

СПОСОБЫ УСТРАНЕНИЯ КОНФЛИКТОВ И УСЛОВИЯ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы конфликтов в организационном поведении персонала	
1.1 Понятие и сущность конфликтов, их влияние на организационное поведение персонала.....	5
1.2 Классификация конфликтов в организационном поведении персонала	14
Глава 2. Анализ способов устранения конфликтов и условий их применения	
2.1 Исследование способов управления конфликтами на примере опроса сотрудников различных организаций	24
2.2 Различные способы, применяемые для решения конфликтных ситуаций.....	34
Заключение.....	43
Список использованных источников	44
Приложение.....	46

ВВЕДЕНИЕ

Конфликты являются неотъемлемой частью нашей повседневной жизни, этим обусловлена их неизбежность в любой организации. Последствия от них могут быть самыми разными, именно поэтому им необходимо уделять большое внимание. Управление конфликтами является сложным процессом. Любой управляющий должен знать и уметь применять на практике различные способы по устранению конфликтов. Именно задачей управляющего является поиск способов по управлению конфликтами.

Актуальность данной темы заключается в том, что каждая организация сталкивается с конфликтами в организационном процессе. Для того, чтобы конфликты не нанесли вред, необходимо применять различные способы по управлению конфликтами, которые помогут не только избежать негативных последствий, но и принести пользу организации.

Объектом исследования данной темы сотрудники различных организаций. Предметом исследования являются выявление наиболее эффективных способов управления конфликтами.

Целью написания данной курсовой работы является анализ конфликтов, а также способы их устранения путём опроса работающих в разных организациях.

Для достижения поставленной цели в курсовой работе были определены следующие задачи:

- рассмотреть понятия, сущность конфликтов, их влияние на организационный процесс;
- охарактеризовать различные классификации конфликтов в организации;
- проанализировать данные опроса сотрудников различных организаций о конфликтах и способах управления ими;

— выявить различные способы устранения конфликтов в организационном процессе.

При написании курсовой работы были использованы такие методы исследования как метод изучения документации, метод опроса, метод анализа и синтеза, обобщённый метод.

В ходе написания курсовой работы, использовалась широкая информационная база, которая содержит: нормативно – правовую базу, учебные материалы, включает интернет ресурсы.

Курсовая работа включает в себя: введение, обзорную и аналитическую главы, заключение, список использованных источников. В первой главе приведены понятие, сущность и влияние конфликтов на организационные процессы, были рассмотрены их различные классификации. Во второй главе был проанализирован опрос работающих различных организаций о конфликтах и способах управления ими, были приведены наиболее эффективные способы устранения конфликтов в организации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПОВЕДЕНИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность конфликтов, их влияние на организационное поведение персонала

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка [6, с. 121].

Нет таких организаций, в которых не случались бы конфликты. В рабочем процессе принимает участие люди, которые по-разному воспринимают какие-либо ситуации, в которых они могут оказаться. Различия в интересах, мнениях, ценностях, взглядах, точек зрения и в других фактах может стать причиной конфликта между сотрудниками. Прогнозирование и нахождения решения в таких ситуациях, является обязанностью управляющего персонала. Конфликты могут по-разному сказаться на рабочем процессе, именно поэтому необходимо уделять должное внимание всем конфликтным ситуациям, которые происходят внутри организации.

Любая конфликтная ситуация включает в себя субъект, объект и мотив. Субъектами любого конфликта являются его участники, которых может два и более. Субъектами могут быть как работники низшего звена, так и высшего. В любом конфликте присутствуют противоборствующие позиции, каждая из которых хочет доказать правильность своей точки зрения. Объектом в конфликтной ситуации является та внешняя причина, по поводу которой произошло столкновение интересов. Объекты могут быть самыми разными. Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту [12, с. 47].

Также в конфликте могут принимать участие так называемые группы поддержки. Сюда входят сотрудники, играющие второстепенную роль. Они прямо или косвенно поддерживают одну из сторон и могут влиять на ход событий. Иногда именно данные участники провоцируют начало конфликта, планировать его, но в дальнейшем не занимают в нём главенствующих позиций.

Нельзя считать любое столкновение различных точек конфликтом. Даже если дискуссия или спор носят очень эмоциональный характер данное противоборство может не перерасти в конфликтную ситуацию, если главной целью каждого из оппонентов является не доказательство своей правоты и навязывание другому своей позиции, а нахождение решения вопроса, который будет являться выходом из той или иной ситуации. Древнегреческий философ Сократ в своём высказывании «В споре рождается истина» говорит о том, что лишь при столкновении двух разных позиций может появиться та самая истина, которая будет удовлетворять позиции двух сторон.

Люди привыкли считать, что конфликты несут в себе только негативный характер, но это не так. Бывают ситуации, когда конфликты не только не приносят вред, но и несут в себе положительный характер. В ситуации, когда сталкиваются разные точки зрения может возникнуть конфликтная ситуация, в которой каждый из оппонентов пытается доказать правоту своей позиции. В ходе данной дискуссии оба участника говорят о достоинствах своего хода мыслей в той или иной ситуации, но и в тоже время говорят о тех недостатках, который не учёл его оппонент. Таким образом, в ходе конфликта удастся выявить дополнительную информацию, различные проблемы и альтернативы объекта спора. С помощью конфликтной ситуации в этом случае помогают принять то решение, которое будет наиболее правильным и обоснованным в рабочем процессе. В ходе этого можно сделать вывод, что конфликтная ситуация может быть полезной в ходе принятия решений, разработки стратегий, планов, может повысить

эффективность организационного процесса. Но далеко не в каждом случае конфликт приносит позитивные последствия в организационной деятельности. Конфликтная ситуация может негативно сказаться на деятельности рабочего персонала. Для того чтобы конфликтная ситуация принесла тот результат который ожидает руководитель, он должен грамотно подходить к изучению проблемы конфликта и следить за тем, чтобы данная ситуация не переросла в настоящий конфликт, который может негативно сказаться на работе всего коллектива. Именно поэтому главная ответственность за исход конфликтной ситуации лежит на руководящем, который обязан управлять любой негативной ситуацией, которая сложилась в коллективе.

На рисунке 1 отображены стадии, который проходит каждый конфликт. Каждая стадия имеет свои особенности и продолжительность.



Рис. 1. Стадии конфликта

На первой фазе возникает ситуация, которая сопровождается собой столкновение двух интересов. Напряжение отношений происходит как по объективным причинам, так и случайно из-за чрезмерных эмоций, неучтывающего обращения, нечёткого выражения мыслей, ложных выводов [19, с. 74].

Подъём конфликта характеризуется обострением противоречий между противодействующими сторонами. Каждая сторона пытается навязать свою позицию. Оппоненты принимают только свои аргументы, считают, что противодействующая сторона заблуждается.

Следующей стадией является пик конфликта. Здесь происходит максимальное обострение конфликта. Оппоненты так пытаются подавить друг друга, что забывают о той работе, которую им необходимо выполнить. Все мысли сторон направлены только на противоборство. На данной стадии происходит максимальное ухудшение отношений между оппонентами.

Последней стадией является спад конфликта. Отношения оппонентов либо налаживаются, либо нет. Руководитель должен помочь сторонам прийти к завершению путём нахождения компромисса. Если же он не будет найден, конфликт может затянуться, что скажется на работе организации.

Задачей руководителя является своевременное обнаружение проблемы и действия направленные на её решение. Конфликты могут сказаться на психологическом состоянии человека; снизить работоспособность не только оппонентов, но и на работе коллектива, который может быть втянут в него, тем самым произойдёт падение производительности труда; возможна текучесть кадров.

Предпосылками любого конфликта в организации является образовавшееся напряжение между служащими. Оно может быть вызвано различными факторами, которые оказывают значительное влияние на деятельность организации. Им необходимо уделять большое внимание, для того чтобы их влияние не отразилось на работе оппонентов или всего коллектива.

