СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………....3

Глава 1. Что такое конфликт?

1.1. Конфликт и конфликтная ситуация: основные понятия………………….4

1.2. Причины возникновения конфликта……………………………………….9

1.3. Разрешение конфликтных ситуаций……………………………………....13

Глава 2. Управление конфликтами на предприятии.

2.1. Организационный конфликт……………………………………………….15

2.2.Сущность конфликта на современном предприятии……………………...15

2.3. Возможные стратегии………………………………………………………19

[Глава 3. Практическая часть](#_Глава_3._Практическая_часть)

3.1. Предконфликтная ситуация, характеристика противоречий между сотрудниками организации……………………………………………………..32

[3.2. Начало (зарождение) конфликта в организации…………………………](#_3.2._Начало_(зарождение)_конфликта ).33

[3.3. Развитие конфликта в организации………………………………………](#_3.3._Развитие_конфликта_в организац)..34

[3.4. Исследование конфликта и возможные методы разрешения………….](#_3.4._Исследование_конфликта_и возмо)....35

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….40

Список использованной литературы и дополнительных источников……….42

**ВВЕДЕНИЕ**

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность, осуществляемую на всех этапах возникновения, развития и завершения участниками конфликта. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Управление конфликтами включает их предотвращение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.

Без знания причин возникновения и развития конфликтов трудно рассчитывать на их эффективное регулирование. Необходимо различать причины конфликтов и причины изменений в их характеристиках.

Для предупреждения конфликтов важно знать не только, что необходимо делать, но и как добиться развития проблемной ситуации в конструктивном направлении. Предотвращение конфликтов в узком смысле заключается в работе с конкретными конфликтами. Это деятельность участников конфликта, а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего столкновения, разрешению противоречия неконфликтными способами. Технология предотвращения, есть совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых разрешается возникшее противоречие.

**Глава 1.**

**Что такое конфликт?**

**1.1. Конфликт и конфликтная ситуация: основные понятия.**

Конфликт (от лат. conflictus -- столкновение) - столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника.

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как 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.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т. е. инцидента - и конфликт может начаться.

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

Конфликты существуют столько, сколько существует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

Конфликт - борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются, нейтрализация, нанесения ущерба или уничтожение соперника.

В данном определении четко и ясно указанны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания силы.

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным.

Признаки конфликта включают: наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной; неделимость объекта конфликта, т.е. предмет не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия; желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей, а не выход из создавшейся ситуации.

Основными составляющими конфликта являются: субъекты конфликта (участники конфликтного взаимодействия), объект конфликта (то, что вызывает противодействие участников конфликта), инцидент, причины конфликта (почему происходит столкновение интересов); методы регулирования конфликта и диагностики конфликта.

Конфликтная ситуация – это, противоречивые позиции сторон по какому - либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента -- и конфликт может начаться. В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта - субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

Конфликт начинается с того момента, когда хотя бы один из взаимодействующих субъектов осознает различие своих интересов и принципов от интересов и принципов другого субъекта и начинает односторонние действия по сглаживанию этих различий в свою пользу (еще не понимая четко, в чем они заключаются).

Первым признаком конфликта можно считать напряженность, которая проявляется вследствие недостатка или противоречивости информации, недостаточности знаний для преодоления затруднения. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что “вот почему он не прав, а моя 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.

Конфликт имеет следующие фазы.

1) Конфронтационная (военная) - стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого (в их представлении это обеспечивается либо добровольным или вынужденным отказом другого субъекта от своего интереса, либо лишением его права иметь свой интерес, либо уничтожением носителя другого интереса, что уничтожает естественным образом и сам этот интерес, а следовательно, и гарантирует обеспечение собственного).

2) Компромиссная (политическая) - стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая из сторон пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный).

3) Коммуникативная (управленческая) - выстраивая коммуникацию, стороны достигают согласия, основанного на том. Что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы, и стремятся к взаимодополнению интересов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения общества, различия.

В социальной психологии существует многовариантная классификация конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Конфликт бывает внутриличностным. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Конфликт может быть межличностным. Этот вид конфликта считается самым распространенным. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, использования оборудования, вакантную должность. Может так же проявляется как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Различают так же конфликт между личностью и группой. Он проявляется как противоречие ожиданиями или требованиями отдельной личности и, сложившихся в группе, нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства, уровня зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповые конфликты возникают внутри формальных групп коллектива, внутри неформальных групп коллектива, между формальной и неформальной группами.

Конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт); между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт) и смешанные, в которых представлены и те и другие. Наиболее распространенны конфликты вертикальные и смешанные. В зависимости от количества причин выделяются однофакторные, когда в основе конфликта лежит одна причина; многофакторные конфликты, возникающие в силу двух и более причин, а так же кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

Исходя из временных параметров, конфликты делятся на кратковременные (чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются); затяжные (связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами, или с объективными трудностями).

Длительность конфликта зависит от предмета противоречия и от черт характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, в них конфликтующие стороны закрепляют свое негативное состояние.

Конфликты различают и по их значению для организации, а так же по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Любой конфликт конструктивен по своей природе как инструмент развития. Бывают конфликты, проходящие без кризисов, но, правда, очень редко и, как правило, характерны они для организаций с очень высоким уровнем интеллектуальной и коммуникативной культуры (как корпоративной, так и каждого сотрудника, прежде всего администрации), и само общество должно быть на столь же высоком уровне развития. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов. Их разрешение выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития, ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений. Положительная роль конфликта заключается в росте самосознания участников конфликта. Конструктивный конфликт во многих случаях формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и конструктивного выхода эмоций. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации, создают напряженные отношения в коллективе, тяжело сказываются на нервно-психологическом состоянии сотрудников.

