина – различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тоща, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

Пятая причина – различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Они создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Шестая причина – неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей [1].

**1.4 Модели конфликта и его последствия**

Конфликт представляет собой процесс, развивающийся во времени, который можно разделить на несколько периодов. Таковыми, например, могут быть: предконфликтный период, конфликтное взаимодействие и послеконфликтный период.

Динамическая модель конфликта представлена на рисунке 2 [2].

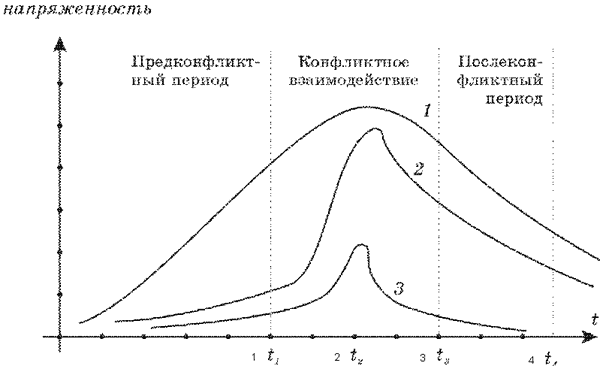


Рисунок 2 – Динамическая модель конфликта

Напряженность с течением времени в предконфликтный период (t0 – t1) постепенно (1) или лавинообразно (2) нарастает, а затем достигает наибольшего значения в момент кульминации t2 и ниспадает. Следует заметить, что зачастую конфликтное взаимодействие имеет продолжительность (t3 – t1) всего около 1 мин., а послеконфликтный период может быть больше его в 600–2000 и более раз. Причем показатели исхода конфликтов для обеих сторон могут совсем не содержать выигрышных показателей, т.е. один ущерб.

В длительных конфликтах часто доля делового содержания с течением времени уменьшается и начинает доминировать личностная сфера, что и представлено на рисунке 3.

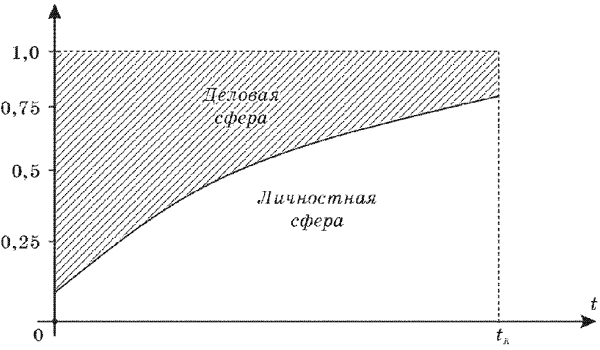


Рисунок 3 – Изменение соотношения деловой и личностной сфер конфликта

Модели описания конфликтов в виде матриц и графиков являются необходимым фундаментом для создания варианта модели конфликта в виде игры, схематизированного описания взаимодействия сторон в конфликте. Это позволит пользоваться методами и моделями теории игр для поиска оптимальных решений.

Игровую модель конфликта можно представить как сочетание отображения возможных позитивных и негативных альтернатив (ходов) участников-игроков К и П и вариантов исходов каждой пары ходов Ki, Пi в виде платежной матрицы B = ||bij||.

Игровая модель конфликта представлена на рисунке 4.

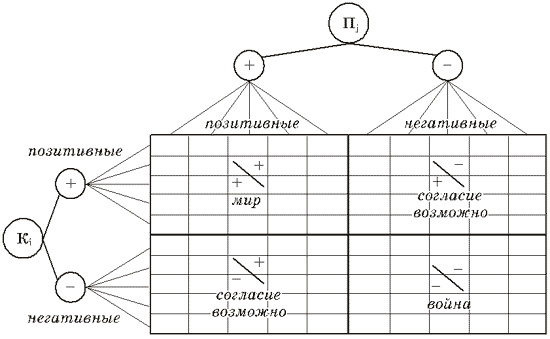


Рисунок 4 – Игровая модель конфликта

На рисунке 4 показано, что действия обеих сторон негативными альтернативами (–/–) свидетельствуют о том, что с помощью «войн» понять друг друга нельзя. Позитивные действия с обеих сторон приводят к мирному исходу. Варианты альтернатив (–/+) или (+/–) могут привести к мирному варианту согласия, что определяется цепочкой причинно-следственных альтернатив в многоходовом взаимодействии.

Состояние человека во взаимодействии можно интерпретировать графически в виде сочетания степени его активности и уровня настроения.

Графическая модель оценки состояния партнера представлена на рисунке 5.

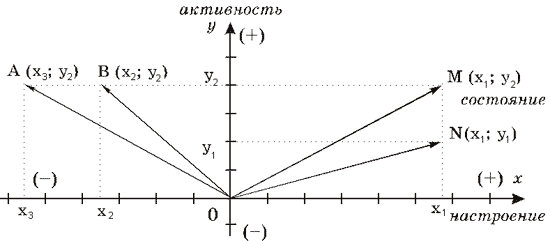


Рисунок 5 – Графическая модель оценки состояния партнера

Измерение активности и уровня настроения можно производить от среднего, нейтрального (0) уровня. Тогда точка состояния определяется вектором с соответствующими координатами, например M(x1, y2). Состояние, определяемое другим вектором N(x1, y1), отличается меньшей активностью Dy = (y2 – y1). Состояние партнера, определяемое вектором A(x3, y2), отличается более скверным настроением, чем состояние партнера, определяемое вектором В(x2, y2).

На рисунке 6 представлена модель взаимодействия партнеров, состояния которых зафиксированы векторами А и В, в результате чего образуется конфликт-вектор Е. Эта зона готовности к конфликту из всех квадрантов является самой неблагоприятной. Пользуясь такими графическими моделями развития взаимодействия партнеров, можно заранее подготовиться к возможным исходам.

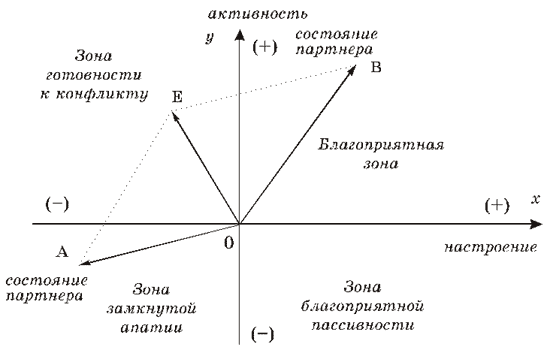


Рисунок 6 – Сетевые модели ролевого взаимодействия партнеров

Одной из типичных причин социально-психологических межличностных конфликтов является несбалансированное ролевое взаимодействие. Теоретическая основа анализа межличностных конфликтов была разработана американским психологом Э. Берном, который предложил своеобразную сетевую модель описания взаимодействия партнеров.

Сетевые модели ролевого взаимодействия партнеров представлены на рисунке 7.

Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими вынужден играть более десятка ролей, причем далеко не всегда успешно. В предлагаемой модели каждый партнер может имитировать роль С — старшего, Р — равного или М — младшего. Если ролевое взаимодействие сбалансировано, то общение может развиваться бесконфликтно, иначе при дисбалансе ролей возможен конфликт.

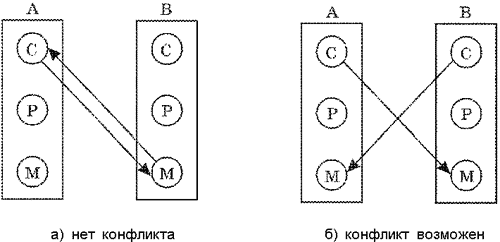


Рисунок 7 – Сетевые модели ролевого взаимодействия партнеров

В процессе коммерческих переговоров приходится искать область взаимных интересов, позволяющую найти компромиссное решение.

Область вариантов компромиссных решений на переговорах представлена на рисунке 8.

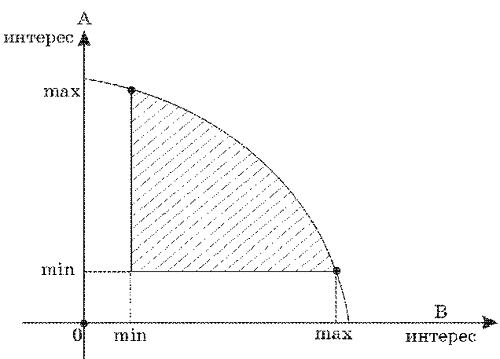


Рисунок 8 – Область вариантов компромиссных решений на переговорах

Делая большие уступки по менее значимым аспектам для фирмы, но более значимым для оппонента, коммерсант получает больше по другим позициям, которые более значимы и выгодны для фирмы. Эти уступки имеют минимальные и максимальные границы интересов. Это условие получило название «принцип Парето» по имени итальянского ученого В. Парето [2].

Еще одна модель конфликта как процесса представлена на рисунке 9. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат.

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что он не прав, а твоя точка зрения правильная. Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие [1].