Существует большое количество различных факторов, которые влияют на возникновение конфликтов в организации. Все эти факторы можно разделить на две группы: внешние и внутренние.

К внутренним факторам относятся:

- недовольство работников заработной платой и несвоевременная её выплата;
- нарушение графика работы;
- отсутствие необходимых условий труда;

— влияние неформальных лидеров на отношение персонала к управляющему;

— действия руководителя, вызывающие недовольство у персонала и другие.

При нарушении работодателем установленного срока соответственно выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и (или) других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсации) в размере не ниже одной сто пятидесятой действующей в это время ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации от не выплаченных в срок сумм за каждый день задержки начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно [1].

Все эти факторы лежат внутри организации и причины их возникновения напрямую связаны с отношениями в коллективе. На внутренние факторы в отличие от внешних можно оказывать воздействие благодаря умелой работе управляющего, который сможет своевременно предотвращать все нежелательные для организации ситуации. За тем, чтобы данные факторы не сказались на работе организации, необходимо тщательно следить, что является работой управляющего. Лишь благодаря его работе, направленной на устранение конфликта можно прийти к компромиссу между оппонентами.

К внешним факторам относятся:

— введение новых законодательных актов, способных повлиять на организационный процесс;

— столкновение интересов различных политических групп;

— обстановка в стране;

— появление дефицита на товары первой необходимости и другие.

Все эти факторы относятся к внешней среде организации, но их влияние на неё может быть очень велико, поскольку эти факторы нельзя

контролировать. Она имеют влияние на организацию, но она на них нет. Тем самым необходимо им уделять большое внимание. Факторы внешней среды могут нанести значительный урон организации и её работникам.

Причины конфликтов – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определённых условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают их [3, с. 241].

Причины конфликтов могут быть самые разные, это различные мнения, интересы, позиции относительно того или иного вопроса, и многие другие условия, которые являются противоположными у двух или более субъектов. Конфликты в организационной среде требуют особое внимание к поиску путей по их решению. Конфликтные ситуации на рабочем месте может негативно сказаться на работе не только отдельных служащих, но и на рабочем процессе всей организации. Умение быстро реагировать и находить выход из различного рода конфликтов является неотъемлемой обязанностью каждого управляющего.

Задачей любого руководителя является умение управлять конфликтами. Исход любой производственной конфликтной ситуации зависит от того, насколько успешно управляющий сможет справиться с данной задачей. Руководитель должен уметь не только разрешать конфликты, но и уметь прогнозировать их. Для того чтобы не упустить момент зарождения конфликта, необходимо постоянно наблюдать за поведением сотрудников. На ранних этапах конфликт имеет больше шансов на быстрое его завершение.

Значение руководителя в решении организационных конфликтов велико, поскольку ему выслушать каждого из оппонентов и прийти к компромиссу, который сможет удовлетворить обе стороны конфликта. Готовность руководителей слышать сотрудников, умение сформулировать проблемы и разрешать их позитивно скажется на социально-психологическом климате [16, с. 118].

Для того, чтобы решить конфликт внутри организации своими силами необходимо обладать достаточно полной и достоверной информацией о споре и о самих участниках [14, с. 244]. Руководитель должен знать предмет спора, позицию каждого участника, ему необходимо знать к каким результатам стремится прийти каждый из оппонентов.

Чаще всего в конфликте каждая из сторон стремится лишь доказать свою правоту, а не глубинно разобраться в данном вопросе. Нередко к возникновению конфликта в организации приводят нарушение межличностных отношений, причиной которых, послужили профессиональные разногласия и непримиримость к мнению коллег [13, с. 151].

Конфликты могут вести в себе как негативные, так и позитивные последствия. К негативным последствиям относятся:

- падение мотивации к труду;
- потеря рабочего времени;
- снижение производительности труда;
- рост текучести кадров;
- рост враждебного отношения в коллективе;
- отсутствие взаимодействия между сотрудниками;
- напряжение в коллективе и другие последствия;
- стресс.

Конфликты являются причиной стресса – комплекса физических, химических и иных реакций человека на стрессоры в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия его физические и психологические функции [8, с. 133].

Все эти последствия негативно скажутся на организационном процессе. Задачей управляющего персонала является умелое урегулирование не только конфликтов, но и их последствий. Необходимо поддерживать деловые отношения в коллективе, и способствовать тому, чтобы даже обострившиеся

отношения сотрудников никак не сказывались не только на их работе, но и на взаимодействии всех служащих.

Помимо негативных последствий конфликты могут нести и позитивные. К ним относятся:

- снятие напряжения в коллективе;
- выявление тех сторон конфликта, которые не были рассмотрены ранее;
- сплочение коллектива;
- стабилизация отношений между сотрудниками;
- радикальное решение назревших проблем и другие.

Тем самым видно, что последствия конфликтов могут быть самыми разными, и не всегда они будут негативными. Умелая работа управляющего может помочь оппонентам найти выход из конфликта и сохранить отношения.

Кеннетом Томасом и Ральфом Килменом были предложены стратегии поведения в конфликте. Они характеризуют, какую позицию займёт тот или иной человек, какие действия будут принимать в ходе конфликта.

На рисунке 2 отображены стратегии поведения в конфликте.

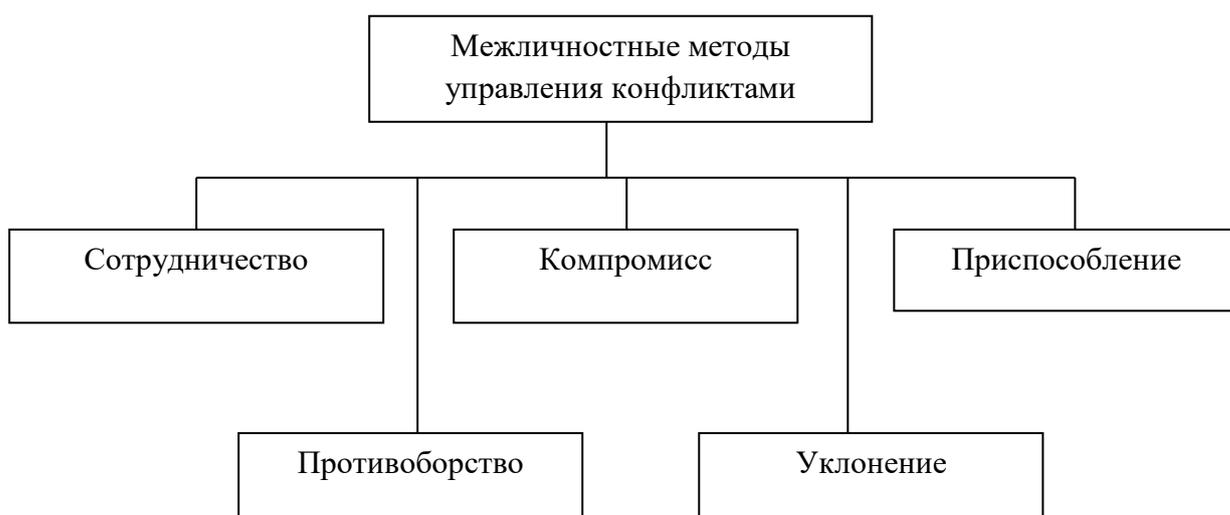


Рис. 2. Стратегии поведения в конфликте

Уклонение характеризуется тем, что у одного из оппонентов отсутствует желание конфликтовать или сотрудничать с противоположной стороной. Данная стратегия является очень популярным способом поведения. Её суть заключается том, что оппонент различными способами пытается игнорировать конфликт или же не признаёт его существование.

Противоборство предполагает удовлетворение своих интересов в ущерб интересам оппонента. Человек всем способами пытается навязать свои интересы. Здесь могут использоваться различные способы давления на соперника, такие как стремление перекричать и переубедить, в некоторых случаях применяя физическую силу. Человек, использующий такую стратегию, не готов пойти на компромисс и желаемым результатом его действий будет результат: выигрыш – проигрыш.