## 1.2. Причины возникновения конфликта

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и разрешения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них эффективное регулирующее воздействие. На основе только описательных моделей конфликта нецелесообразно решительно вмешиваться в его естественное развитие. Такое вмешательство оправдано тогда, когда мы не только знаем, что происходит во время конфликта, но и можем ответить на вопрос, почему события развиваются именно так, а не иначе. Построение объяснительных моделей является результатом системно-генетического анализа конфликтов. Он позволяет определить причины возникновения конфликта, вскрыть движущие силы их развития.

Возникновение конфликтов обусловлено действием 4 групп причин: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных. Первые две группы носят объективный характер, а последние субъективных.

Понимание объективно-субъективных причин конфликтов окажется весьма полезным в дальнейшем при определении способов предупреждения межличностных конфликтов. К числу объективных причин конфликтов можно отнести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки - объективного компонента предконфликтной ситуации.

Субъективные причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия. Человек не идет на компромиссное решения проблемы, не уступает, не избегает конфликта, не пытается обсудить и совместно с оппонентом обоюдовыгодно разрешить возникшее противоречие. Практически в любой предконфликтной ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, носят главным образом субъективный характер. При кратком рассмотрении характера взаимосвязей между субъективными и объективными причинами конфликтов можно отменить следующее.

Во-первых, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление неравномерно. Любая объективная причина играет роль в возникновении конкретной ситуации, в том числе по причине действия субъективных факторов.

Во-вторых, нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен помимо субъективных и объективными причинами. В тоже время трудно найти предконфликтную ситуацию, возникшую в силу объективных обстоятельств, которую нельзя было бы разрешить неконфликтным способом. В любом межличностном конфликте всегда ту или иную роль играет субъективный фактор. Если человек субъективно не примет решение о начале конфликтного противодействия, конфликта не будет. Поэтому практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин. Они очень разнообразны и пока не поддаются строгой квалификации. К числу наиболее часто встречающихся, можно отнести следующие:

1. Естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности. Сотрудники, работающие в одном коллективе, тесно взаимодействуют, совместно решая многочисленные задачи. Часто взаимодействие сотрудников продолжается и в свободное от работы время. В процессе постоянного взаимодействия интересы людей могут время от времени сталкиваться. Это столкновение интересов, мало зависящее от их воли и желания, и создает объективную основу для возможных конфликтных ситуаций.

2. Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей.

Например, если начальник оскорбил подчиненного, то последний часто вынужден для защиты достоинства прибегать к конфликтному поведению. В нашем обществе пока не разработаны эффективные, стандартные способы защиты интересов подчиненных от произвола начальников. В большинстве предконфликтных ситуаций подчиненный предпочитает либо уступить, либо пойти на конфликт.

3. Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ.

То, что мы живем в обществе всевозможных дефицитов, заметно сказывается на жизни людей, на количестве и характере конфликтов между ними. Основным дефицитом сегодня стали деньги. Если в организации появляется возможность получить хорошо оплачиваемую работу для ограниченного числа сотрудников, то возникают естественные конфликты между теми, кто получает эту работу, и остальными работниками.

4. Образ жизни многих россиян.

Это объективная причина части межличностных конфликтов, связанных с материально-бытовой неустроенностью, недостаточностью финансовых средств для удовлетворения элементарных потребностей семьи, деятельностью, в которой человек не всегда может реализовать свои способности, создающей ограничения для творчества и саморазвития. Очевидно, что бедный, неустроенный, не реализовавший свой потенциал человек более конфликтен с человеком, у которого перечисленные проблемы успешно решены.

**1.3. Разрешение конфликтных ситуаций**

В конфликтной ситуации можно находиться очень долго, свыкнуться с ней как с неизбежным злом. Но нельзя забывать о том, что рано или поздно произойдет некое стечение обстоятельств, инцидент, который обязательно приведет к открытому противостоянию сторон, к демонстрации взаимоисключающих позиций.

Имеется пять стилей разрешения конфликтной ситуации: 1) уклонение - уход от конфликта; 2) сглаживание - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться; 3) принуждение - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения; 4) компромисс - уступка до некоторой степени другой точке зрения; 5) решение проблемы - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон.

Некоторые предложения по разрешению конфликта:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.

2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.

3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.

4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Есть три основных способа, применяемых руководителем для преодоления конфликтной ситуации:

- воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности цели, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью показать его несерьезность;

- разделение объекта спора. Уточнение границ полномочий, ответственности, компетенции. Поручение одному из конфликтующих решить другой, не менее важный вопрос, тогда как спорный вопрос решает второй участник конфликта. Передача спорного вопроса третьему лицу;

- организационные мероприятия.

**Глава 2.**

**Управление конфликтами на предприятии.**

**2.1. Организационный конфликт.**

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

Современная наука управления признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации.

под конфликтами в сфере управления необходимо понимать конфликты, возникающие в системах социально го взаимодействия субъектов и объектов управления. Источниками любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфликт, как только для этого сформируются определенные условия и возможности. Каждому виду и типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия. Эти противоречия, в конечном счете, обусловлены структурой и содержанием социального взаимодействия - спецификой управления.

**2.2.Сущность конфликта на современном предприятии.**

Предприятие - это сложное целое, которое включает в себя не только индивидов с различными статусами, социальными установками и интересами, но и различные социальные образования, стремящиеся занять более высокое место в структуре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной структуры. Кроме того, различные подразделения организации могут подвергаться управленческому воздействию в различной степени. Таким образом, имеют место неравенство в распределении ресурсов, а также различия в возможностях высшего руководства реализовать властные функции.

Являясь важнейшей ячейкой общества, предприятие соединяет и координирует поведение людей, специализирующихся на разных типах деятельности, включает их в единый трудовой процесс, решает не только производственные задачи, но и создает условия для развития своих членов. Здесь в среде непосредственного общения закладываются первоначальные представления людей, формируются мнения, закрепляются привычки, проявляются склонности, утверждается общественная репутация работников.