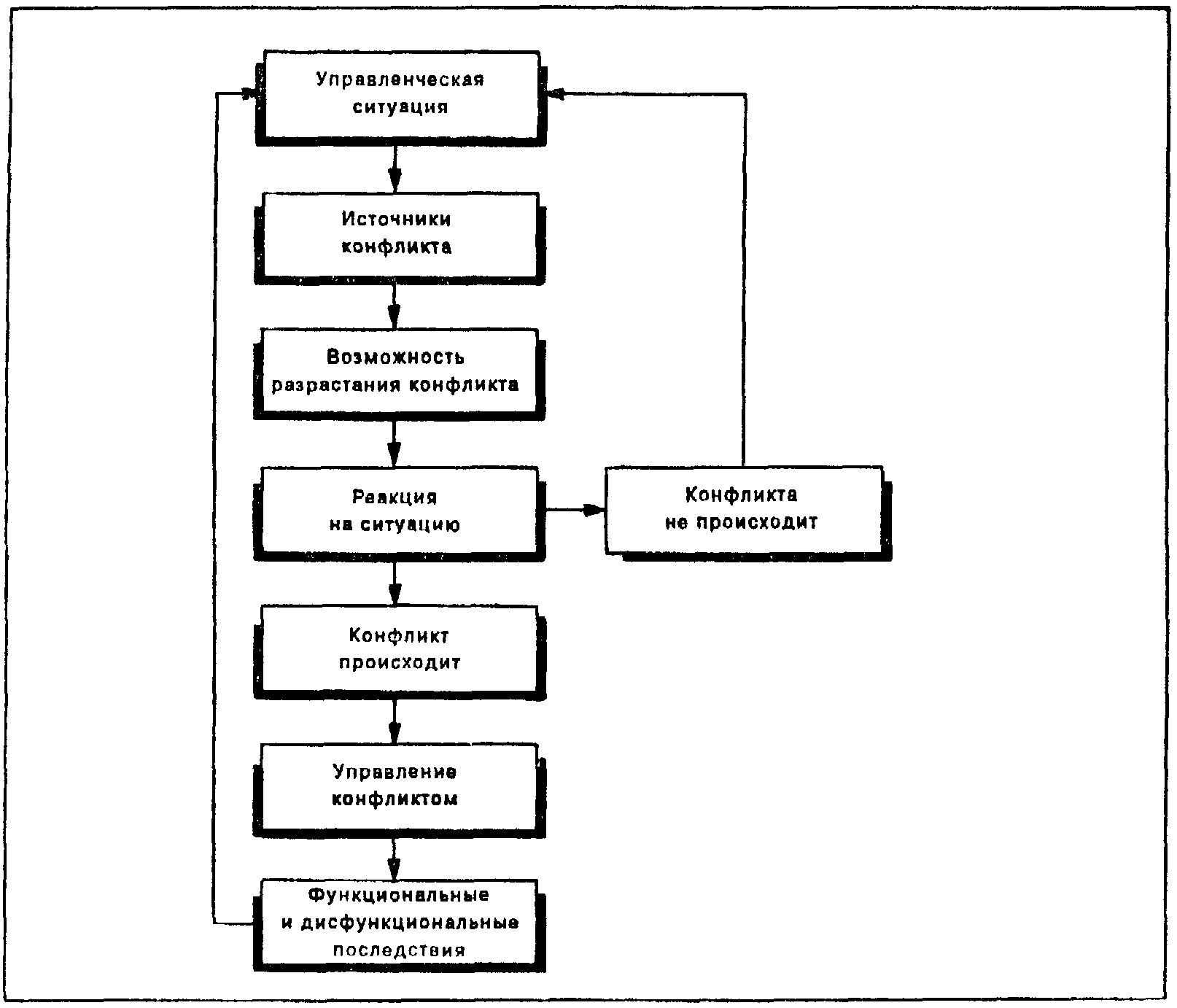


Рисунок 9 – Модель конфликта как процесса

Следующая стадия конфликта как процесса — это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

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 взаимодействия и общения.

7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы [1].

**1.5 Группы работников по приверженности к конфликтам**

Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно подразделить на три группы:

1. Устойчивые к конфликтам;
2. Удерживающиеся от конфликтов;
3. Конфликтные.

Численность последней группы составляет около 6-7 % всего персонала. По мнению английского исследователя Роберта Брамсона, для того, чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, нужно прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала - трудным субъектам. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности [4].

При управлении персоналом эффективными могут быть специальные подходы, учитывающие особенности каждого типа личности в отдельности. Ключевой момент состоит в том, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному человеку соответствующий подход, учитывая его скрытые нужды и интересы, а также ваши собственные приоритеты в сложившейся ситуации. Дадим характеристики сложных характерологических типов людей:

1. «Паровой каток». Это люди грубые и бесцеремонные, считающие, что все вокруг должны уступать им дорогу. Они убеждены в своей правоте и хотят, чтобы о ней знали все окружающие. В то же время некоторые из таких людей могут бояться раскрытия своей неправоты. Для «парового катка» подрыв его имиджа - ужасная перспектива. Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться. Уйдите с дороги или уступите этому человеку в малом, чтобы успокоить его. Если же вы избрали другой подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку «спустить пар». Затем спокойно и уверенно выскажите собственную точку зрения, постарайтесь не поставить под сомнение его правоту, поскольку в результате вы неизбежно столкнетесь с враждебной реакцией. Определите свою роль как роль миротворца, который стоит над конфликтом. Подавите ярость человека собственным спокойствием; это поможет ему справиться со своей агрессивностью, и вы сможете прийти к общему решению.

2. «Скрытый агрессор». Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинять людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей и других скрытых проявлений агрессии. Обычно он полагает, что такое его поведение полностью оправданно; кто-то другой поступил неправильно, а он выполняет роль тайного мстителя, восстанавливая справедливость. Он может также вести себя таким образом потому, что не обладает достаточной властью, чтобы действовать открыто. Опять же, если вы решили, что уклониться или терпеть такого человека - это не для вас, то наилучший способ состоит в том, чтобы выявить конкретный факт применения зла и затем выявить скрытые причины. Дайте понять атакующему вас человеку, что вы выше этого, сказав что-нибудь наподобие: «Чего вы добиваетесь этим?» Если он начнет отрицать факты - приведите доказательства. При этом вам следует сохранять спокойствие, чтобы человеку не показалось, что вы агрессивно настроены по отношению к нему, так как это может только привести к открытому столкновению. Если вы приведете еще несколько разоблачительных примеров, то человек поймет, что маска с него сорвана. Теперь ему следует либо прекратить нападки на вас, либо открыто признать их. Когда же все будет извлечено на поверхность, вы сможете выявить истинные причины «трудности» человека и с их учетом найти решение проблемы.

3. «Разгневанный ребенок». Человек, относящийся к этому типу людей, не является злым по своей природе; он взрывается, как ребенок, у которого плохое настроение. Обычно человек, который ведет себя подобным образом, испуган и беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль. Так, например, муж может взорваться, ревнуя свою жену, боясь потерять ее и опасаясь утратить контроль; или начальник может вспылить, чувствуя, что подчиненные совсем отбились от рук. Если тирада взорвавшегося человека обрушивается на вас, основной принцип, которому необходимо следовать для того, чтобы избежать эскалации конфликта (если вы решили не уклоняться от него совсем), заключается в том, чтобы дать человеку накричаться, дать выход его эмоциям или убедить человека в том, что вы слушаете его. Необходимо дать ему понять, что он контролирует ситуацию, и тем самым успокоить его. Затем, когда он успокоится, ведите себя с ним, как с обычным, разумным человеком, как будто и не было никакого взрыва с его стороны. Дипломатично и доброжелательно предложите ему обсудить возникшую проблему. Вы можете обнаружить, что человек несколько смущен после такой вспышки. Примите его извинения, если они последуют, и он будет чувствовать себя лучше. Но еще лучше - отвлечь внимание от случившегося, и тогда человеку будет легче об этом забыть. Почувствовав, что он контролирует ситуацию, такой человек снова будет казаться спокойным и рассудительным.

4. «Жалобщик». В действительности жалобщики бывают двух типов: реалистичные и параноидные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. Жалобщики обоих типов часто бывают охвачены некоторой идеей и обвиняют других - кого-то конкретно или весь мир в целом - во всех грехах. В некоторых случаях вы можете столкнуться с жалобщиком только как благодарный слушатель; в других - как предмет его жалоб и обвинений. Если жалобщик завел с вами разговор о каком-то третьем лице, то лучше всего поддакивать ему. В ином варианте вы можете возразить и сказать, что он не прав. Однако ни один из этих подходов не поможет решить исходную проблему. В первом случае жалобщик найдет еще один повод для сетований: ваше нежелание выслушать его. А во втором случае он начнет защищаться, поскольку вы начали наступать на него, не согласившись с обоснованностью его жалоб. Вместо этого начните с того, что выслушайте жалобщика. Неважно, прав он или пет. Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен. Он считает, что никто не желает его слушать или относиться к его словам серьезно. Его жалобы обычно возникают на почве разочарования и сознания собственного бессилия. Выслушивая его, вы возвращаете ему ощущение собственной значимости и предоставляете возможность выразить свои чувства. Вам следует признать или оценить этого человека; показать, что вы поняли сказанное им, возможно, повторив это иными словами. Конечно, если вы чувствуете, что поток жалоб превратился в непреодолимый замкнутый круг и разговор уже невозможно направить в конструктивное русло, можете махнуть рукой на это. По крайней мере вы сделали все, что могли.

5. «Молчун». Люди этих типов могут быть скрытными по многим причинам, и чем особенно разочаровывает общение с ними, так это тем, что причины их скрытности вам неизвестны. Ключом к разрешению конфликта, если только вы не хотите уклониться от него, является преодоление этой замкнутости. Вы можете иметь некоторые предположения (например, этот человек расстроен чем-то, но не хочет признаваться в этом), но исходить из них - это не лучший вариант. Если вы ошибаетесь, то это может только усложнить ситуацию. Для того чтобы вскрыть суть проблемы, вам следует задать несколько вопросов в такой форме, которая не позволит выразить ответы только словами «да», «нет» или просто кивком головы. Если вы не хотите получить односложные ответы, то задавайте следующие вопросы: «Что вы думаете по этому поводу?» или «Что послужило причиной вашей замкнутости?» Покажите, что вы относитесь к человеку сочувственно и доброжелательно, что бы он ни сказал. Часто такие люди замыкаются в себе, потому что не хотят оскорбить чувства других; научены горьким опытом не делиться ни с кем своими чувствами; хотят избежать конфронтации: считают, что их мнение не принимают во внимание, или они просто пугливы. Таким образом, особенно важно их оценить, поддержать и признать такого человека. Покажите, что вы не будете сердиться, обижаться, обвинять его и т.п., что бы он ни сказал. С такими людьми легко потерять терпение, потому что от них так трудно добиться ответа. Но если предмет разговора важен для вас, доведите дело до конца. Замкнутый человек может раскрыться перед вами, как раковина, отдающая жемчуг. Когда это время придет, покажите, что вы благодарны человеку за то, что он разговаривает с вами, независимо от того, согласны вы с ним или нет. Если он вдруг сделает паузу, не торопите его, дайте ему время выговориться. Если вы начнете говорить сами, чтобы заполнить эту паузу, человек может опять замкнуться. Поощряйте и побуждайте человека к продолжению разговора. Может быть, вам не удастся достичь расположения с первой попытки, но если вы добились какой-то открытости, то процесс начался. В дальнейшем ваша настойчивость поможет решить проблему в целом.