Приспособление это стремление уйти из конфликта по причине неуверенности в себе или отсутствии времени и сил, чтобы отстаивать свои интересы [6, с. 72]. Человек пользующейся данной стратегией принимает чужую точку зрения в ущерб своим интересам. Он не стремится отстаивать свою позицию, таким образом, стремясь сгладить конфликт. Результатом данной стратегии будет ситуация: проигрыш – выигрыш.

Сотрудничество направлено на реализацию субъектами конфликта совместных интересов путём выработки такого решения, которое устроило бы обе стороны [6, с. 69]. Данная стратегия подразумевает, что оппоненты должны учесть не только свои интересы, но и интересы противоположной стороны. Выход из сложившейся ситуации должен быть взаимовыгодным. Результат данной стратегии: выигрыш – выигрыш.

Компромисс является наиболее эффективным и желаемым способом урегулирования конфликта. Суть данной стратегии заключается в том, что оппоненты идут на взаимные уступки, тем самым находят наиболее выгодные результаты для противоборствующих сторон. В данной ситуации интересы сторон будут удовлетворены частично. Обязательным условием данной стратегии является то, что оба оппонента должны в чём-то уступить,

тем самым смогут они смогут прийти к тому, решению, которое будет взаимовыгодным. Результатом данной стратегии будет являться ситуация: выигрыш – проигрыш, проигрыш – выигрыш.

Любые конфликты вызваны расхождением точек зрения, интересов, норм поведения и других факторов. Но не всегда конфликт несёт в себе негативные последствия. С помощью него можно выявить те стороны объекта спора, которые небыли рассмотрены ранее или будут увидены те стороны, которые требуют доработки. Нет организаций, в которых не существует конфликтных ситуаций. Для того чтобы конфликт не принёс ущерб организационному процессу необходимо грамотная работа управляющего персонала. В его обязанности входит своевременное реагирование на любое обострение отношений между сотрудниками, комплекс необходимых мер, по устранению конфликтной ситуации. Управляющему необходимо постоянно контролировать все организационные отношения, он должен быстро реагировать на любые изменения.

1.2 Классификация конфликтов в организационном поведении персонала

Существует множество классификаций конфликтов. Одной из самых распространённых является по степени воздействия на эффективность работы. Данная классификация включает в себя два направления, это конструктивные или продуктивные и неконструктивные или деструктивные конфликты. Конструктивные подразумевают, что обе стороны не выходят за рамки этических норм. В результате данной конфликтной ситуации устраняется объект спора. Существует множество причин конструктивных конфликтов, к ним относятся:

- несоответствие прав и обязанностей работников организации;
- неблагоприятные условия труда;
- низкий уровень дисциплины в организации;

- работа назначенная сверхурочно;
- несовершенная система оплаты труда и др.

Конструктивные конфликты возникают ввиду объективных причин и указывают на проблемы и сложности в трудовом процессе, несовершенство управления, что, несомненно, идёт на пользу организации [17, с. 41].

Неконструктивные конфликты являются противоположностью конструктивных. Они включают в себя те ситуации, когда один из оппонентов пытается жестко навязать другому свою позицию, не учитывая интересов другого, он пытается всеми способами, включая психологические, воздействовать на подсознание своего соперника. Существуют причины возникновения деструктивных конфликтов, к ним относятся:

- неправильные действия руководителя и подчинённых;
- психологическая несовместимость отдельных работников;
- нарушение трудового законодательства;
- злоупотребление служебным положением и др.

Главным отличием неконструктивных конфликтов от конструктивных является то, что во вторых нельзя непредусмотренное выходить за рамки этических норм, первые же направлены на их нарушение.

На рисунке 3 изображена классификация конфликтов по субъектам.

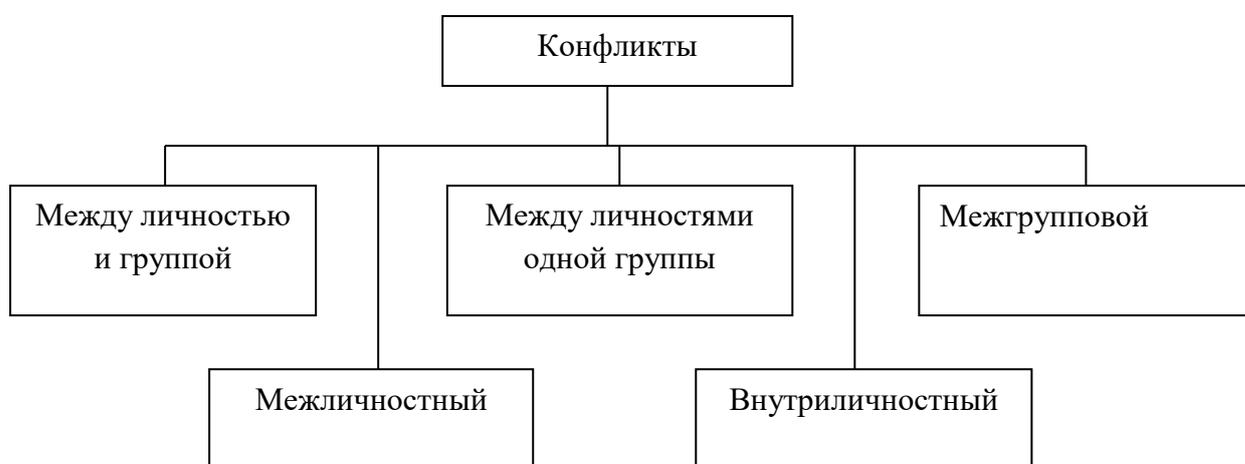


Рис. 3. Классификация конфликтов по субъектам конфликтного взаимодействия

Межличностный конфликт включается в себя спор или дискуссию между двумя или более отдельными индивидами, которые не представляют из себя группу. Этот конфликт затрагивает только отдельных индивидов, и он не может напрямую оказывать влияние на те процессы, которые протекают в организации. Но существует опасность того, что данный конфликт может перерасти в более масштабный, который охватит многие уровни управления. Для того, чтобы данная конфликтная ситуация не перешла за рамки, управляющим необходимо контролировать все процессы, которые протекают в организации.

Конфликт между личностью и группой может возникнуть, когда поведение отдельного индивида отличается от поведения группы. У них могут отличаться ценности, интересы или правила. Всё это может привести к конфликту между отдельной личностью и группой людей. Управляющие должны внимательно следить, чтобы данные конфликты не появились. Они оказывают огромное воздействие на ту личность, у которой произошёл конфликт с группой, что может сказаться на выполнении им своей работы.

Конфликт между личностями, которые состоят в одной группе заключается в том, что у двух отдельных индивидов имеются противоположные взгляды на какие-либо вопросы или процессы, протекающие в организации. Каждый из них пытается доказать свою правоту и прийти к желаемой цели. Это может привести к делению группы на два отдельных лагеря, тем самым данный конфликт может перерасти в межгрупповой.

Внутриличностный конфликт возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, что может происходить, в частности, из-за нарушения принципа единоначалия или когда производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностными ориентациями работника [7,

с. 302]. Здесь не люди принимают участие, а психологические факторы. Данный конфликт встречается не так часто, как все предыдущие.

Межгрупповой конфликт характеризуется тем, что его участниками становятся различные группы. Данный конфликт может оказать существенное влияние на деятельность всего организационного процесса, так как в нём может принимать участие весь трудовой коллектив. Работники делятся на два противоборствующих лагеря, и каждый из них пытается доказать своё превосходство. В основе межгруппового конфликта лежит борьба за ресурсы, взаимозависимость задач, неопределённость в сфере полномочий, борьба за статус [4, с. 322].