Взаимные связи и отношения складываются не только на основе производственной деятельности, но и под влиянием реальных условий жизни: политических, психологических, нравственных и др. Людей сплачивают общие интересы, идеи, цели, нравственные нормы и принципы. Однако наряду с солидарностью в трудовом коллективе возникают и конфликтные ситуации.

Конфликт на предприятии - это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка; это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит:

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

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

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

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

Конфликты могут иметь как рациональную так и эмоциональную природу. В зависимости от этого выделяют управление конфликтами на основании:

\* целенаправленного воздействия на причины и условия конфликта;

\* изменения установок и ценностных ориентаций соперников.

Управление конфликтом следует отличать от разрешения конфликта, которое представляет собой поиски способов устранения противоречий в трудовом коллективе.

Подходы, связанные с управлением конфликтом, часто критикуют за излишнее внимание к внешним проявлениям конфликта, за попытки всего лишь смягчить его последствия, а не бороться с лежащими в его основе причинами. Однако зачастую разрешить конфликт невозможно, и тогда управление им становится единственно возможным выходом.

Двадцать лет назад в литературе по управлению рекомендовали разрешать конфликт, выявлять и ликвидировать его последствия по возможности мирными средствами. В настоящее время в литературе используется понятие **"управление конфликтом".** Конфликт на предприятии не только неизбежен, но зачастую бывает и полезен. Так, руководители многих компаний, использующих высокие технологии, уверены, что разногласия способствуют нововведениям. Конфликт часто является признаком противостояния идей, а не борьбой личных интересов, и для того, чтобы он стал продуктивным, необходимо сосредоточиться на рассмотрении идей, а не людей. К сожалению, разногласия, часто проистекая из недопонимания, быстро перерастают в личную неприязнь.

Приведем в пример несколько принципов и методов, используемых на практике для преодоления личной неприязни и начала разумной дискуссии и, в некоторых случаях, установления сотрудничества между сторонами, участвующими в конфликте. Эти методы применяются, прежде всего, для управления конфликтом внутри трудового коллектива, однако они могут использоваться и при возникновении конфликтов между предприятиями или учреждениями и т. п.

Каждой организации необходима система управления конфликтом. Конфликты, разногласия, трения в коллективе неизбежны. Управленцы должны научиться использовать их во благо, поощрять конструктивную критику и предложения сотрудников. Конфликт поддается управлению, если сотрудники обладают волей и навыками такой работы.

Следующие рекомендации:  
- обратите внимание на общие цели: конфликт возникает, когда стороны не согласны по поводу миссии организации;  
- не старайтесь избежать разногласий - они выгодны предприятию;  
- не избегайте эмоций - они отражают ценностные установки участников конфликта;  
- не допускайте бесполезных, пагубных дискуссий: сотрудники должны понимать, что только рациональные дискуссии могут дать положительный результат.

**2.3. Возможные стратегии.**

Лучше всего начинать обсуждение с поиска общих целей. Если такой поиск ни к чему не привел, следует изменить план действий. Рассмотрим несколько стратегий:

**План А. Поиск общих целей и решений, удовлетворяющих обе стороны.**

Этот план предполагает наличие в коллективе атмосферы готовности к сотрудничеству. Основные методы - "активное слушание" и искренность. Метод "активного слушания" заключается в том, что слушающая сторона пытается понять взгляды противоположной стороны, будучи уверенной, что и ей дадут возможность высказаться.

Говорящие должны придерживаться следующих правил:  
- прежде чем переходить к очередному пункту, убедитесь, что вас поняли;  
- не задавайте вопросов, пока не будете уверены, что сможете внимательно выслушать ответ.

Слушатели не должны перебивать говорящих. Прежде чем отвечать на вопрос, слушатели должны убедиться, что правильно поняли говорящих.

Если конфликт достиг критической точки, то необходим посредник, способный не допустить взаимных оскорблений, обвинений и т. д. Помощь посредника может понадобиться также при формулировании претензий. Они не должны содержать нападок на противоположную сторону. Участники конфликта часто принимают проблемы, предположения, даже подозрения за цели. Специалисты помогут им сформулировать конкретные истинные цели. Далее им необходимо упорядочить цели в зависимости от их значимости и разработать план их достижения.

Прибегая к помощи посредника, сотрудники приобретают бесценный опыт эффективного использования разногласий, построения конструктивного диалога и улучшения качества своего труда. Если для урегулирования конфликта в организации план А оказался достаточным, это признак того, что коллектив может эффективно справляться с большинством конфликтов. Однако во многих коллективах отсутствуют даже зачатки системы управления конфликтом.

**План Б. Прояснение, упорядочивание и оценка разногласий.**

Стороны переходят к плану Б, если после поиска общих целей конфликт не был исчерпан. В этом случае необходимо разобраться с целями и интересами, которые не являются общими для обеих сторон. Часть разногласий основана на недопонимании, которое требует дополнительного прояснения, другая часть - на различиях во взглядах. План Б дает возможность распознать те личные проблемы, которые работники приносят на работу извне. Их следует решать на индивидуальном уровне. К их числу относятся эмоциональная неуравновешенность, антиобщественное поведение, наркологическая зависимость и т. д. План Б редко является последней стадией в управлении конфликтом. Он предполагает либо возвращение к плану А и поискам общих целей, либо переход к плану В.

**План В. Готовность к изменениям.**

Основная задача планов А и Б заключается в выявлении общих целей и обнаружении причин трений между участниками конфликта. Цель плана В - установить, какие изменения стороны должны претерпеть, чтобы добиться общих целей. Для этого сторонам необходимо признать свою ответственность за происходящее. Если они признают необходимость изменений в своем поведении, то смогут перейти к планам А и Б. В большинстве конфликтов стороны готовы к изменениям, но одной из них необходимо проявить инициативу и открыто заявить о готовности изменить свое поведение. Задача посредника - "подтолкнуть" одну из сторон взять на себя такие обязательства. Осуществление изменений проходит намного легче, если они являются открытыми, конкретными и очевидными для окружающих. Однако если участник конфликта не желает брать на себя какие-либо обязательства на данном этапе, то заставлять его не имеет смысла. Такое желание может возникнуть позже.