6. «Сверхпокладистый». Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях и не создающими трудностей в общении с ними, потому что они всегда уступают, чтобы понравиться другим людям. Но время от времени они создают проблемы: вы полагаетесь на такого человека, который соглашается с вами во всем, а потом оказывается, что его слова расходятся с делом. Сотрудник берет на себя какую-то работу и не выполняет ее; вдруг соглашается сделать что-то для вас, но в последнюю минуту находит причину для отказа. Если вы считаете необходимым продолжать общение с таким человеком, то ключ к решению проблемы состоит в том, чтобы показать ему. что вы хотите правдивости с его стороны. Настаивайте н том, что хотите знать, что в действительности думает этот человек, хотите, чтобы он сделал только то, что он в состоянии или хочет сделать. Подчеркните, что вас беспокоит не то, согласится он с вам или нет, а его непоследовательность. Вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, и неважно какую. Его следует убедить в том, что ваше отношение к нему будет определяться не тем, что он во всем с вами соглашаетесь, а тем, насколько он будет правдив с вами, и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем [5].

**2. Методические основы управления конфликтами**

**2.1 Структурные методы разрешения конфликтов**

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Как мы уже говорили, руководителям 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. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Различают четыре структурных метода разрешения конфликта — это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Первый метод – разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, является разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

Второй метод – использование координационных и интеграционных механизмов. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться. Это координационный метод.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями — отделом сбыта и производственным отделом — сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

Третий метод – установление общеорганизационных комплексных целей. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

Четвертый метод – использование системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Подводя итог, заметим, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства [1].

**2.2 Межличностные стили разрешения конфликтов**

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Все они приведены на рисунке 10.

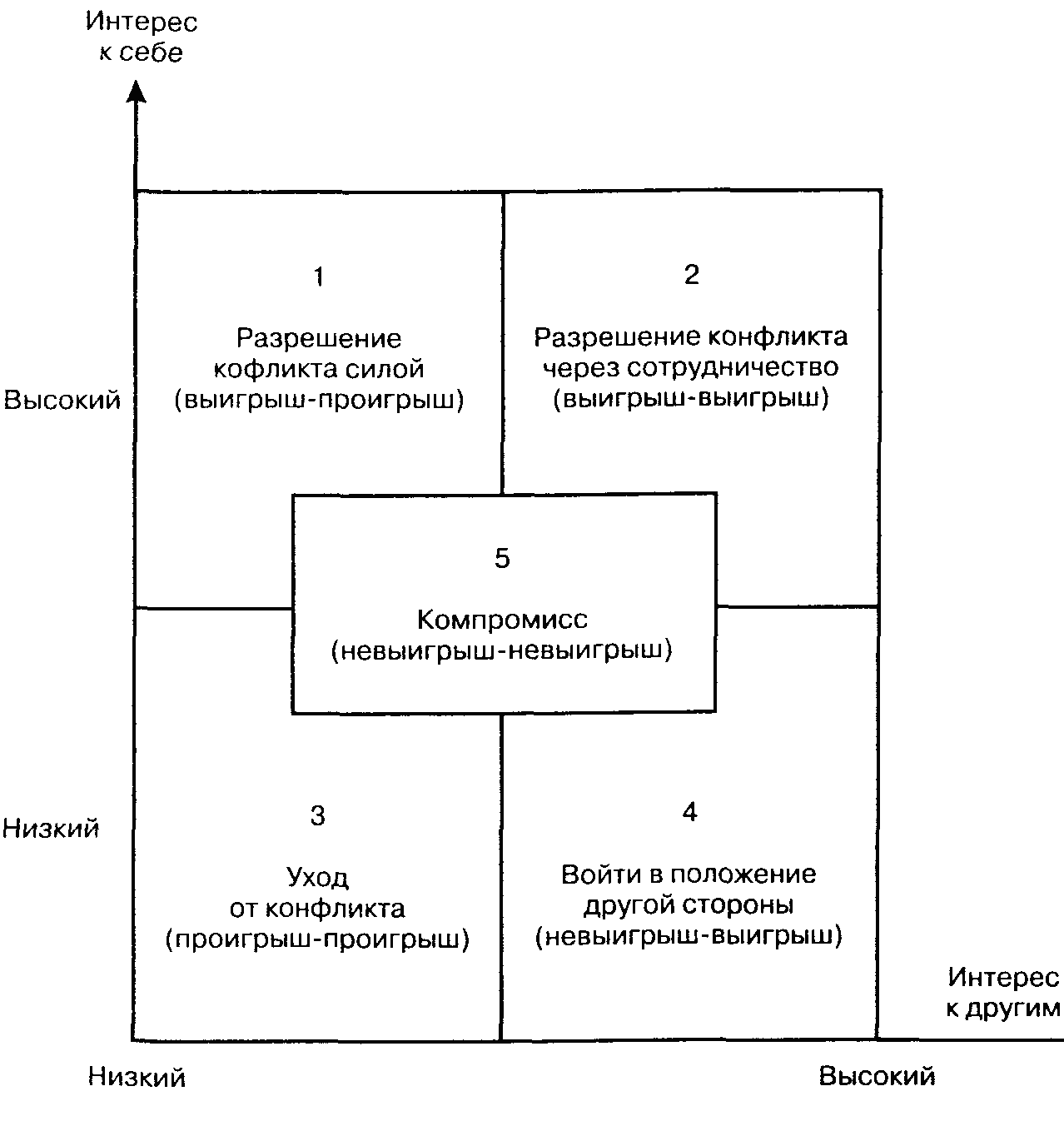


Рисунок 10 – Межличностные стили разрешения конфликтов

Принуждение (зона 1); сотрудничество и решение проблемы (зона 2);

уклонение (зона 3); сглаживание (зона 4);

поиск компромисса (зона 5)

Стиль уклонения подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта — это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

Стиль сглаживания характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывает про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв».

В рамках стиля принуждения превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника». Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Стиль компромисса характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс — это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных».

Стиль решения проблемы — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блэйк и Мутон отмечают, что «...расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом» [1].

Основные характеристики межличностных стилей разрешения конфликтов представлены в таблице 1 [5].

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

Таблица 1 – Стили разрешения конфликта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стиль разрешения конфликта | Конфликтные привычки | Стиль полезен, когда |
| Уклонение | * прекращаете разговаривать с этим человеком; * подавляете в себе несогласие с ним; * становитесь в позу обиженного; * ощущаете подавленность от непонимания с его стороны; * переходите на сдержанный тон в обращении с ним и на формальные отношения; * скажете неприятные слова о нем, но не ему; * намерены прекратить заботу о нем, поддержку действий, начинаний; * мысленно вычеркиваете его из списка друзей или партнеров по общему делу. | * напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабить накал; * исход не очень важен для вас или вы считаете, что решение столь тривиально, что не следует тратить на него силы; * вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу; * вам нужно выиграть время для того, чтобы получить дополнительную информацию или заручиться дополнительной поддержкой; * ситуация очень сложна и ее решение потребует слишком многого от вас; * у вас мало власти для принятия вашего способа решения; * пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и немедленное обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию. |
| Сглаживание | * делаете вид, будто ничего не произошло; * предпочитаете пойти на его условия ради мира; * ругаете себя впоследствии за то, что не смогли ничего противопоставить ему; * употребляете все свое личное обаяние, чтобы достигнуть цели; * ничего не предложите для решения проблемы, но подумаете, как организовать интригу; * сделаете все, чтобы скрыть свое раздражение, огорчение и бессилие. | * вас не интересует или не волнует случившееся; * вы хотите сохранить мир или добрые отношения с другими людьми; * вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас; * у вас мало власти или шансов на победу; * вы полагаете, что другой человек может извлечь из ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он допускает ошибку. |
| Принуждение | * продолжаете доказывать человеку ошибочность его точки зрения; * выражаете ему свое раздражение и демонстрируете его, пока человек не примет вашу точку зрения; * пробуете его перехитрить; * предпочитаете криком решить проблему; * станете искать союзников с целью оказать на противника должное воздействие; * твердо потребуете, чтобы ради соглашения противник уступил; * можете прибегнуть к физическому или моральному насилию. | * исход очень важен для вас и вы делаете ставку на свое решение возникшей проблемы; * вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее; * решение необходимо принять быстро и вы имеете достаточно власти для этого; * вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять; * вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования; * вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен их повести за собой; * вы должны принять нестандартное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для этого шага. |
| Компромисс | * предложите делить "конфликтный пирог" поровну; * вам прежде всего нужны нормальные отношения на будущее (боязнь попасть под пресс давления своего противника дает выход на компромисс); * вы немного уступите, но для того, чтобы потом получить чуть-чуть больше (деляческий компромисс). | * вы испытываете дефицит времени и хотите прийти к решению быстро; * обе стороны уравнены во властных полномочиях и имеют взаимоисключающие интересы; * вас может устроить временное решение; * вы можете воспользоваться кратковременной выгодой; * другие пути решения проблемы оказались неэффективными; * решение не имеет для вас принципиального значения и вы можете без существенных потерь пересмотреть первоначальные цели;   компромисс позволит вам сохранить хорошие взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем потерять все. |
| Сотрудни-чество | * признаете реально существующий конфликт без иллюзий, без недомолвок; * не скрываете своих интересов, претензий и требуете этого от своего партнера, * отказываетесь от своих имеющихся преимуществ, не злоупотребляете своим силовым потенциалом, так как предполагаете действовать с партнером па равных (паритетные социальные отношения); * приглашаете партнера к совместному поиску решений конфликтной проблемы; * честно принимаете на себя ответственность за удачу и неудачу в разрешении конфликта; * в случае неудачи стараетесь не стать врагами, а продолжать совместные поиски выхода из конфликтной ситуации. | * решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него устраниться; * у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной; * у вас есть время поработать над возникшей проблемой; * вы и другой человек осведомлены о проблеме, информированы о взаимных интересах, готовы потрудиться над решением, способны выслушать друг друга; * вовлеченные в конфликт стороны обладают равными властными полномочиями или ориентированы на равных искать решение проблемы. |

**2.3 Организационные, социо-культурные и социально-психологические способы управления конфликтами**

Согласно С.С. Фролову управление конфликтами реализуются в различных способах: организационных, социо-культурных и социально-психологических [6].