Ещё одной классификацией конфликтов является разграничение на деловые и личные конфликты. Деловой конфликт характеризуется тем, что у индивидов возникает противоположное отношение к каким-либо вещам, процессам, способам поведения или же отдельным лицам. Эти конфликты основаны на том, что сотрудникам необходимо соблюдать какие-то конкретные правила организационных отношений. К ним относятся: правила соблюдения пожарной безопасности; соблюдение трудовой дисциплины и другие.

Личные конфликты не являются такими конкретными как деловые, они в большей степени направлены на личные претензии к конкретному индивиду. К ним относятся претензии к характеру, темпераменту или другим факторам которые не устраивают одного из оппонентов.

На рисунке 4 отображена классификация конфликтов по степени его выраженности.



Рис. 4. Классификация конфликтов по степени выраженности

Открытые конфликты характеризуются тем, что о данной конфликтной ситуации известно всему работающему персоналу и руководству. Данный конфликт проявляется путём открытых столкновений двух и более интересов, путем взаимных обвинений и протестов.

Скрытые конфликты отличаются от открытых тем, что здесь отсутствует открытая агрессия. Участники конфликта используют скрытые методы борьбы, к которым может относиться утечка информации, отказ в поддержке по какому-либо вопросу. Данный конфликт является наиболее распространённым. Соперники пытаются подавить партнёра не путём агрессии, а путём навязывания своей воли.

Потенциальные конфликты подразумевают и открытое и скрытое столкновение. В данном случае возникает конфликтная ситуация, но не происходит дальнейшего агрессивного противостояния, здесь осуществляются те самые скрытые методы борьбы.

На рисунке 5 приведена классификация конфликтов по степени их направленности.

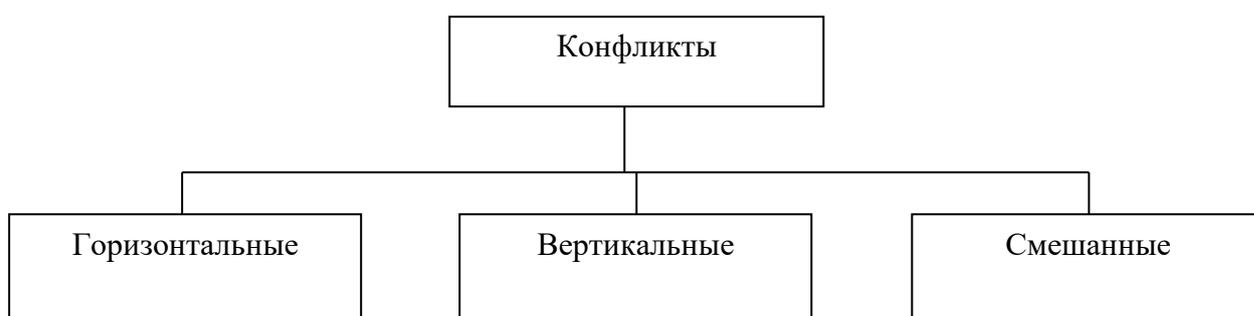


Рис. 5. Классификация конфликтов по степени направленности.

Горизонтальные конфликты включают в себя те конфликтные ситуации, в которых не принимают участия лица, которые находятся в подчинении друг и друга. В данном конфликте принимают участие работники, конкурирующие между собой. Каждый из них пытается доказать своё превосходство в той или иной сфере.

В вертикальных конфликтах принимают участие работники, которые находятся в подчинении друг к другу. Существует множество причин их возникновения, к ним относятся управленческие и личностные факторы. К управленческим могут относиться: ошибка в управленческом решении; неравномерно распределённая нагрузка работы между сотрудниками; борьба за власть и другие. Наиболее распространённой причиной является борьба за власть. Так как в организациях бывают два типа власти: первый включает в себя тех, кто получил власть на основе иерархии и своего положения в обществе; вторые получили власть за счёт своих знаний и навыков. Вертикальные же конфликты происходят в частности из-за первого типа власти. Более квалифицированные рабочие будут не довольны тем, что управляющую должность занимает человек не за свои заслуги. К личностным причинам конфликтов могут относиться: низкая культура общения, грубость; недобросовестное исполнение своих обязанностей подчинёнными; напряжённые отношения между руководителями и подчинёнными; психологические особенности участников взаимодействия и другие [5, с. 109].

Смешанные же конфликты включают в себя как горизонтальные, так и вертикальные конфликты.

Следующая классификация по способу разрешения конфликтной ситуации, она включает:

- агностические;
- компромиссные.

Агностические конфликты заканчиваются тем, что стороны так и не находят компромисса. Одна из сторон конфликтной ситуации решает её покинуть, тем самым оставив конфликт не разрешённым. Данная ситуация не является желательной, так как она может повлиять на дальнейшую работу всего коллектива.

Компромиссные конфликты заканчиваются тем, что стороны находят выход, а иногда и несколько из сложившейся ситуации, тем самым

конфликтная ситуация заканчивается тем, что у оппонентов нет взаимных претензий. Нахождение компромисса является важным условием каждого конфликта. Лишь в том случае, когда обе стороны смогли найти тот путь решения, который удовлетворяет обоим, поможет сторонам продолжать придерживаться деловых отношений без взаимных претензий друг к другу.

На рисунке 6 представлена классификация конфликтов по их продолжительности.



Рис. 6. Классификация конфликтов по продолжительности

Кратковременные конфликты характеризуются относительно не большой продолжительностью. Данные конфликтные ситуации имеют чрезмерно эмоциональный характер, но имеют способность быстрого нахождения компромисса. Данные конфликты не несут в себе большой опасности для организационного процесса, так как не имеют длительных развитий событий по тому или иному вопросу.

Долгосрочные конфликты имеют более продолжительный характер. У каждого из оппонентов есть устоявшееся отношение по какому-либо вопросу, и никто не намерен отказываться от своей позиции.

Вялотекущие конфликт характеризуется тем, что у оппонентов возникают не большие противоречия. Одна из сторон может быть не заинтересована в дальнейшем продолжении конфликта и поэтому не предпринимает никаких мер.

Быстротекущие конфликты заключаются в том, что оппоненты находят быстрый способ примирения. Данная ситуация имеет самые благоприятные

последствия для организации, так как нет затяжного продолжения конфликтной ситуации.

Ещё одной классификацией конфликтов является разделение их по природе возникновения, сюда относятся:

- деловые конфликты;
- личные конфликты.

Деловые конфликты связаны с различными производственными вопросами. К таким конфликтным ситуациям могут относиться:

- несовершенство организационных структур;
- недовольство оплатой труда;
- выбор стиля руководства и другие.

Данные конфликты носят только деловой характер, и избежать их невозможно.

Личные конфликты также называют эмоциональными. Они в большей степени связаны с психологическими особенностями каждого человека или их личностными качествами. Так же данный вид конфликтных ситуаций может быть связан с психологической несовместимостью оппонентов.

Так же конфликты подразделяются по степени организационной оформленности. Данная классификация выделяет:

- стихийные конфликты;
- институционализированные конфликты.

Стихийные конфликты возникают сами по себе. К ним не ведётся какая-либо специальная подготовка. Ни один из оппонентов не ведёт подготовки к ним.

Институционализированные конфликты подразумевают подготовку сторон к дискуссии. Каждый из оппонентов заранее выстраивает план действий, стратегии, оценивает свои сильные и слабые стороны, а так же оценивает возможности соперника.

Ещё одной классификацией конфликтов в организации является деление их на естественные и искусственные. Естественные конфликты возникают сами собой, когда выявляется большое несоответствие между чьими-то представлениями о человеке, организации или деятельности и собственным представлениям человека о себе, организации или деятельности [9, с. 262]. Данные конфликты зависят от личных психологических настроев человека.