**План Г. Анализ цикла**

Если конфликт достигает той стадии, когда сотрудники не хотят брать на себя какие-либо обязательства, его можно назвать цикличным. В этом случае стороны должны проанализировать весь цикл и найти выход из создавшегося положения. Если конфликт приобретает цикличный характер, участники, вероятно, не осознают его истинную причину. На этой стадии управление конфликтом следует доверить опытному специалисту.  
Необходимо отойти от деталей конфликта и изучить его схему: конфликт возникает, затем усиливается и утихает. Но тот же источник страха, беспокойства, разочарований опять приводит к обострению ситуации. Часто сотрудники утверждают, что готовы положить конец повторяющемуся конфликту, но продолжают в нем участвовать. Социальные психологи считают, что участники поддерживают конфликт на одной его стадии, чтобы не перейти на другую, тем самым они невольно управляют им.

Основные принципы управления конфликтом, как понимание точки зрения противоположной стороны, приписывание ей положительных мотивов, проверка предположений сторон относительно друг друга, использование техники "активного слушания", являются сильным оружием в борьбе против неизбежных конфликтов. Для руководителей главным является открытое, позитивное управление конфликтом. Они не должны отрицать его существование или надеяться, что сотрудники смогут самостоятельно его контролировать, не прибегая к соответствующим методам и помощи руководителей.

Управление конфликтами характеризуется рядом существенных моментов:

Для того чтобы управлять проблемными и предконфликтными ситуациями, руководитель должен быть компетентным в области конфликтологии. Особенности управления конфликтами во многом определяются их спецификой как сложного социального явления. Важным принципом управления конфликтом является *принцип компетентности.*

Во-первых, люди, вмешивающиеся в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. Эти знания могут быть следствием их теоретической подготовки, либо богатого жизненного опыта.

Во-вторых, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную и содержательную информацию о конкретной ситуации. Мера вмешательства руководителя в конфликты не должна превышать глубины его знаний о них. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий.

Руководитель не должен стремиться к блокировке развития противоречия. Его основная задача — постараться разрешить противоречие неконфликтными способами. Это второй существенный момент управления конфликтами. Часто предупреждение конфликтов рассматривают в виде жестких мер по вынуждению оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать их борьбы и  т.п. Это одна точка зрения.

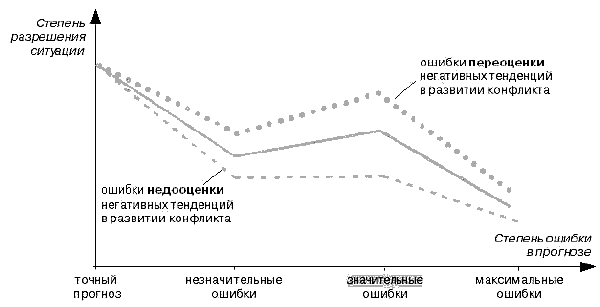
Но есть и другая — лучше все же дать возможность людям защищать свои интересы, но добиться, чтобы они делали это путем сотрудничества, компромисса, избегания конфронтации. Желательно не менять радикальным образом содержание развития событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, мирной.

Управление конфликтами более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий.

Чем раньше Вы обнаружили проблемную ситуацию в отношениях с подчиненными или руководством, тем меньше усилий придется приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение межличностных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием.

Исследования психологов показывают, что точный прогноз проблемной ситуации в отношениях людей играет важную роль в недопущении ее эскалации и, следовательно, успешном разрешении. В принципе, любая трудная ситуация взаимодействия — это ситуация неопределенности. Ее неопределенность заключается в вероятностном характере адекватности действий сторон сложившимся обстоятельствам, многовариантности поведения оппонента, неизбежной фрагментарности учета факторов ситуации и в искажении восприятия ситуации в целом.

Поэтому прогноз развития ситуации значительно снижает величину этой неопределенности и, следовательно, повышает вероятность оптимального разрешения противоречия. Психологические исследования выявили определенную зависимость успешного разрешения ситуации от точности прогноза ее развития (см. рис).



Как видно, чем значительнее ошибка в прогнозе развития ситуации, тем ниже эффективность разрешения противоречия между оппонентами. Если Вы как руководитель или просто участник проблемной ситуации вообще не прогнозируете развитие противоречия, то, как показывают исследования, проблему удается решить полностью или в основном только в 37,6% случаев, а в 40,4% противоречие вообще не разрешается или еще более обостряется. Если же Вам удается точно или почти точно спрогнозировать развитие трудной ситуации, то в 56,4% проблема полностью или в основном разрешается, и только в 19,8% случаев противоречие не разрешается или в 4,6% — обостряется.

Однако экспериментальные результаты показывают, что при значительных ошибках прогноза развития ситуации степень ее разрешения повышается, что противоречит гипотетической линейной зависимости (это видно из представленного графика). Дополнительный анализ характера ошибок в прогнозировании развития ситуаций показал, что ошибки в «лучшую» или в «худшую» сторону по-разному влияют на исход ситуации. Если человек неточно прогнозирует ситуацию и недооценивает негативные варианты в ее развитии (т.е. надеется на лучшее развитие событий), то ситуация разрешается с меньшей эффективностью. К этому приводит самоуспокоенность человека, его недостаточная настойчивость и энергичность в действиях. Если же участник взаимодействия допускает значительные ошибки в прогнозе ситуации, переоценивая возможные негативные тенденции в ее развитии, то он вынужден принимать дополнительные меры по их нейтрализации, и в результате ситуация разрешается значительно лучше, чем он предполагал.