Организационные способы управления конфликтом характеризуются целенаправленным воздействием управленческих органов на подразделения организации и отдельных личностей, причем основное внимание придается изменению структуры, связей или технологии этих подразделений. Цель таких воздействий – ослабление конфликтных взаимодействий или локализация конфликта, а нередко и полное гашение конфликта (например, с переходом к сотрудничеству). Важным моментом при выборе конкретного организационного способа разрешения конфликта является учет природы конфликта (рациональный или эмоциональный) и его причин. Основными организационными способами разрешения конфликта являются следующие.

1. Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон, когда структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Смысл этого приема – снижение сплоченности одной из сторон конфликта. При успешном формировании подгрупп члены каждой из них будут идентифицировать себя только со своей подгруппой, осознавать себя членами подгруппы, отделенными от других подгрупп. В конечной счете это приводит к ослаблению целеустремленности в конфликтных взаимодействиях и сокращению степени участия членов подгрупп в конфликте. Такой способ управления конфликтом час то применяется для уменьшения интенсивности конфликта между администрацией и подчиненными.

2. Введение независимых контролирующих элементов, когда создаются комиссии по разрешению спорных вопросов, экспертные советы или независимые группы, которые призваны осуществлять связь между противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению. В зависимости от характеристик конфликтной ситуации (характера причин, остроты или длительности) такое управление может преследовать цели:

1. затягивания времени для прохождения критической точки конфликта, после чего возможно более эффективное воздействие на соперников;
2. поиск компромисса на основе переговоров членов не зависимой группы со всеми участниками конфликта.

3. Замена лидеров или руководителей отдельных групп, подразделений. Отсутствие лидера, организующего конфликтные взаимодействия, как правило, приводит к на рушению координации действий в отношении соперника. При этом у рядовых членов группы появляется желание исключить возникающую неопределенность в собственных действиях путем или выхода из конфликтной ситуации, или поиска нового лидера, способного отстаивать интересы группы. Это явление может стать основой эффективного управленческого воздействия на поведение членов организации.

4. Перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую. Этот исключительно организационный способ заключается в замене наиболее активных членов конфликтующих групп. Здесь важно учитывать пространственный принцип перемещения, т.е. зачастую до статочно разделить членов конфликтующих сторон по территориальному признаку, чтобы снизить интенсивность конфликтных взаимодействий или вообще погасить конфликт.

5. Изменение содержания труда. При использовании данного способа происходит переключение интересов с конфликта на выполнение работы, достижение целей при выполнении заданий. Конечно, таким образом очень редко удается погасить конфликт, однако достигается ослабление его интенсивности, прохождение критической точки конфликта.

В социологических и культурных способах управления конфликтами объектом управленческого воздействия являются социальные отношения между членами организации, а также социальные нормы организации, ценности ее членов, коммуникационные сети. К социологическим и культурным способам управления конфликтами относятся следующие:

1. Изменение содержания властных отношений. Прежде всего, следует изменить формы применения власти и управленческого контроля за деятельностью членов организации. Особенно эффективно изменение форм власти, что позволяет руководителю организации гибко воздействовать на конфликтную ситуацию. В этом случае конфликтная ситуация изменяется в результате ухода от агрессии благодаря прекращению блокирования потребностей путем изменения способа воздействия на индивида. Прежняя ситуация блокирования становится не актуальной, а замещающая ситуация еще не осмыслена и не рационализирована, в связи с чем возникает иллюзия отмены блокирования. Это обстоятельство дает возможность руководителям воздействовать на причины конфликта и установки противоборствующих сторон, приближая ситуацию конфликта к разрешению или гашению.

2. Изменение отношений зависимости. Блокирование потребностей каждой из конфликтующих сторон связано с отношениями зависимости. При этом зависимость представляется как способность одной из сторон совершать действия, препятствующие удовлетворению потребностей другой стороны. При рациональном конфликте ликвидация блокирования потребности или перенос этого блокирования на другую потребность может привести к снижению интенсивности конфликтных взаимодействий. Еще более сильным средством управления конфликтной ситуацией является перевод отношений односторонней зависимости в отношения взаимозависимости, что может стать путем к взаимному компромиссу и последующему гашению конфликта.

3. Изменение структуры неформальной социальной группы. Изменение структуры неформальных отношений одной из конфликтующих сторон может ослабить ее сплоченность или привести к возникновению новых неформальных групп, которые изменят степень включенности конфликтующей стороны в конфликтную ситуацию. Для этого важно выявить неформальные группы или коалиции, выяснить основу существования неформальной группы (решение производственных вопросов неформальны ми методами, родство, старые связи и знакомства, общее недовольство возникшей ситуацией), определить неформальных лидеров. После этого появляется возможность изменить отношения между членами неформальной группы путем введения, объекта неопределенности в деятельность группы, перемещения неформальных лидеров, изменения ценностных групповых ориентации или степени группового неформального контроля за действиями членов данной группы.

4. Изменение системы ценностей. Наиболее типичные причины конфликтов в организации – различие в ценностных ориентациях или пересечение интересов членов организации. Для гашения, локализации и даже разрешения конфликта весьма важно изменить отношение к ценностям в конфликтующих группах. Это удается путем демонстрации более значимых ценностей или выгод, пропаганды, личного воздействия со стороны руководите лей организации, имеющих целью отодвинуть на второй план ценности, составляющие причину конфликта.

5. Введение и принятие новых норм. Нормативное управление конфликтом основано на разработке, внедрении и принятии новых норм, которые изменяют конфликтную ситуацию, заставляют участников «играть по новым правилам». Очевидно, что новые правила должны исключать возможность конфликтных взаимодействий. Это обстоятельство позволяет участникам конфликта по-новому взглянуть на конфликтную ситуацию и изменить свои претензии к противнику. Однако такой способ управления не предполагает воздействия на причину конфликта, что подразумевает его возобновление в будущем.

6. Изменение отношения к деятельности. Очень часто причиной конфликта служат установки участников конфликта относительно своей деятельности. Именно на этой почве происходит столкновение интересов и появляется напряженность. Более того, у не заинтересованных в содержании своей деятельности членов организации нередко борьба и конфликт становятся основными интересами. В связи с этим следует изменить содержание функций работника, направить его интересы на собственную деятельность, отвлекая тем самым от конфликтных взаимодействий и одновременно снимая основную причину конфликта.

7. Концентрация интересов на нейтральном объекте. Что бы воздействовать на конфликтную ситуацию, руководителям важно выиграть время. Полезным средством для временного прекращения или ослабления конфликтных взаимодействий может служить нейтрального объекта в ситуацию конфликта. Этот объект не должен быть задействован в данной конфликтной ситуации, но в то же время должен привлекать внимание, быть объектом интереса для участников конфликта. Для эффективного управления конфликтом необходимо, чтобы:

1. нейтральный объект органично вписывался в конфликтную ситуацию, т.е. имел определенную связь с конфликтом;
2. вызывал интерес у участников конфликта, привлекал внимание;
3. не вызывал напряженности и не служил причиной но ого конфликта.

8. Изменение системы коммуникаций. В современной организации коммуникации могут служить каналом для осуществления открытых и скрытых действий в конфликте. Хотя в конфликтных взаимодействиях используются как формальные, так и неформальные коммуникационные связи, особое внимание следует уделять неформальным межличностным коммуникациям. Это объясняется тем, что в условиях достаточно замкнутой Организационной культуры наибольшим доверием у членов организации пользуются неформальные межличностные связи, которые затем подтверждаются и реализуются формальным способом.

С их помощью участники конфликта координируют собственные действия, оказывают мотивирующее воздействие друг друга с целью продолжения конфликтных взаимодействий, осуществляют скрытое воздействие на соперника путем маскировки, провокации, скрытые движения. В связи с этим важно не только выявить неформальные межличностные связи, но и направить их на достижение сотрудничества, компромисса или прекращение конфликтных взаимодействий. В данном случае большое значение имеет управление межличностными связями на основе изменения коммуникационных ролей. Например, возможными вариантами управления могут быть: отсечение связей лидера; введение «сторожа», т.е. лица, контролирующего связи в группе; исключение или, наоборот, внедрение «связных», способных поддерживать связи с другими группами.

В социально-психологических способах управления конфликтами объектами воздействия являются психологический настрой, мотивация участников конфликта, а также характер и содержание межличностных отношений. К этим способам относят:

1. Изменение установок по отношению к членам группы. Этот способ необходим в первую очередь при управлении эмоциональными конфликтами, когда все внимание переносится на личности соперников. Поэтому важно создать атмосферу сотрудничества, которая позволяет членам соперничающих групп в ходе совместной деятельности оценить соперников как партнеров. Кроме того, при таком способе управления конфликтом возможно применение методов коррекции отрицательных стереотипов, изменения целей, одобрения и др.

2. Изменение мотивации членов организации. Поскольку мотивацию можно представить как силу, побуждающую к действию, а при конфликте мотивация направлена прежде всего на активизацию конфликтных взаимодействий, то для управления интенсивностью конфликтных взаимодействий следует ослаблять мотивацию на противодействие по отношению к соперникам. Это может быть достигнуто путем демонстрации нерациональности конфликта, его разрушительных последствий и привлекательности бесконфликтной работы. Такого же эффекта можно достичь через мотивацию участников конфликта к основному виду деятельности. Как правило, появление сильной мотивации к работе приводит к отвлечению членов организации от участия в конфликте.