Для того чтобы найти альтернативный способ решения какого-либо вопроса руководитель может создать искусственный конфликт, тем самым оживить коллектив и стимулировать его работу. В ходе дискуссии оппоненты будут приводить аргументы в поддержку своих мыслей, тем самым могут быть выявлены те стороны предмета спора, которые возможно были не учтены. Но важно следить за тем, чтобы искусственно созданная конфликтная ситуация не переросла в настоящую конфликт. Управляющей должен трезво оценивать те последствия, которые может в себе нести та или иная ситуация. Важно следить за тем, чтобы конфликтная ситуация была направлена на достижение общей цели, а не на навязывание чей-то позиции по данному вопросу. Именно поэтому на плечах руководителя лежит огромная ответственность за поддержание благоприятной обстановки в коллективе. Главным условием искусственно созданного конфликта является то, что он направлен на то, что в ходе спора или дискуссии участники смогут прийти к тому решению, которое необходимо в данный момент для всего организационного процесса. Участники данного конфликта не стремятся навязать свою точку зрения, а конструктивно доказать то, что его решение по данному вопросу является наиболее выгодным.

Существует классификация по характеру конфликта. Здесь выделяют два вида:

- объективные;
- субъективные.

Объективные конфликты включают себя те ситуации, которые непосредственно связаны с теми организационными процессами, которые протекают в организации. Субъективные же конфликт обусловлены психологической несовместимостью людей, их нежеланием понять друг друга [2, с.150].

Существует большое количество классификаций конфликтов в организации. Они помогают детально разобраться в тех проблемах, которые возникли в организационном процессе.

Таким образом, конфликты в организации являются последствием наличия проблем. Для того, чтобы данные ситуации не повлияли на организационный процесс, необходим постоянный контроль за всем процессами, протекающими в организации. Именно в работу управляющего входят обязанность своевременного урегулирования всех конфликтов. Умелые действия управляющего могут не извлечь из конфликта положительный результат. Конфликты всегда требуют внимания, так как даже незначительное их проявление может негативно сказаться на работе сотрудников.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СПОСОБОВ УСТРАНЕНИЯ КОНФЛИКТОВ И УСЛОВИЙ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

2.1 Исследование способов управления конфликтами на примере опроса сотрудников различных организаций

В ходе данной курсовой работы был проведён опрос, в котором приняли участие сотрудники различных организаций, которым была предложена анкета на выявление способов, используемых в их организациях, для управления конфликтами. В данном опросе приняло участие 264 работника организаций различных организационно – правовых форм. Всем участникам было предложено 10 вопросов, в ходе которых было выявлено их отношение к конфликтам, стратегии, методы и способы, используемые в их организациях.

В опросе приняло участие 150 женщин, что составило 57% опрошенных, число мужчин принявших участие в данном опросе составило 114 человек или 43% от общего числа респондентов.

Первым вопросом, на который предстояло ответить респондентам, был вопрос: «Какова организационно – правовая форма вашего предприятия / организации?». На данный вопрос были представлены следующие варианты ответов:

- государственное учреждение;
- коммерческая организация;
- некоммерческая организация.

Данные ответа на данный вопрос представлены на рисунке 7.

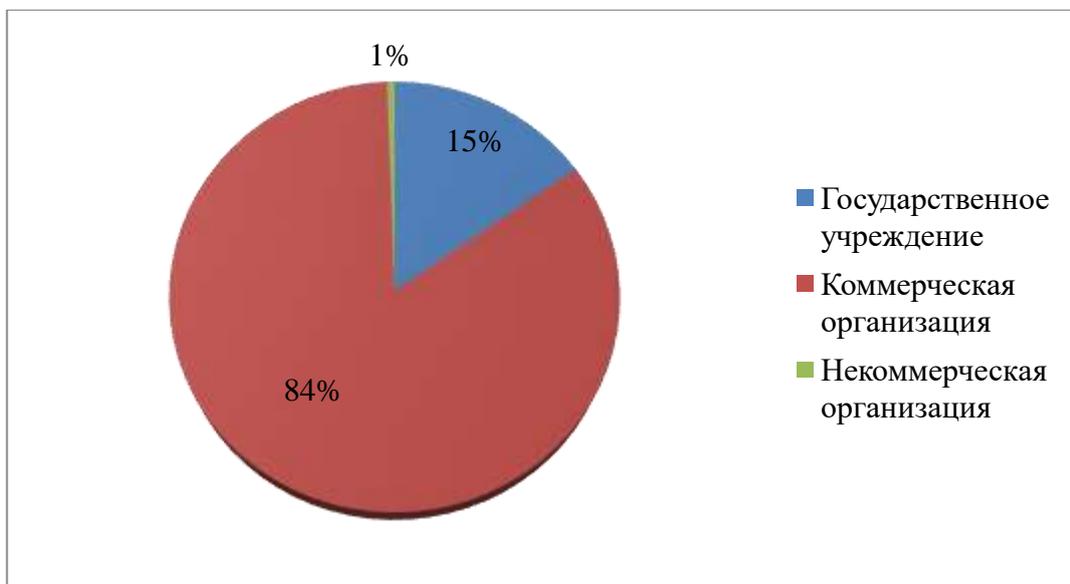


Рис. 7. Ответы респондентов на вопрос: «Какова организационно – правовая форма вашего предприятия / организации?»

Исходя из данных диаграммы, изображённой на рисунке 7, можно сделать вывод, что большинство опрошенных работают в коммерческих организациях, что составляет 84 % опрошенных (215 человек). 15 % респондентов (39 человек) ответили, что работают в государственных учреждениях. Лишь 1 % опрошенных (10 человек) работают в некоммерческих организациях.

Вторым вопросом, заданным респондентам, был вопрос: « В ходе своей профессиональной деятельности, приходилось ли вам сталкиваться с конфликтами?». На данный вопрос были предложены следующие варианты ответов:

- да;
- нет.

Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 8.

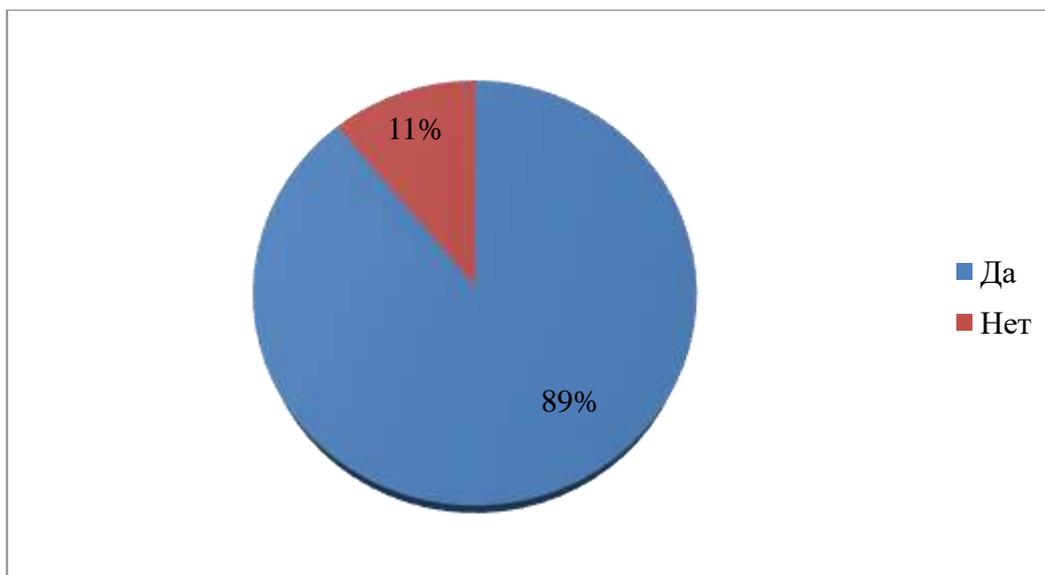


Рис. 8. Ответы респондентов на вопрос: « В ходе своей профессиональной деятельности, приходилось ли вам сталкиваться с конфликтами?»