Таким образом, точный прогноз развития конфликтной ситуации способствует более эффективному ее разрешению. Если возрастает вероятность ошибки в таком прогнозе, то необходимо стараться перестраховаться, т.е. лучше переоценить возможные негативные тенденции, чем их недооценить. Другими словами, будучи «оптимистом по жизни», необходимо быть «пессимистом по ситуации».

При этом нужно также учитывать следующие обстоятельства.

Прежде всего необходим четкий анализ проблемной ситуации, определение объекта и предмета конфликта, возможности сторон по ведению борьбы, функции конфликта, предыстории развития проблемы. То есть надо создать описательную модель конфликта.

Кроме того, надо представить объяснительную модель конфликта. Это значит вскрыть движущие силы развития конфликта, его факторы и причины. Разобравшись в причинах конфликтной ситуации, мы сможем спрогнозировать ее развитие.

Следующим важным направлением по управлению конфликтами является их профилактика. Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их.

Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности работников, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Профилактика конфликтов — это их предупреждение в широком смысле слова. Ее задача — создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними. Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Что же может предпринять и что должен учесть руководитель, чтобы обеспечить профилактику конфликтов в своей деятельности и в организации в целом? Такими необходимыми и целесообразными направлениями деятельности являются:

*1. Обеспечение благоприятных условий для жизнедеятельности работников на предприятии.* Опосредованное, но существенное влияние на психическое состояние, а следовательно, и конфликтность людей оказывают условия их деятельности и жизни. К ним в первую очередь можно отнести:

* наличие хорошей и перспективной работы (должности);
* возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы;
* взаимоотношения, складывающиеся с подчиненными, сослуживцами, начальниками;
* здоровье человека;
* материальную обеспеченность семьи, условия работы жены и обучения детей;
* отношения в семье;
* наличие времени для полноценного отдыха и т.п.

Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в коллективе и обществе, вечно загнанный, больной человек более конфликтен при прочих равных условиях по сравнению с человеком, у которого этих проблем нет.

*2. Справедливое и гласное распределение организационных ресурсов.* Анализ конфликтов между работниками организаций с различной формой собственности показывает, что типичной объективной причиной их возникновения является недостаток материальных ресурсов и их несправедливое распределение. Реже причиной конфликтов выступает несправедливое распределение социальных и духовных ресурсов. Оно обычно связано с совершенствованием профессиональной подготовки, поощрениями, наградами и т.п.

Если бы материальных ресурсов хватало на всех работников, то конфликты, связанные с их распределением, видимо, все равно были бы, но реже. Причиной сохранения конфликтов было бы возрастание потребностей людей и сама система распределения, существующая в современном российском обществе. Однако конфликты при достатке материальных ресурсов были бы менее острыми и частыми. В нынешних условиях дефицит денег и других материальных ресурсов создает объективную основу для конфликтов по поводу их распределения.

Помимо снижения остроты дефицита ресурсов, к объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов на предприятии относится справедливое и гласное их распределение. Это условие в определенной степени одновременно и субъективно. Если дефицитные материальные ресурсы распределять между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, чтобы исключить слухи, связанные с тем, что кому-то больше заплатили, то число и острота конфликтов, связанных с распределением материальных ресурсов, заметно сократятся.

Справедливое распределение духовных ресурсов в своей основе имеет компетентную, объективную и комплексную оценку результатов деятельности работников. По данным известного отечественного конфликтолога А.Я. Анцупова, каждый шестой конфликт, возникающий в организации, в той или иной степени связан с недостатками в оценке деятельности работников.

*3. Разработка нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций.* Анализ конфликтов во взаимоотношениях работников показал, что существуют типичные проблемные и предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстоять свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. К подобным ситуациям относятся:

* унижение руководителем личного достоинства подчиненного;
* определение размеров заработной платы и других форм материального поощрения;
* назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов;
* перевод сотрудника на новое место работы;
* увольнение сотрудника и др.

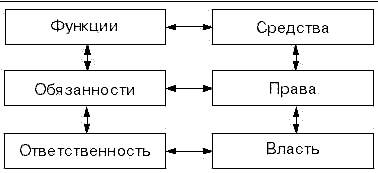
*4. Создание рекреационной среды труда.* К факторам материальной среды, способствующим уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести:

* удобную планировку рабочих помещений;
* оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других полей;
* цветовое оформление рабочих помещений в спокойных тонах;
* наличие комнатных растений, аквариумов;
* отсутствие раздражающих шумов.

Кроме того, большое значение имеет оборудование комнат психологической разгрузки, создание тренажерных залов в непосредственной близости от мест трудовой деятельности, обеспечение возможности осуществления водных процедур и т.п.

*5. Оптимизация структуры предприятия.* Предупреждение конфликтов тесно связано с оптимизацией структуры цеха, завода, фирмы, с одной стороны, как организации, с другой — как социальной группы. Руководитель, как никто другой, представляет соответствие структуры предприятия тем задачам, которые оно решает в настоящий момент. Штатное расписание не должно быть довлеющим и тормозящим фактором в функционировании предприятия. В силу своего должностного положения руководитель (менеджер по кадрам) может и должен обеспечивать максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам. Это обеспечит минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами предприятия, и уменьшит вероятность возникновения конфликтов между работниками.

*6. Сбалансированность рабочих мест на предприятии.* Оптимизация функциональных взаимосвязей между структурными элементами предприятия и отдельными работниками во многом зависит от того, в какой мере упорядочено само рабочее место. Рабочим местом называют систему взаимосвязанных функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства — в праве и власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы.



Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами, и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению функциональных противоречий, которые, в конце концов, порождают межличностные конфликты работника, как с коллегами по работе, так и с руководителями.