3. Введение неформальных лидеров – наиболее давний и проверенный способ управления конфликтом. Неформальные лидеры не только могут организовывать конфликты, направлять деятельность его участников, но и способны создавать эмоциональную атмосферу конфликта (поддерживать неприязнь, ненависть и установки на борьбу). Поэтому приход нового лидера может кардинально изменить взаимоотношения между участника ми конфликта. Основная трудность этого способа управления конфликтом в том, что нового лидера должны принять в организации, слушать его советы, подчиняться его решениям в условиях острого конфликта.

4. Создание благоприятной эмоциональной атмосферы. Большинство причин конфликта связано с общим недовольством, неудовлетворенностью, неприязнью, направленными на других членов организации. Поэтому одним из способов снижения интенсивности конфликта является создание благоприятной эмоциональной атмосферы, охватывающей всех участников конфликта. Это может снизить интенсивность конфликтных взаимодействий.

5. Манипулятивное воздействие на поведение членов организации. Некоторые современные способы управления по ведением связаны с манипулированием сознанием участников конфликта, когда основой управления является воздействие на подсознание участников конфликта, совершаемое в обход психологических барьеров. Для этого используются различные коммуникационные каналы, по которым передаются специально подготовленные сообщения. В подготовке сообщений должны обязательно принимать участие профессиональные психологи, которые способны воздействовать на подсознание участников конфликта через их репрезентативные системы.

Большое значение имеет способность самой организации нейтрализовать социально-негативные конфликты, что является показателем сильной корпоративной культуры. При подобной культуре в организации члены коллектива не опасаются обсуждать возникающие конфликты и выявлять предмет противоречия и проблемы, вырабатывая при этом новые культурные образцы взаимодействия друг с другом в ситуации конфликта. Более того, именно конфликты позволяют проверить на прочность управленческую команду и принципы корпоративной культуры в организации, ценности коллектива и руководителя, показывают «истинное лицо каждого человека или социальной группы.

Выигрывает и развивается та организация, где к конфликтам относятся спокойно и профессионально. Более того, если организация реализует инновационные программы, то управленческий персонал должен быть обучен технологиям управления и разрешения конфликтов. Это связано с тем, что любые социальные и технологические инновации сопровождаются ужесточением конфликтов, риском, высокой степенью неопределенности, наличием трудно прогнозируемо го побочного результата и гибкостью форм. Коллективы, которые не готовы к конфликтам, не в состоянии осуществлять инновационные программы, они их разрушат. Слабая корпоративная культура не способна противостоять социально-негативным конфликтам. Таким образом, в сильной корпоративной культуре должно быть место инновациям и социально-позитивным конфликтам.

**2.4 Медиация – новое направление в разрешении конфликтов**

Термин медиация, как и сама наука конфликтология, сравнительно недавно вошел в употребление в российской науке. Под медиацией понимают такое завершение конфликта, в котором участвует третья сторона, не заинтересованная напрямую в его исходе. Роль третьей стороны может исполнять один человек, группа профессионалов или даже государство. Медиация — это целенаправленное вмешательство [8].

В качестве медиаторов могут выступать как профессионалы - официальные медиаторы (люди, имеющие сертификат на право заниматься данной деятельностью), так и непрофессионалы (менеджер, решающий конфликт между сотрудниками своей организации, с одной стороны исполняет срои управленческие функции, а с другой – выступает в качестве спонтанного или неофициального медиатора). Медиатор помогает двум или более сторонам, вовлеченным в спор, достичь добровольного разрешения своих разногласий путем переговоров. Такое соглашение обычно фиксируется в форме письменного договора.

Медиатор не имеет полномочий навязать какое-либо решение. Он помогает сторонам при разрешении спора сконцентрироваться на своих интересах, а не на своих заявленных позициях. В случае успеха принимаются решения, от которых выигрывают обе стороны, в отличие от решений третьих лиц (судей или арбитров), когда одна сторона проигрывает, а другая - выигрывает.

Решения, принятые в результате медиации, должны превосходить прочие решения в силу того, что их создают сами стороны. Медиация не обременена формальностями и, несомненно, является искусством, поскольку включает в себя тончайшие аспекты человеческих взаимоотношений,

Медиация возникла в 1960 годы в США и пользуется большой популярностью в этой стране. Без медиаторов в сфере экономики, политики и бизнеса не проходит ни один серьезный переговорный процесс; выпускаются журналы, освещающие проблемы медиации («Ежеквартальный журнал по медиации»). Существует Национальный институт разрешения дискуссий, который занимается разработкой новых методов медиации, действуют частные и государственные службы.

В США существуют два типа медиаторских центров. К первому принадлежат центры, действующие при американских судах и занимающиеся досудебной практикой рассмотрения дел. По словам их сотрудников, наибольший процент составляют дела из семейной практики (разделы имущества, разводы, опека над детьми, страховки и так далее) и так называемые кредитные дела (споры о времени и порядке погашения кредитов, взятых частными лицами у кредитно-финансовых компаний). И лишь небольшой процент составляют дела так называемой производственной направленности, то есть помощь при разрешении конфликтов внутри организации.

Второй тип медиаторских центров принимает участие в разрешении значимых общественных конфликтов (урбанистических, социальных, гражданских, экологических и так далее), где невозможно однозначно и быстро, за одну-две встречи, достичь соглашения, удовлетворяющего обе конфликтующие стороны. Процессы урегулирования могут растягиваться на несколько лет с непредсказуемым результатом. Исходя из этого, второй тип медиаторских центров имеет академическую направленность и часто действует при классических университетах.

Применение медиации или отказ от участия профессионалов при разрешении конфликтов в организации в большей степени зависят от финансовых возможностей конкретной организации, чем от степени разработанности технологий медиаторской деятельности. Компании, принадлежащие к высокотехнологичным отраслям производства, имеющие высокооплачиваемых специалистов и не заинтересованные в их потере из-за каких-либо конфликтов, могут позволить себе тратить значительные деньги на профессионалов-медиаторов или обращения в медиаторские центры.

Но если речь идет о компаниях, где в большинстве своем работают низкооплачиваемые сотрудники (без высшего или среднего специального образования), то подобные фирмы не могут позволить себе приглашать специалистов-медиаторов для разрешения конфликтов в организации. Более того, для этих компаний наиболее удобным способом разрешения конфликта является увольнение сотрудника или сотрудников, участвующих в конфликте.

**Главные преимущества медиации [7]:**

1. Медиация помогает сэкономить время, деньги и эмоциональные силы участников спора;
2. При ее проведении обстановка, организация, регламент и содержание процесса могут быть определены индивидуально;
3. Медиация ориентирована не столько на конфликт (выяснение кто прав, а кто виноват) или на выигрыш, сколько на конструктивный поиск решений;
4. В плане временных затрат медиация может быть легко подстроена под потребности участников и может учитывать эмоциональные и личные аспекты спора;
5. Сфера частных интересов участников полностью защищена, поскольку процесс медиации это конфиденциальный процесс;
6. Медиация позволяет участникам спора посмотреть в будущее и использовать свои творческие способности;
7. При разрешении спора с помощью медиации достигнутые договоренности, как правило, более долговечны и отвечают реальному положению вещей, что не только способствует претворению их в жизнь, но и делает их осуществление обоюдно приемлемым и естественным шагом.

Применение практики медиации в России затруднительно, так как многие руководители российских компаний и сегодня уверены, что предпочтительнее авторитарный стиль управления. Достаточно часто это мнение разделяют и их подчиненные. Изменить подобные представления путем обучения позитивным технологиям управления конфликтами и проведением демонстрационных тренингов — процесс длительный и сложный. Внедрению практики медиации также препятствуют такие ограничения, как финансовые условия и целесообразность применения в каждых конкретных обстоятельствах [8].

**3. Разрешение конфликтных ситуаций на предприятии «РИФИНГ»**

**3.1 Общая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Научно-производственная фирма «РИФИНГ» организована в январе 1994 года в г. Миасс, Челябинская область.

Приоритетные направления деятельности - создание эффективного оборудования:

- для предприятий нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленностей;

- для предприятий сельского хозяйства, пищевой и пивобезалкогольной промышленности;

- для предприятий, эксплуатирующих системы водоочистки и водоподготовки (в т.ч. бассейны).

Фирма «РИФИНГ» для нефтеперерабатывающих предприятий предлагает широкий спектр оборудования: внутренние устройства реакторов риформинга и гидроочистки, внутренние устройства для колонных тепломассообменных аппаратов, внутренние устройства реакторов гидрокрекинга, теплообменники и другое высокотехнологичное оборудование. Фирма сотрудничает с заводами по всей России и СНГ, в том числе и с Ярославским НПЗ «Ярославнефтеоргсинтез».

Все виды работ, производимые фирмой «РИФИНГ», по разработке и производству изделий для нефтепереработки лицензированы в Госгортехнадзоре Российской Федерации:

-Лицензия на разработку 00ПР №016224;

-Лицензия на изготовление 00ИР №016225;

-Разрешение на применение №РРС04-12421.

Для предприятий сельского хозяйства, пищевой и пивобезалкогольной промышленностей фирма изготавливает:

- охладители молока;

- генераторы ледяной воды;

- танки для молочных продуктов;

- фильтры молочные;

- моечное оборудование;

- теплообменники.

Для предприятий, эксплуатирующих системы водоочистки и водоподготовки предлагает следующее оборудование для очистки воды:

- установки очистки воды от железа;

- установки очистки воды для бассейнов;

- фильтры скважинные;

- фильтры водозаборов;

- дренажные системы больших осветлительных фильтров;

- щелевые ДРУ.