Исходя из данных диаграммы, можно сделать вывод, что большая часть опрошенных – 89 % (235 человек) сталкивалась с конфликтами, в своей профессиональной деятельности. 11 % опрошенных (29 человека) ответили отрицательно на данный вопрос. Данные этого вопроса подтверждают, что конфликты являются неотъемлемой частью любой организации. Возможным поводом для отрицательного ответа небольшой доли опрошенных, стало то, что они являются работниками стратегически важных объектов, наличие конфликтов на которых, является невозможным и наказуемым.

Ещё одним вопросом, поставленным перед респондентами, был вопрос: «На каком уровне возникают конфликты в вашей организации?». На данный вопрос было предоставлено три варианта ответа:

- между руководителем и сотрудниками;
- между руководителями;
- между сотрудниками.

Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 9.

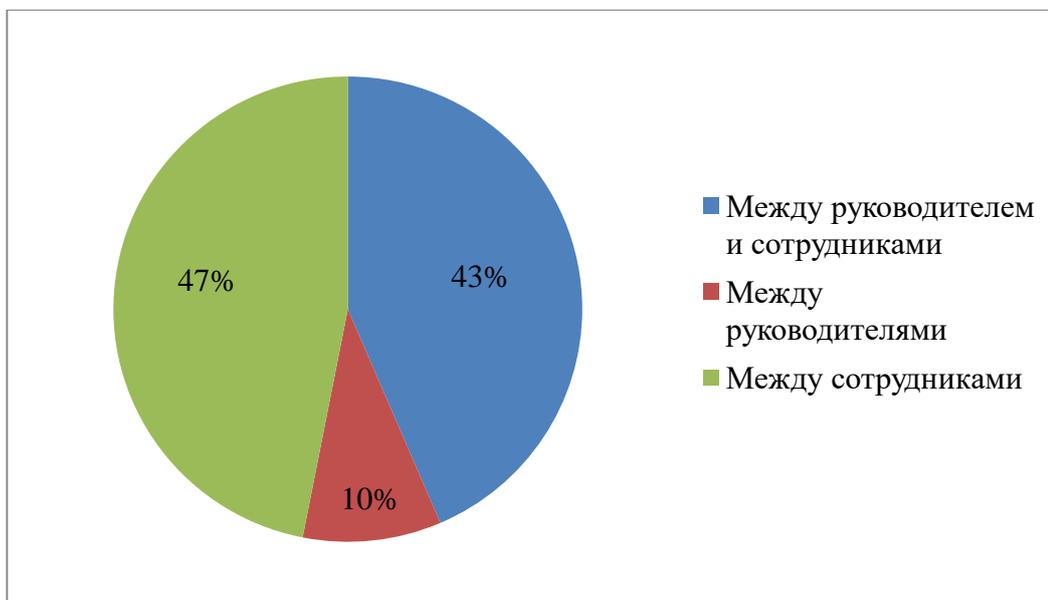


Рис. 9. Ответы респондентов на вопрос: «На каком уровне возникают конфликты в вашей организации?»

Исходя из данных диаграммы, можно сделать следующие выводы: большая часть опрошенных ответила, что конфликты возникают между сотрудниками, что составило 47% от числа всех опрошенных. 43% респондентов ответили, что конфликты возникают на уровне руководитель – подчинённых, и лишь 10% опрошенных, ответили между руководителями. Конфликты между подчинёнными являются самыми распространёнными, так как чаще всего противоречия возникают между коллегами из-за каких – либо организационных вопросов.

Четвёртым вопросом, предложенным респондентам, стал вопрос: «Какой стиль поведения вы обычно используете в конфликте?». На данный вопрос было предложено пять вариантов ответов:

- соперничество,
- приспособление,
- уклонение,
- компромисс,
- сотрудничество.

На рисунке 10 отображены ответы респондентов по данному вопросу.

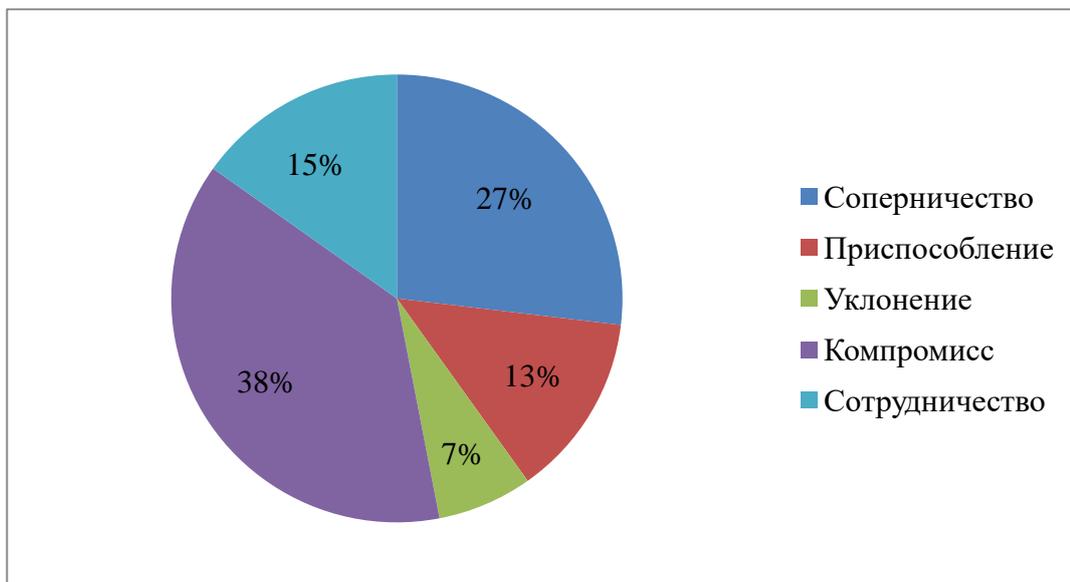


Рис. 10. Ответы респондентов на вопрос: «Какой стиль поведения вы обычно используете в конфликте?»

Исходя из данных диаграммы, можно сделать следующие выводы: большая часть опрошенных в конфликте применяет метод компромисса – 38% (100 человек). Эта аргументировано тем, что большинство людей не стремится портить отношения в коллективе и прийти к соглашению, которое будет удовлетворять всех. 27% респондентов (71 человек) все же выбирают стратегию соперничества, что говорит о том, что для доли опрошенных всё таки важным является доказывание своей точки зрения. 15% опрошенных (40 человек) выбирают метод сотрудничества. 13% респондентов (35 человек), считают, что наиболее верным будет метод приспособления. И лишь 7% (18 человек) выбрали стратегию уклонения. Каждый человек в конфликте применяет ту или иную стратегию, иногда не осознавая это. Наиболее приемлемым методом поведения является компромисс. Данный метод позволяет оппонентам найти такой выход из конфликта, который удовлетворил бы каждого.

Ещё одним вопросом, предложенным респондентам, был вопрос: «К причинам возникновения конфликта в вашей организации относится?». На

данный вопрос было предложено 7 вариантов ответа: качество выполняемой работы; не соблюдение трудовой дисциплины; распределение премий; личные качества работников; распределение работы; условия труда; несвоевременная оплата труда.

Ответы респондентов на данный вопрос отображены на рисунке 11.