*7. Профессиональный психологический отбор.* «Кого отберешь, с теми и будешь работать» — эта аксиома кадровика, к сожалению, очень часто нарушается, как по вине топ-менеджеров (главных руководителей предприятия), так и работников кадровых структур. Соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность, является важным условием предупреждения конфликтов. Назначение сотрудника на должность, которой он не в полной мере соответствует по своим профессиональным, нравственным, другим психологическим и физическим качествам, создает предпосылки для возникновения конфликтов между этим работником и его начальниками, подчиненными, сослуживцами. Поэтому, назначая на должности компетентных, порядочных, трудолюбивых, здоровых сотрудников, мы тем самым предотвращаем возникновение многих межличностных конфликтов.

*8. Подготовка компетентных менеджеров различных уровней.* Менеджера, прекрасно подготовленного, с солидным опытом управленческой деятельности очень сложно подобрать извне, со стороны. Обычно управленцы растут «дома», в стенах своего предприятия. Поэтому нужно создавать условия для профессионального роста любого работника, а тем более — менеджера. Это связано не только с его будущим и будущим предприятия — это, в первую очередь, связанно с настоящим. Стабильность и успехи предприятия являются результатом, прежде всего, принятия оптимальных управленческих решений, определяющих деятельность других работников, особенно подчиненных. Некомпетентные управленческие решения провоцируют возникновение у руководителя конфликтов с теми, кто будет их исполнять и видит их непродуманность. Кроме того, необоснованная негативная оценка результатов деятельности также способствует возникновению предконфликтных ситуаций между оценивающим и оцениваемым.

## Глава 3. Практическая часть

## 3.1. Предконфликтная ситуация, характеристика противоречий между сотрудниками организации

На начало 2008 года в организации ООО «МаксФуд-Псков» наметилась конфликтная ситуация, вернее даже несколько.

Предконфликтный период имел место еще в конце 2008 года.

Секретарь, заступивший на должность в 2004 году стала допускать больше ошибок и несобранности в работе, чаще брать больничные листы. Замешать ее приходилось рекламным агентам, что также мешало им нормально выполнять свои обязанности. Клиенты, чьи объявления или рекламные формы выходили не в срок и с допущенными неточностями проявляли недовольство. Издание начало нести убытки.

В компьютерном отделе в следствии неслаженной работы амбициозного начальника отдела и подчиненных, в особенности, графического дизайнера, также случались сбои в работе. Начальник отдела упрекала графического дизайнера в несобранности, медлительности. Также ее не устраивала чрезмерная религиозность дизайнера и ее вероисповедание.

Дизайнер в свою очередь вел агитационные речи среди остальных работников, чем раздражала и отвлекала их от выполнения поставленных обязанностей.

Менеджер и начальник отдела компьютерной верстки постоянно обращались к директору с просьбой четко разграничить их обязанности, сферу влияния и ответственности.

Наметился ряд неудач, финансового и правого характера. Директор стал часто отсутствовать в командировках. Редактор пыталась заместить его, осваивая незнакомые ей работы, устанавливая заново, уже налаженные и контакты.

У второго рекламного агента, как и секретаря наметились нервные срывы, переходящие иногда в плач или неадекватное нервное поведение. Остальные работники пытались сохранять спокойствие и режим работы.

## 

## 3.2. Начало (зарождение) конфликта в организации

Поводом для начала конфликта в организации ООО«МаксФуд-Псков» стал следующий инцидент: секретарь допустила ошибку при приеме рекламного текста у заказчика. Тот в свою очередь, после выхода газеты пришел в редакцию и в ультимативной форме потребовал компенсации за ущерб, при этом сильно завысив размер компенсации. В противном случае, он угрожал обращением в суд. Директор в грубой форме переложил все притязания на секретаря. Та, в свою очередь, возмутилась ненормированной продолжительностью дня и тяжелыми условиями труда (работа с компьютерной техникой старого образца сказывалась на здоровье).

Таким образом, мы видим зарождение межличностного конфликта, причиной которого стала потребность секретаря в адекватном отдыхе и нормальных условиях труда. Это пример столкновения потребностей, внутренних неантагонистических противоречий, важный для конкретного работника, приводящий к реальному конфликту.

Объективными элементами конфликта выступают злоупотребления администрацией свободным временем работника, а субъективными – слабость его нервной системы, подверженность стрессам, быстрая утомляемость и высокая потребность в отдыхе.

Основными участниками стали директор организации, его подчиненный – секретарь (инициатор) и заказчик, выступивший организатором. Остальные специалисты, присутствовавшие при этом происшествии стали косвенными его участниками, третей стороной.

Данный конфликт может иметь в перспективе как конструктивные, так и деструктивные последствия.

Первым деструктивным последствием стало разрастание конфликта и образование нового – межгруппового.

Рекламные агенты и менеджер (пособники первой стороны) примкнули к требованиям секретаря, поддержав ее в столкновении. На сторону администрации же встали начальник компьютерного отдела и редактор (пособники второй стороны). Мастера по компьютерной верстке, как и графический дизайнер, журналист и остальные работники предпочти удерживать нейтралитет (посредники). При этом у оппонентов не вполне соответствует ранг.

Причинами разрастания конфликтов стали объективные и субъективные противоречия, вызванные непродуманной политикой администрации по отношению к распределению обязанностей в системе управления, личностные качества участников.

Цель первой стороны является улучшении условий труда и распределения обязанностей, а целью второй стороны сохранение сложившихся порядков и угнетение оппозиционных настроений, поддержание нормальной работы и существования организации.

## 

## 3.3. Развитие конфликта в организации

Динамика конфликта стремительная. Его эскалация происходит быстро и не прогнозировано. При этом открываются в большей мере его деструктивные функции на межгрупповом и личностном уровне.