Виды выполняемых работ: проведение предпроектных исследований, расчетно-аналитические работы, опытно-конструкторские работы, разработка проектной, рабочей и эксплуатационной документации, изготовление продукции, авторский и инженерный контроль при изготовлении, проведение испытаний, авторский надзор при монтаже оборудования специализированными предприятиями, монтаж собственного оборудования, авторский надзор при эксплуатации, гарантийное обслуживание и сервис.

Основа инженерного персонала фирмы - сотрудники с большим опытом создания образцов новой техники ракетно-космической отрасли. Предприятие имеет собственную научно-техническую и производственную базу.

Основной целью организации является извлечение прибыли, удовлетворение материальных и социальных интересов собственников и работников фирмы, насыщение рынка товарами, работами и услугами, производимыми фирмой.

Миссия организации: повышение эффективности производственных процессов у потенциальных заказчиков путем создания новых распределительно-фильтрующих и теплообменных систем, быстрого их изготовления и монтажа.

**3.2 Структура производства и управления**

ООО «РИФИНГ» имеет линейно-функциональную структуру управления. При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. При этом данная структура имеет и ряд недостатков. Во-первых, подобная структура препятствует введению инноваций, и всякие изменения требуют значительных усилий руководства. Во-вторых, сегментация подсистем вызывает их излишнюю замкнутость, что препятствует функционированию организации как единой системы. В-третьих, структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку высшего руководства и требует специального налаживания прямых связей подсистем. В-четвертых, создаются ограниченные возможности по подготовке руководителей высшего уровня.

Структура управления фирмы представлена на рисунке 11.

Генеральный директор

Зам. Генерального директора

Планово-финансовый отдел

Главный бухгалтер

Гл. инженер

ОМТС

Менеджер по персоналу

Отдел технолога

ОБУ

Отдел реализации

Отдел логистики

Ремонтно-механический отдел

Цех №1

Склад готовой продукции

Цех №2

Отдел технического консультанта

Лаборатория

Рисунок 11 – Структура управления ООО «РИФИНГ»

Исходя из данной структурной схемы управления на предприятии, можно представить производственную структуру. Производственная структура предприятия представлена на рисунке 12. Таким образом, продукция последовательно проходит все стадии сборки, обслуживания и проверки в лабораториях.

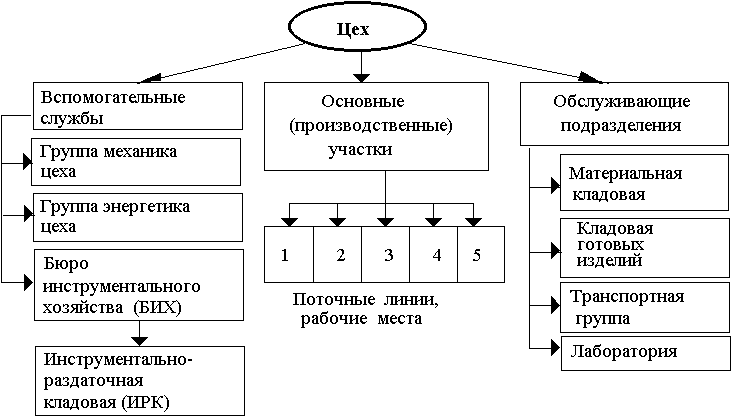


Рисунок 12 – Производственная структура ООО «РИФИНГ» на уровне цеха

Производственная структура - это состав его цехов и служб, обслуживающих хозяйств, к цеху - состав участков. Основным структурным подразделением предприятия и производственной единицы является цех. Цех - это организационно-обособленное подразделение предприятии, состоящее из ряда производственных участников и обслуживающих звеньев. Цех выполняет определенные ограниченные производственные функции, обусловленные характером кооперации труда внутри предприятия. В цехах предприятия изготавливается продукция или выполняется определенная стадия производства, в результате которой создаются полуфабрикаты, используемые на данном предприятии.

К цехам основного производства относятся цехи, в которых выполняются основные процессы производства, или их часть, то есть, они непосредственно связаны с изготовлением основной продукции предприятии и предназначены для выработки продукции, определяющей назначение предприятия заготовительные); обрабатывающие; сборочные (узловой сборки; генеральной сборки, монтажные, регулировочно-настроечные и др.) цеха.

Вспомогательные цеха - это цеха, которые способствуют выпуску основной продукции, создавая условия для нормальной работы основных цехов: оснащают их инструментом и приспособлениями, обеспечивают запасными частями для ремонта оборудования и проводят плановые ремонты, обеспечивают энергетическими ресурсами. Важнейшими из этих цехов являются инструментальные, ремонтно-механические, ремонтно-энергетические, ремонтно-строительные, модельные, штамповые и др.

Кроме того, во вспомогательных цехах вырабатывается продукция, потребляемая основными цехами предприятия. К таким цехам относятся цеха по постройке, производству тары, электроэнергии и т.д.

Обслуживающие хозяйства предприятия продукции не производят, а выполняют работы по предоставлению услуг основным и вспомогательным цехам. К обслуживающим хозяйствам производственного назначения относятся: складское хозяйство, транспортное хозяйство, санитарно-техническое хозяйство, объединяющие водопроводные, канализационные, вентиляционные и отопительные устройства; центральная заводская лаборатория, состоящая из лабораторий механической, химической, рентгеновской и др.; телефонная, радиосвязь и другие виды связи, службы чистоты и озеленения и др.

**3.3 Анализ конфликтных ситуаций на предприятии и методов их решения**

ООО «РИФИНГ» является одним из ведущих отечественных предприятий по производству и разработке оборудования для предприятий нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленностей, сельского хозяйства, пищевой и пивобезалкогольной промышленности, для предприятий, эксплуатирующих системы водоочистки и водоподготовки.

Как и в любой другой организации на предприятии существуют различные конфликты. И это отнюдь не всегда является отрицательным показателем какой бы то ни было деятельности этой организации. Из некоторых конфликтов можно почерпнуть что-то положительное, с помощью них можно выявить и исправить недостатки как системы организации в целом, так и разногласия между отдельными членами коллектива. Причем изменения, которые влечет само разрешение конфликта, не всегда могут быть направлены именно на улучшение ситуации, они могут просто нормализовать ее или привести к исходному состоянию.

На предприятии ООО «РИФИНГ» ежедневно в процессе деятельности возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты.

Конфликты проявляются как столкновения между:

* сотрудниками фирмы в результате получения недостоверной информации;
* покупателями и менеджерами по продаже;
* инженерами и техниками;
* менеджерами по продаже;
* руководителем и подчиненным;
* фирмой и поставщиками;
* фирмой и конкурентами;
* фирмой и налоговой инспекцией.

По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с глубокими нравственно-психологическими травмами.

Причины возникновения конфликтов между покупателем и менеджером по продажам очень разнообразны и считаются самыми распространенными в торговой сфере. Учитывая то, что фирма производит и продает узкоспециализированную продукцию, ее продажей и покупкой должны заниматься только профессионалы, обладающие всей полнотой знаний о приобретаемой или продаваемой продукции. Поэтому основными конфликтами, возникающими между покупателем и менеджером по продажам, является неудовлетворенность покупателя качеством приобретенной продукции. По тем или иным причинам она может не соответствовать его желаниям. При этом может быть виноват сам покупатель, не точно или не в полной мере изложивший свои требования, или менеджер по продажам, неправильно его понявший и не уточнивший спорные моменты.

Конфликт возникает и между работниками фирмы в процессе их деятельности.

Также возникают разногласия между техническими консультантами по поводу рабочих и выходных дней (не могут договориться, когда кому работать, а когда отдыхать), из-за несходства характеров и нежелания уступить друг другу, а также разногласия между руководителем и его подчиненными, возникающие по следующим причинам:

* работник не приходит вовремя на работу без уважительных причин;
* не хочет работать или работает плохо;
* на рабочем месте подчиненный находится в нетрезвом состоянии;
* неуважительно относится к начальству и не прислушивается к советам и требованиям;
* руководитель задерживает заработную плату или неправильно начисляет;
* из-за плохого настроения срывает зло на подчиненных, незаслуженно обвиняет, делает их крайними.

Конфликты с поставщиками возникают по поводу поставки недоброкачественного материала и сырья, нежелания обменять бракованный товар на хороший по той же цене, по которой покупали или возвратить деньги, а также по поводу продажи не того товара, который заказывался.

Конфликты возникают в процессе деятельности между фирмой и налоговой инспекцией, а именно конфликты между руководителем фирмы и налоговой инспекции по поводу оформления документов и уплаты налогов.

Разногласия с конкурентами происходят по поводу занижения цен на одинаковых товар, а также из-за переманивания покупателей.

Фирма и ее сотрудники стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных ситуаций.

Это происходит следующим образом. В первую очередь – это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных ситуаций.

Одним из таких условий является избавление от сотрудников, не исполняющих свои обязанности, так как они не выполняют своей работу и подают другим работающим плохой пример.

Следующим условием предотвращения конфликтов в фирме является забота о справедливости. Руководитель старается относиться справедливо по отношению к сотрудникам, не наказывает невиновных, прежде чем что-то предпринять, очень хорошо продумывает, какие последствия вытекут из его решений, не пострадает ли кто-то из невиновных, задает себе вопрос: «Правильно ли я поступаю в данной ситуации?» Но это не всегда получается, иногда сгоряча или не подумав, незаслуженно страдают сотрудники, хотя виноват сам руководитель. Например, обнаружена недостача денежных средств, руководитель незаслуженно обвиняет менеджера по продажам или бухгалтера в недостаче, хотя потом выясняется, что начальник допустил ошибку в расчетах. Прежде чем обвинить, необходимо результаты какой-то деятельности или информацию тщательно проверить.

На фирме руководитель справедливо относится к выплате заработной платы, а также к материальным поощрениям. Выплачивает только тем, кто действительно хорошо поработал.

На фирме есть правило: хорошо оплачивается только та работа, которая выполнена качественно и в небольшой промежуток времени.

Заработная плата выплачивается сотрудникам не поровну, а кто сколько заработал, в зависимости от объема проделанной работы (это касается инженеров, менеджеров по продаже, и техников, для других же имеется определенная ставка).