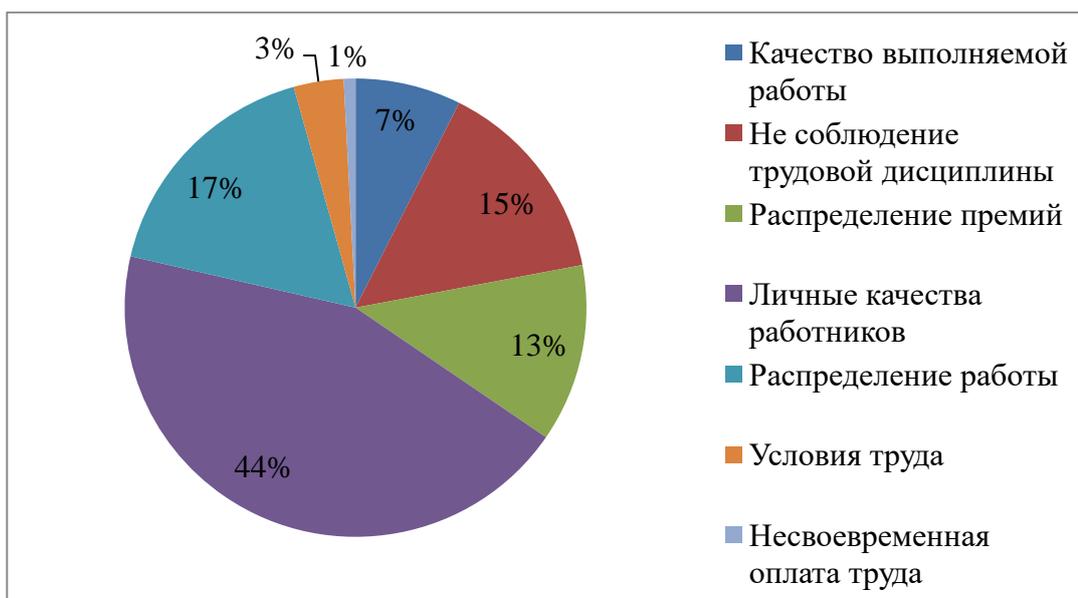


Рис. 11. Ответы респондентов на вопрос: «К причинам возникновения конфликта в вашей организации относится?»

По данным диаграммы может сделать следующие выводы: большая часть опрошенных – 44%, ответили, что основной причиной конфликтов являются личные качества сотрудников. 17% опрошенных отдали свой голос за вариант – распределение обязанностей. 15% респондентов проголосовали за не соблюдение трудовой дисциплины. 13% опрошенных, ответили, что причиной возникновения конфликта в их организации является распределение премий. Лишь 7% респондентов выбрали вариант – качество выполняемой работы, 3% ответили – условия труда. Наименьшее количество человек считают основной причиной возникновения конфликтов не своевременную оплату труда. Данные причины возникновения конфликтов в организации являются самыми распространёнными, они связаны либо с

личными качествами самих сотрудников, либо с неэффективной работой управляющего персонала. Как видно из диаграммы, наибольшее количество человек считают главной причиной конфликтов на рабочем месте личные качества сотрудников, которые выражаются в неуживчивости, вспыльчивости или неумении работать в коллективе. За всеми причинами, которые могут вызвать конфликт необходимо следить управляющему персоналу, так как именно в его обязанности входит поддержание благоприятного климата в коллективе.

Ещё одним вопросом, на который предстояло ответить респондентам, стал вопрос: «Необходимо ли управляющему принимать меры по решению конфликта между сотрудниками?». На данный вопрос были предложены следующие варианты ответов: да; нет; да, если в этом есть необходимость.

Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 12.

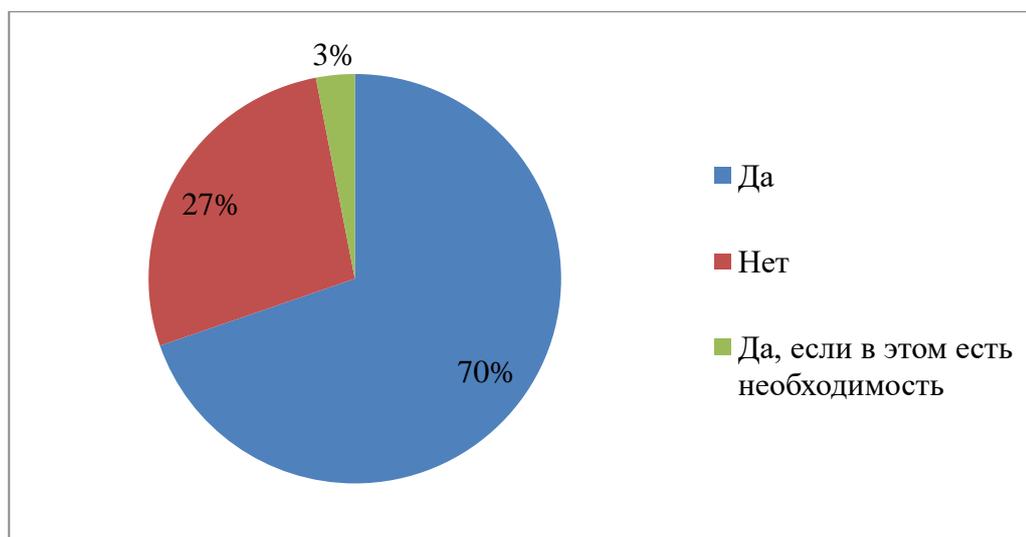


Рис. 12. Ответы респондентов на вопрос: «Необходимо ли управляющему принимать меры по решению конфликта между сотрудниками?»

Из результатов диаграммы можно сделать следующие выводы, что большая часть всех опрошенных – 70% (184 человека) считают, что вмешательство в конфликт управляющего персонала является необходимым.

Доля респондентов, считающих, что вмешательство в конфликт должно происходить только в случае необходимости составила 27% (72 человека). Лишь 3% опрошенных (8 человек), ответили на данный вопрос отрицательно. Управляющему необходимо контролировать каждый конфликт, произошедший в организации, так как нельзя заранее знать какие последствия он понесёт в себе.

Ещё одним вопросом, поставленным перед респондентами, стал вопрос: «Какие способы применяются в вашей организации для устранения конфликтов?». На данный вопрос были представлены самые часто используемые способы: переговоры; привлечение руководства; забастовки; поиск компромисса; конфликт решается сам собой.

Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 13.

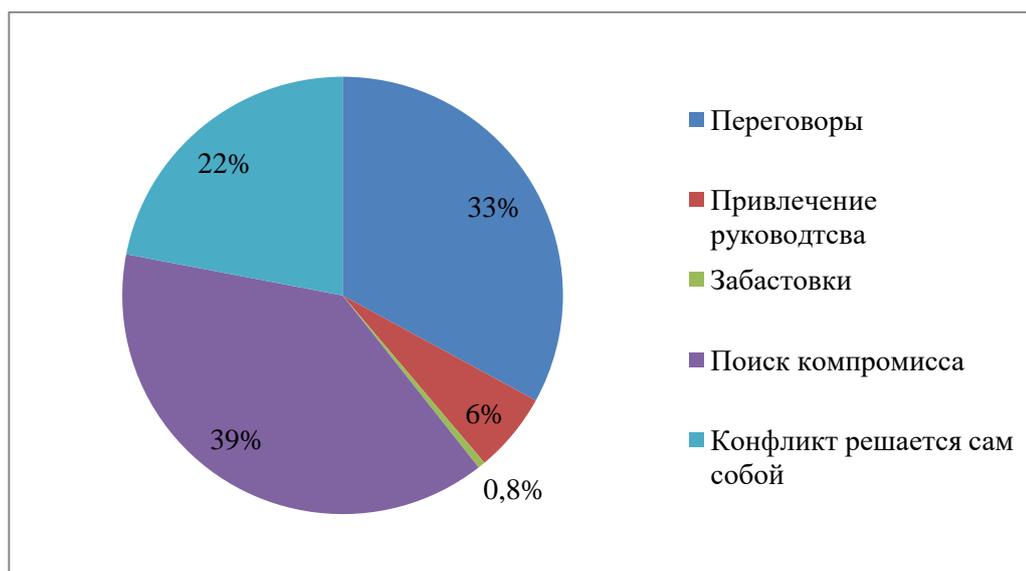


Рис. 13. Ответы респондентов на вопрос: «Какие способы применяются в вашей организации для устранения конфликтов?»