Директор и редактор угрожают несогласным работникам штрафными санкциями вплоть до увольнения. При этом они не готовы пойти на такой решительный шаг, нежелание потерять компетентных сотрудников и подвергнуть опасности все предприятие еще больше усиливает эмоциональное напряжение. Секретарь обращается к юристу, обнародует конфликт.

Между двумя группами структурных подразделений устанавливается «война» от открытых скандалов, до причинения скрытых неприятностей. Нейтральные участники пытаются наладить контакт между сторонами конфликта, но на данном этапе это ни к чему не приводит. У самых незащищенных, как секретарь, второй мастер по компьютерной верстке, второй рекламный агент развиваются тревожность, пессимум, неуверенность в собственных силах и мысли об увольнении по собственному желанию.

Но нужно отметить и положительную функцию конфликта – информационную. Теперь администрация обратила внимание на проблемы.

## 

## 3.4. Исследование конфликта и возможные методы разрешения

В первую очередь обязанность исследовать конфликт ложиться на менеджера и администрацию. На системной основе, объединив разные методы, она должна определить причины, функции, динамику конфликта, а затем разработать меры по его разрешению.

Благодаря эмпирическому и ситуативному подходу путем наблюдения, опросов и анализирую результаты деятельности организации на период конфликта менеджер подбирает классификацию конфликта и составляет приблизительный прогноз.

В случае с ООО «МаксФуд-Псков» необходимо найти индивидуальный подход к каждому из сотрудников и воздействуя на них устранить причины возникновения конфликта. Заставить администрацию пойти на уступки, а подчиненных согласится на компромисс, и пересмотреть свои взаимоотношения.

Менеджер в первую очередь обязан отбросить все свои эмоции и составить схему описанных ранее личностных качеств, вывести условный тип работников и составить план мероприятий для разрешения конфликта (Приложение 1).

Так директор относится к типу «паровой каток». Если предмет конфликта принципиально не играет роли для вас, то лучше уклониться от него или проявить гибкость. Уйти с пути или уступить этому сотруднику в чем-то, чтобы успокоить его. Сторонник иного подхода, должен начать с того, чтобы дать такому человеку «выпустить пар», разрядиться и вернуться в нормальное расположение духа.

К типу «Скрытый агрессор» («снайпер») – принадлежат редактор и начальник компьютерного отдела. Они стараются причинять окружающим неприятности, навязать ощущение дискомфорта, прибегая к закулисным махинациям, сплетням и другим скрытым проявлениям агрессии.

В случае, если принято решение не уклоняться и не терпеть такого индивида — то самый подходящий вариант — выявить конкретный факт причинения ущерба, а затем скрытые причины. После чего дать понять агрессору, что вы, как руководитель выше этого, употребив фразу наподобие: «Чего вы добиваетесь этим?». Если он начнет отрицать факты, следует предъявить доказательства.

Секретарь, как и первый рекламный агент, относятся к типу «разгневанный ребенок» («взрывной человек»). Такой тип поведения характерен для работника беспомощного, эмоционального неустойчивого и незащищенного. А агрессия лишь способ удержать ситуацию под контролем.

Главный принцип, которого следует придерживаться для того, чтобы избежать развития конфликта (если принято решение не уклоняться от него совсем), дать человеку возможность накричаться, дать выход его эмоциям. Затем следует убедить его в том, что вы внимательно слушаете его. Необ­ходимо также дать ему понять, что он контролирует ситуацию, и тем самым умиротворить сотрудника.

Сама менеджер принадлежит к типу «сверхпокладистого работника». Весьма выгодный тип работника, но даже они временами способны спровоцировать значительный конфликт в организации.

Директор, разрядившись обязан знать истинное мнение менеджера и его реальные способности, его силы и потенциал. Следует сообщить, что больше всего он недоволен не невыполнением работы, вследствие конфликта, а непоследовательностью и неправдивой информацией, отсутствием доверия.

Графического дизайнера можно отнести к категории Тип «жалобщик» - Человек часто поглощен некоторой идеей и обвиняет остальных (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех неприятностях.

Сначала необходимо выслушать жалобщика. В независимости от его правоты. Главная цель подобных жалоб – желание быть услышанным, обратить внимание на себя. Недостаток внимания вызывает ощущение ущемления собственных прав, постоянное недовольство такого сотрудника. Возможно претензии – результат чувства вины, разочарования или незащищенности. Выслушать «жалобщика», означает вернуть ему значимость и весомость в глазах окружающих. Теперь он может выразить свои эмоции. Формулировки и претензии этого человека лучше повторить еще раз вслух, перефразировав и дав понять, что Вы вникли в суть проблемы. После поощрения работника, лучше всего перевести его внимание на другую тему.

А второй рекламный агент - «молчун» («тихоня»). Основной подход к данному типу специалиста при разрешении конфликта борьба с замкнутостью человека. Причинами этой замкнутости могут быть плохое настроение по личным мотивам, и многие другие. В любом случае исходить из предполагаемых причин нельзя, ибо это может только усугубить ситуацию.

Наиболее оптимальный способ подтолкнуть человека к объяснению, задав некоторые вопросы, которые будут предполагать не односложный ответ, а распространенные данные. Но не стоит задавать откровенных вопросах, а тем более интересоваться причинами замкнутости. Можно лишь поделится предположениями, направив собеседника в нужное русло.

Вот основные рекомендации подхода к различным типам сотрудников, исходя из особенностей личностных качеств. Конечно, этот список далеко не исчерпывающий, существую и другие типы, которым также необходим специальный подход в управлении. Для удобства можно выделить ряд универсальных правил в общении, содержащем трудности:

- при общении с трудным человек следует сразу определить хотя бы приблизительно его тип и найти специальный подход; охарактеризуйте его как личность;

- быть твердым в своем решении, не попадать под влияние этого человека, сохранять спокойствие, непредвзятое отношение и миролюбивое настроение, не поддаваться эмоция;

- не уклонятся по возможности от общения, налаживать контакт, разговаривать, выявляя, таким образом, причины конфликтности и неудовлетворенности человека; постараться найти способ удовлетворения его скрытых интересов и потребностей:

- использовать системную основу в решении конфликта (о ней позже), начиная создавать его основу сразу после отнесения сотрудника к определенному типу, определения его характеристик.