На фирме соблюдаются договоренности и принятые решения с участием всех сотрудников. Все поправки или случаи невыполнения обещаний работники стараются оговаривать сразу и вместе со всем коллективом. Но договоренности иногда не выполняются, это происходит в результате каких-то чрезвычайных обстоятельств, которые представляют исключение.

В отношениях продавцов с покупателями все гораздо сложнее. Принятое решение или какая-то договоренность нарушается всегда со стороны покупателя. Предприятие и его сотрудники идут навстречу покупателям и делают уступки, в результате страдает фирма.

На фирме для предотвращения конфликтов используется принцип объективности и уступчивости. Обычно сотрудники не сосредотачиваются на собственных интересах и по возможности или при необходимости отступают от своей позиции, они стараются учесть и понять желания окружающих.

Отношения в коллективе складываются при помощи уступок, происходит учет не только своих интересов, но и интересов других сотрудников фирмы. Готовность уступить смягчает напряженную обстановку не только в коллективе фирмы, но и в процессе деятельности (отношения между продавцом и покупателем) и иногда вызывает встречную инициативу, а если на оппонента оказывается давление – это всегда вызывает сопротивление с его стороны.

Также на фирме в процессе деятельности используют принцип ясности и доброжелательности.

Если произошли разногласия в процессе деятельности, то, прежде всего, ситуация разбирается критически для представления основных и первоначальных позиций, как собственных, так и своего противника. Сотрудники анализируют позицию оппонента (есть ли возможность в более благоприятном для себя смысле как-то объяснить его действия и слова). В результате может обнаружиться недоразумение, и конфликт потеряет основу.

Это позволяет избежать ошибочного приписывания своему противнику враждебной позиции, а также нейтрализовать или смягчить обстановку.

На фирме применяется один из способов реализации принципа доброжелательности – это отказ от принуждения партнера к навязываемым ему действиям или решениям. Ему предоставляется возможность свободного выбора между вариантами, устраивающими субъекта. В качестве примера можно взять: руководителю фирмы необходимо, чтобы сотрудники вышли на работу в тот день, когда они обычно отдыхают. Во избежание принуждений и каких-то противоречий, руководитель всем, кто выйдет на работу, выплатит материальные поощрения (незначительные для него, но они сыграют роль для сотрудников).

В процессе работы трудно быть доброжелательным без достаточной ясности в отношении человека, чье поведение непонятно и настораживает. Но и попытки установить ясность без доброжелательности, обычно приобретают форму унизительных выяснений обстоятельств и отношений.

Работниками фирмы используется такой принцип дистанции и самообладания.

Увеличение дистанции не мешает при любом осложнении отношений, а самообладание необходимо во всех случаях, не только на рабочем месте.

Сотрудники фирмы в процессе своей деятельности учатся как-то управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции при возникающих разногласиях, правда это не всегда получается.

В роли помощника освободиться от напряжения или раздражения на фирме выступает руководитель, у него можно найти успокоение, сочувствие и понимание. Он в нужный момент пытается остановить сотрудника, умерить его пыл.

Для бесконфликтного взаимодействия руководителя и подчиненных используются следующие способы и условия:

* происходит стимулирование к добросовестному выполнению своих обязанностей (в основном материальное);
* проводится совместный отдых для снятия психологической напряженности в коллективе;
* при возникновении важных проблем, сотрудники информируются с руководителем, если возможно, оказывается помощь при их решении;
* происходит поощрение инициативы, которая способствует эффективной деятельности фирмы;
* если руководитель ставит перед подчиненными какую-то задачу, то обеспечивает необходимыми средствами для ее выполнения;
* руководитель не ставит перед подчиненными задачи, которые не соответствуют их возможностям;
* оценка результатов деятельности подчиненного дается только после достаточного изучения итогов;
* разговор по поводу критики начинается с положительных аспектов деятельности;
* если руководитель допустил ошибки, то старается не винить в этом подчиненных (по возможности);
* руководитель придерживается следующего правила: меньше проступков – меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем.

Для бесконфликтного взаимодействия сотрудников фирмы с покупателями используются следующие способы и правила:

* при взаимодействии с покупателями продавец проявляет сдержанность своих негативных эмоций, по возможности избегает грубостей и неуважения;
* продавец соблюдает элементарные правила вежливости;
* продавец старается удовлетворить потребности в товаре даже самых капризных и придирчивых покупателей;
* продавец при взаимодействии с покупателем проявляет обходительность и уступчивость.

В процессе деятельности фирмы применяются разнообразные факторы и способы разрешения конфликтных ситуаций. Разрешение конфликта начинается с того, что конфликтующие стороны перестают, по возможности, видеть в оппоненте противника. Для этого проводится анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента, а также оппоненты стараются понять интересы другого – это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным. Выделяются конструктивные начала в поведении и намерениях оппонента. В каждом человеке есть что-то положительное, на что можно опереться при разрешении конфликта. Потом сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

* готовностью идти на сближение позиций;
* положительная оценка некоторых действий другой стороны;
* критично отнестись к самому себе и уравновесить поведение.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации.

Разрешение конфликтов в фирме происходит с помощью компромисса при возникновении конфликтных ситуаций руководителя с подчиненными; покупателей с продавцами; между продавцами фирмы; фирмой и ее поставщиками; с конкурентами и частично с налоговой инспекцией.

Стратегия принуждения применяется при разрешении конфликтов руководителя с подчиненными; налоговой инспекцией с фирмой; продавцов с конкурентами.

Стратегия сотрудничества применяется при возникновении разногласий между: руководителем и подчиненными; фирмой и поставщиками; покупателями и продавцами; между менеджерами по продаже фирмы; инженерами и техниками; менеджерами отдела и подчиненными.

Стратегия приспособления (уступка) применяется в следующих случаях конфликтов между: руководителем и подчиненными; продавцами фирмы, продавцами и покупателями.

При разрешении разногласий с подчиненными руководитель использует следующие методы:

* чтобы избежать неверного решения, руководитель в конфликте обязательно выслушивает подчиненного;
* руководитель не доводит конфликт до его обострения, так как его сложнее разрешить. В результате обострения ухудшаются межличностные отношения, повышается уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов из-за взаимной грубости;
* при разрешении конфликта руководитель соблюдает дистанцию по отношению к подчиненному, то есть обращается к нему на «Вы», обратное является фактическим унижением подчиненного и он отвечает тем же;
* во время конфликта руководитель не повышает голос на подчиненного, так как грубость считается признаком не владения данной ситуацией собой, а спокойствие руководителя усиливает в глаза подчиненного справедливость требований;
* руководитель по возможности не злоупотребляет должностным положением, так как это озлобляет подчиненного, делает его неуступчивым и затрудняет разрешение конфликта;
* если руководитель не прав в конфликте, то он уступает подчиненному, при этом указывает, что подчиненный также допустил ошибки;
* руководитель не затягивает конфликты с подчиненными, так как происходит потеря рабочего времени и сил, а также все это чревато взаимными обидами и недомолвками.

Подчиненные при разрешении конфликтов с руководством стараются выполнять несколько рекомендаций:

* не спешить противодействовать руководителю в конфликтной ситуации;
* стараться не уступать в главном;
* предлагать несколько вариантов разрешения конфликтов, не настаивать на одном;
* не переходить на оскорбления или резкие выражения и грубость;
* вызывать руководителя на откровенный разговор;
* если не прав в конфликте, необходимо сразу уступить руководителю;
* необходимо в процессе работы изучать и учитывать индивидуально-психологические особенности руководителя, это позволит быстрее и с меньшими затратами разрешить конфликт;
* подчиненному не предлагать желательно противоположных решений относительно руководителя.

Для разрешения конфликтов, возникающих между потребителями и торгующими сотрудниками, на фирме используются следующие приемы:

* 1. Разъединение конфликтующих.

Этот вариант эффективен при конфликтах между покупателями, а также между покупателями и продавцами. При конфликтах между покупателями, разъединителем является продавец. При конфликтах между покупателем и продавцом используют скрытое разъединение. Продавца не справляющегося с ситуацией подменяет кто-то из сотрудников фирмы, который не вызывает раздражения оппонента, а первый продавец уходит под предлогом (с каким-нибудь поручением того, кто пришел) - посредничество третьего лица.

Этот вариант эффективен при возникновении разногласий между продавцами фирмы. В роли третьего лица выступает руководитель фирмы, так как он располагает доверием конфликтующих сторон. Руководитель в основном всегда выводит оппонентов из сложившейся тупиковой ситуации, помогает им прояснить недоразумения и разногласия и достичь компромисса. Руководитель использует конъюнктивный вид посредничества.

Контакты с руководителем дополняют прямые контакты конфликтующих сторон друг с другом.

* 1. Признание своей ответственности.

Этот прием используется при разногласиях между продавцом и покупателем, а также между руководителем и подчиненным.

Продавец и подчиненный сами произносят обвинение в свой адрес, которое мог бы предъявить покупатель и руководитель, и принимают полностью, либо с небольшими уточнениями, выражая готовность предпринять необходимые действия, что исправит положение.

**3.4 Разрешение конфликтной ситуации на предприятии ООО «РИФИНГ»**

Рассмотрим конкретную конфликтную ситуацию, имеющую место в данной организации.

Недавно на предприятии была внедрена высокоэффективная система управления персоналом GOAL-технология. Технология позволяет полностью автоматизировать управление персоналом вплоть до удаленного управления. С помощью блоков «KPI», «SMART», «STANDART» и «BONUS» предусмотренных в программе GOAL, руководитель может контролировать эффективность работы персонала, премировать сотрудников и оплачивать их работу по реальному результату. Смысл системы заключается в постановке целей и последовательном их выполнении через шаги, намеченные самим сотрудником. Сотрудник постоянно анализирует, что достигнуто и намечает, в каком направлении двигаться дальше.

Поначалу сотрудники отнеслись к нововведению как к ненужной вещи («Нам, что, заняться больше нечем, нам надо работать, а мы должны тратить время на это»). В какой-то степени это справедливое замечание. У сотрудника появляются дополнительные обязанности, а следовательно, это отнимает время и силы: необходимо разработать свой проект, поставить перед собой цели и отчитываться о каждом сделанном шаге. Таким образом, главной причиной такого сопротивления переменам можно назвать страх появления новых проблем и нежелание менять привычки, сложившийся образ жизни. Многие, действительно, могут не видеть в этом смысла, потому что вся система выглядит чисто формальной и связана с «бумажной волокитой».

Выражением протеста новой системе послужил отказ от ее применения. Началось обсуждение системы в среде рабочих и росло недовольство распоряжением высшего руководства. Конфликт не принимал острых форм, но при отсутствии действий со стороны начальства мог вылиться в более серьезные последствия: неудовлетворенность руководством, разделение сотрудников на тех, кто не против внедрения новой системы и тех, кто ей противится, возникновение атмосферы недоверия и подозрительности.

Конфликт является функциональным, так как в результате его решения повысилась эффективность работы персонала. Также конфликт относится к вертикальным, так как возникает между сотрудниками и руководством, навязывающим новую систему управления персоналом. Конфликт является затяжным, так как целый месяц ушел на объяснение персоналу необходимости новой системы, и еще два месяца на обучение персонала и ее внедрение.

Поначалу руководство ограничилось рядом коротких встреч в режиме семинаров, чтобы объяснить сотрудникам новую систему управления персоналом. После этого часть сотрудников проявила некий интерес, но большинство выступало против.

Рассмотрим применимость различных межличностных стилей решения конфликтов для данной конкретной ситуации.

Стиль уклонения в данной ситуации нецелесообразен. Это можно объяснить тем, что исход данного конфликта очень важен для функционирования всего предприятия в целом. Его положительное завершение может способствовать росту эффективности работы персонала, упрощению системы управления им, а следовательно, увеличению прибыли предприятия. Кроме того, конфликт не отличается большой напряженностью, и руководство обладает достаточной властью, чтобы разрешить его в свою пользу.

Стиль сглаживания недопустим по тем же причинам, что и стиль уклонения. Руководство не должно жертвовать благополучием фирмы из-за желания сохранить мир с подчиненными. Оно должно понимать, что сопротивление нововведениям всегда было и будет существовать, но оно сразу исчезает, когда опыт доказывает сотрудникам преимущества новой системы.

Стиль компромисса заключается в том, что обе стороны вынуждены идти на взаимные уступки, чтобы разрешить существующую проблему. Как правило, компромисс применим в тех случаях, когда обе стороны уравнены во властных полномочиях и имеют взаимоисключающие интересы. Но данный конфликт к подобным не относится. Конфликтующие стороны находятся на разных уровнях, и введение новой системы управления персоналом не подразумевает уступок. Уступки могут привести к неэффективному ее функционированию.

Стиль сотрудничества тоже предполагает равенство сторон. Также стиль сотрудничества требует достаточно много времени для нахождения решения проблемы. Необходимо выслушать каждого сотрудника, узнать, каким он видит решение проблемы, объединить и проанализировать собранный материал, обсудить его с начальством. Может случиться так, что решение проблемы, предлагаемое персоналом, окажется неподходящим, и придется искать новое решение. Но скорее всего сотрудники просто предпочтут забыть о проблеме или будут сознательно отодвигать время ее решения.

Стиль принуждения является в данной ситуации наиболее эффективным. Во-первых, это объясняется важностью внедрения новой системы управления персоналом на предприятии. Во-вторых, начальство имеет достаточно власти для принятия решения. В-третьих, очевидно, что другие способы решения конфликта более длительные, менее эффективные и не всегда могут привести к решению проблемы, удовлетворяющему все стороны.

Таким образом, лучшим методом разрешения конфликта является принуждение с некоторыми элементами сотрудничества и компромисса.

Применение этого метода заключается в принуждении сотрудников фирмы пройти специальный обучающий курс по овладению новой технологией.

На первом этапе следует закупить специальную обучающую программу и заставить каждого сотрудника ее пройти. Удовлетворительным считается результат, когда сотрудник получает необходимое количество баллов в итоговом тесте и получает соответствующий диплом об окончании курса. Каждый сотрудник обязан предоставить этот диплом своему руководству.

После того, как у сотрудников появится некая база знаний, необходимо будет начать вести диалоги, обмен мнениями. Это должна быть дискуссия на равных. Сотрудники должны задавать все интересующие их вопросы, а начальство должно объяснить, что такое SMART, как его правильно поставить, что является критерием выполненной SMART-задачи и т.д.

После внедрения этой системы возможно появление небольших проблем методологии, поскольку система подразумевает, что в SMART нужно записывать то, что не касается рутинных занятий, а у части сотрудников есть только рутинные занятия. Тогда руководство должно пойти на уступки, разрешая сотрудникам самостоятельно решать, что записывать в SMART.

Для тех сотрудников, которые недобросовестно изучили и плохо используют новую систему, необходимо ввести систему наказаний, например, лишение премии.

Подобный подход к решению конфликта приведет к улучшению функционирования предприятия. Так, по данным компании «Перина Перони» введение GOAL-технологии улучшило управляемость компанией, управляемость сотрудниками, намного упростило целеполагание и достижение целей. Все это практически происходит в автоматическом режиме. Средняя результативность сотрудников лежит в пределах от 95 до 102 % (это данные за 8 месяцев 2008 года) [9].

**Заключение**

Конфликт — это особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов. Конфликт нельзя рассматривать, как строго отрицательное явление, так как он несет в себе ряд положительных функций: конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить потребности.

В целом выделяют две группы конфликтов — функциональные конфликты и дисфункциональные. Конфликты первой группы ведут к повышению эффективности организации, а конфликты второй группы приводят к снижению личной удовлетворенности, разрушению группового сотрудничества. Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между отдельной личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Основные причины конфликтов — это распределение ограниченных ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации.

Существует большое количество моделей конфликта. В работе были рассмотрены динамическая, игровая, графическая и сетевые модели.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Различают четыре структурных метода разрешения конфликта — это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Каждый из них подробно рассмотрен в работе, указаны ситуации, в которых каждый из этих стилей наиболее предпочтителен.

В последнее время становится все более популярным такой способ разрешения конфликта как медиация. Под медиацией понимают такое завершение конфликта, в котором участвует третья сторона, не заинтересованная напрямую в его исходе.

Благодаря существующим установкам на конфликт как отрицательное явление, большинство людей считает, что они не могут ими управлять и стараются их избежать, когда это возможно. Но конфликт плохо поддается коррекции, когда он уже приобрел разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры и служащие должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять.

Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в русле происходящих событий, он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

Конфликт также ставит служащих перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег, становятся более чувствительными к проблемам других людей. Люди, наконец оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным от общества, живя в нем.

Жить и работать вместе непросто, и этому нужно специально учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработке решения.

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. И служащие, и менеджеры должны управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других.

В работе был рассмотрен процесс управления конфликтами на предприятии ООО «РИФИНГ», занимающей ведущую позицию в России по производству оборудования для предприятий нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленностей, сельского хозяйства и пищевой промышленности. В процессе исследования было выявлено, что для данного предприятия характерны все виды конфликтов, присущих любой большой быстро развивающейся фирме. Однако все же наблюдается преобладание конфликтов, связанных с недостатками линейно-функциональной структуры управления предприятия. Во-первых, подобная структура препятствует введению инноваций, и всякие изменения требуют значительных усилий руководства. Во-вторых, сегментация подсистем вызывает их излишнюю замкнутость, что препятствует функционированию организации как единой системы. В-третьих, структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку высшего руководства и требует специального налаживания прямых связей подсистем. В-четвертых, создаются ограниченные возможности по подготовке руководителей высшего уровня.

На предприятии принят ряд мер по предотвращению или безболезненному разрешению конфликтов. Осуществляется правильный подбор сотрудников, реализуются принципы справедливости, объективности, уступчивости, ясности, доброжелательности, дистанции и самообладания. Велика роль высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций. На предприятии активно используются такие стили разрешения конфликтов как сотрудничество, приспособление, компромисс и принуждение.

Как уже было сказано, при линейно-функциональной структуре управления частой причиной конфликтов является введение инноваций. Именно такая конфликтная ситуация сложилась недавно на предприятии в связи с переходом на новую систему управления персоналом, так называемую GOAL-технологию, которая вызвала явное сопротивление среди сотрудников фирмы. Оказалось, что в данной ситуации лучшей стратегией разрешения конфликта является стратегия принуждения с элементами сотрудничества и компромисса. Использование подобной стратегии позволило практически безболезненно внедрить новую технологию, благодаря чему увеличилась эффективность функционирования предприятия, значительно облегчился процесс управления персоналом.

Таким образом, данная фирма может служить отличным примером рационального управления конфликтами на предприятии, она не боится внедрять новые технологии, потому что уверена, что способна эффективно разрешить любую конфликтную ситуацию.

**Список использованных источников**

1. Мескон, М. Основы менеджмента: Учебник для вузов / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Изд-во «Дело», – 1997. – 493 с.
2. Фомин, Г. В. Модели конфликтов // Менеджмент в России и за рубежом: периодический журнал. – 2001. – № 6. – С. 15-19.
3. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии: Курс лекций / Д. П. Зеркин. – Ростов-на-Дону: «Феникс», – 1998. – 480 с.
4. Бородкин, Ф. М. Внимание конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. – Новосибирск: Наука, – 2002. – 190 с.
5. Электронный ресурс. Режим доступа: http://dps.smrtlc.ru/Od\_PM/Od\_

12\_3.htm

1. Фролов, С. С. Социология организаций: Учебник для вузов. – М.: Гардарики, – 2001. – 358 с.
2. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.mediacia.com/ what.htm.
3. Полухина, А. Н. Конфликты в организации и медиация // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2005. – № 4. – С. 184-189.
4. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.lityagin.ru/as\_

goal/retail/peroni/