Несогласованность в этических ценностях сотрудников также может стать причиной конфликта. Так случается, если нравственные нормы одних индивидов или групп входят в противоречие с нормами других.

Найдя по данной схеме подход к каждому из работников менеджер способен устранить причину конфликта: убедить стороны пойти на компромисс, изменить искривленные неадекватные личностные представления.

Конфликт может разрешится следующим образом. Посредством индивидуального подхода и при помощи медиаторов – мастеров по верстке и первого водителя, менеджер успокаивает директора и секретаря, подводит к осознанию причин конфликта. Между администрацией и менеджером устанавливается атмосфера доверия. Начальник компьютерного отдела получает четко закрепленный перечень обязанностей.

Секретарь либо раньше заканчивает рабочий день, либо получает денежную компенсацию за переработку. Напряженность спадает, производительность труда возрастает, на освободившиеся средства закупается новая техника, проводятся психотренинги в постконфликтный период для устранения последствий конфликта.

Конфликт вновь анализируется, как уже пройденный и завершенный процесс. Оцениваются его негативные и позитивные функции. К первым можно отнести личные переживания участников, экономический кризис организации, падение имиджа в глазах читателей и клиентов.

К позитивным конечная интеграция коллектива, объединение сил, накопление опыта в разрешении конфликтных ситуаций.

В общем следуя указанным выше способам и действиям ООО «МаксФуд-Псков» имеет благоприятный прогноз.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Чтобы эффективно управлять развитием конфликта, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Затем выяснить, кто вовлечен в конфликт, определить потребности и опасения каждого из участников конфликтной ситуации, связанной с данной проблемой. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле.

Недооценка конфликта может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Недооценка конфликта может иметь объективные и субъективные причины. Объективные - зависят от состояния информационных и коммуникационных систем, а субъективные - от неспособности или нежелания отдельного человека соответствующим образом оценить возникшую ситуацию.

Вредна не только недооценка, но и переоценка существующего противостояния. В этом случае предпринимаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Переоценка конкретного конфликта или перестраховка в отношении возможности конфликтного инцидента может привести к обнаружению конфликта там, где его в действительности нет.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем - то, что не удалось: оценивающий должен сам хорошо знать деятельность; оценку давать по существу дела, а не по форме; оценивающий должен отвечать за объективность оценки; выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков; четко формулировать новые цели и задачи; воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

В практической части описано ООО «МаксФуд-Псков». Оно занимается выпуском периодического печатного издания социальной направленности с коммерческим уклоном: размещение частных объявлений и рекламных блоков.

Состав и структура организации менялись от его образования в 1996 году, до сего времени. С приходом новых работников и развитием взаимоотношения менялись, накапливались противоречия, вызванные потребностями и личностными качествами сотрудников. Постепенно ухудшалась психологическая среда и в результате объективных факторов развился сначала межличностный, а затем межгрупповой конфликт.

По прошествии стадий предконфликтной, начала конфликта и его пика стало необходимым исследование и ликвидация конфликта.

Были разработаны ряд мер, среди которых индивидуальный подход к каждому сотруднику, исходя из его типа личности.

**Список использованной литературы и дополнительных источников**.

А.Я. Анцепов, А.И. Шипилов. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999.

О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент: Учебник - 3-е издание. - М.: Гардарики, 2000.

Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под редакцией профессора Лавриенко. - М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.

З.П. Румянцева, Соломатин Н.А. Менеджмент организации. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997

Основы менеджмента: Учебное пособие 1 Под ред. А.А.Радугина. М., 1997.

Психология и этика делового общения / Под ред. В. Н. Лавриненко. М., 2000.

Фролов С.С. Социология организаций. - Москва, 2000.

Грегори Фрэнк (Gregory Frank) Перевод О. Малец Источник: Государственное управление. Словарь-справочник (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration") - ООО "Издательство "Петрополис"", 2000. прямая ссылка: dps.smrtlc.ru/Int\_Encycl/Conflict\_man.htm

Журнал «[Менеджмент в России и за рубежом](http://www.cfin.ru/press/management/)» [№5 1999](http://www.cfin.ru/press/management/1999-5/) Баринов В.А., Баринов Н.В.

Ж. А. Литвинцева. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. - М., 1997.

А.Я. Кибанов. Управление персоналом организаций. - М.:ИНФРА-М, 1997.

А.Н. Чумиков. Управление конфликтами. - Москва, 1995.

Статьи: Управление конфликтами. А.И. Шипилов, доктор психологических наук, профессор МОСУ Опубликовано в номере: Кадры предприятия №1 / 2002. прямая ссылка: [www.kapr.ru/articles/2002/1/433.html](http://www.kapr.ru/articles/2002/1/433.html)

Е.Г. Непомнящий [Экономика и управление предприятием: Конспект лекций](http://www.aup.ru/books/m83/) Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997 www.aup.ru

www.cfin.ru› [Журналы и книги](http://www.cfin.ru/press/)›[…/1999-5/06.shtml](http://www.cfin.ru/press/management/1999-5/06.shtml)

**Приложение 1.**

## План мероприятий по разрешению конфликта в ООО «МаксФуд-Псков»

1. Исследование конфликта на системной основе: наблюдение за участниками, опросы, анализ деятельности организации;
2. Определение типа конфликта, психологический анализ его участников, оценка функций конфликта;
3. Индивидуальная работа со сторонами и субъектами конфликта;
4. Составление схемы компромиссов, устранения противоречий и ее практическое исполнение;
5. Послеконфликтная профилактика, психотренинги, курсы самосовершенствования.