Из результатов диаграммы, можно сделать следующие выводы: большая часть опрошенных ответила, что основным способом урегулирования конфликтов в их организации является поиск компромисса (39%). На втором месте стоят переговоры (33%). 22% респондентов ответили, что конфликты в их организации решаются сами собой.

Наименьшее количество голосу получили способы привлечения руководства (6%) и забастовки (0,8%). Наиболее приемлемыми и эффективными являются способы поиска компромиссов и переговоры, так как они помогают оппонентам высказать свои точки зрения и решить конфликт без каких-либо потерь.

Восьмым вопросом, который был задан респондентам, стал вопрос: «Удовлетворяет ли вас управление конфликтами в вашей организации?». На данный вопрос было предложено два варианта ответа: да; нет; частично.

На рисунке 14 представлены ответы на данный вопрос.

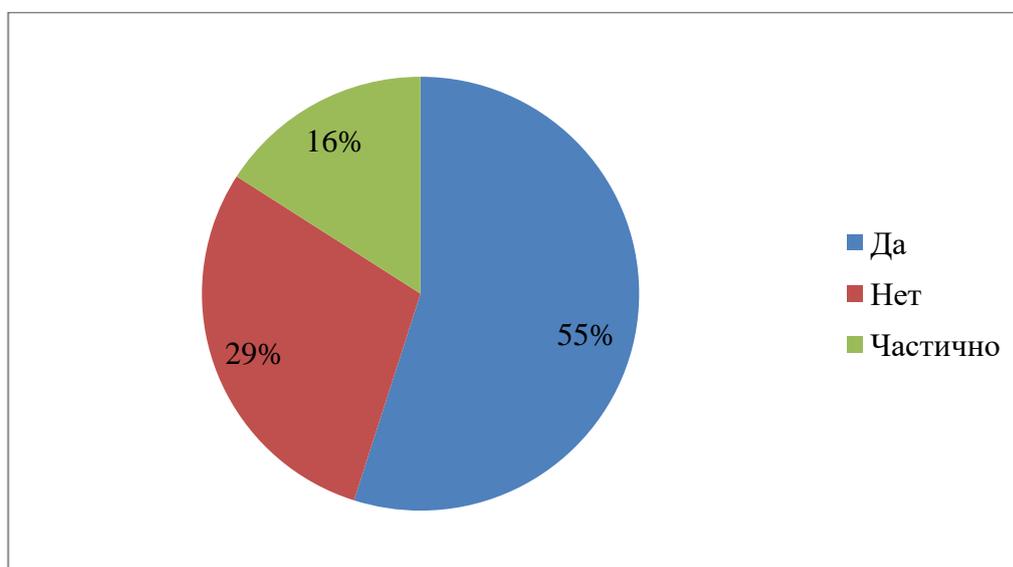


Рис. 14. Ответы респондентов на вопрос: «Удовлетворяет ли вас управление конфликтами в вашей организации?»

В соответствии с диаграммой можно сделать следующие выводы: 55% (145 человек) опрошенных ответили, что их удовлетворяет управление конфликтами в их организациях. 29% (77 человек) респондентов выбрали вариант частично. 16,3% (42 человека) опрошенных ответили, что их не удовлетворяет управление конфликтами в их организациях.

Ещё одним вопросом, на который предстояло ответить респондентам, стал вопрос: «Как вы считаете, конфликт влияет на трудоспособность

сотрудников?». На данный вопрос были предложены следующие варианты ответов: да; нет.

Результаты ответов по данному рисунку представлены на рисунке 15.

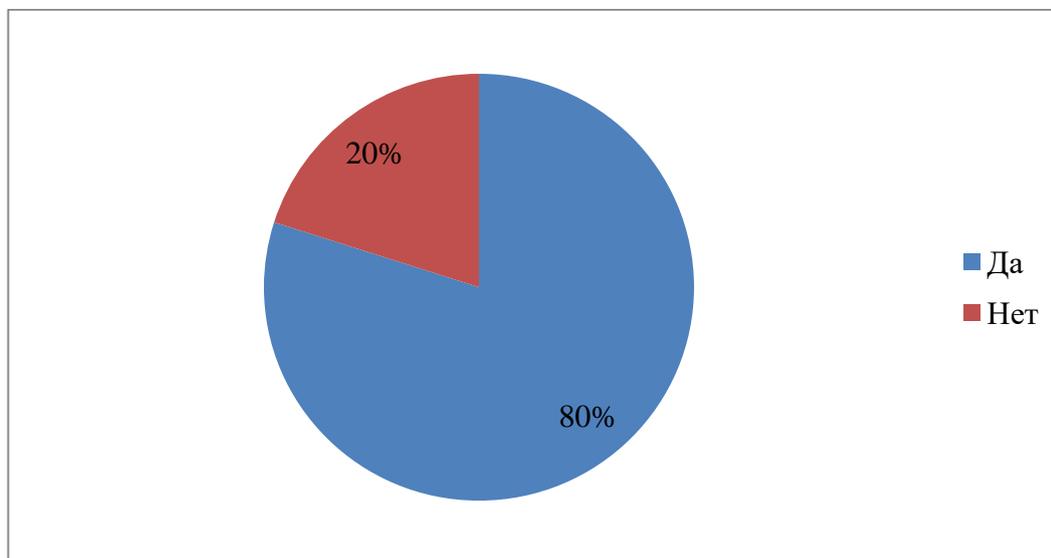


Рис. 15. Ответы респондентов на вопрос: «Как вы считаете, конфликт влияет на трудоспособность сотрудников?»

По данным диаграммы можно сделать вывод: 80% (211 человек) опрошенных ответили, что конфликт влияет на трудоспособность работников. 20% (53 человека) респондентов ответили отрицательно на данный вопрос. Конфликты оказывают значительное влияние на сотрудников особенно в психологическом плане. Не каждый сотрудник умеет спокойно вести себя в стрессовых ситуациях.

В ходе данного исследования удалось сделать следующие выводы: конфликты оказывают существенное влияние на трудовую деятельность сотрудников, им необходимо уделять большое внимание, так как она способна негативно сказаться на деятельности не только отдельных сотрудников, но и на организации в целом. Наиболее приемлемым стилем поведения в конфликте является компромисс, так как он позволяет в равной мере удовлетворить потребности оппонентов. Основной причиной возникновения конфликтов являются личные качества сотрудников, а также

распределение работы и премий, не соблюдение трудовой дисциплины. Большая часть респондентов считает, что управляющему персоналу необходимо применять меры по решению конфликтов в коллективе. Наиболее приемлемыми способами устранения конфликтов являются компромисс и переговоры.

Управление конфликтами является обязательным условием деятельности любой организации. Конфликты могут оказывать колоссальное влияние не только на коллектив, но и на организационный процесс в целом. Именно задачей управляющего является обеспечение благоприятного климата в коллективе и поддержание порядка. Конфликты существуют в любой организации, но умелое управление ими может не только не принести вред, но и оказать положительное воздействие. Именно поэтому управление конфликтами является обязательным условием для существования любой организации.

2.2 Различные способы, применяемые для решения конфликтных ситуаций

Для того чтобы успешно управлять конфликтами необходимо ознакомиться с различными способами для их устранения. Каждый конфликт имеет свои особенности и индивидуальные способы его устранения. Управление конфликтами является обязанностью управляющего, именно от него будет зависеть, какие последствия может принести тот или иной конфликт. Для того, чтобы управление конфликтами не принесло негативных последствий, как для коллектива, так и для организации в целом, необходимо знать и уметь применять на практике различные методы и способы по управлению конфликтами.

Существует много различных способов управления конфликтами в организациях. Все методы можно разделить на четыре группы, которые

включают в себя различные способы по урегулированию конфликтов в коллективе.

На рисунке 16 отображены группы способов, которые направлены на управление конфликтами в организациях.

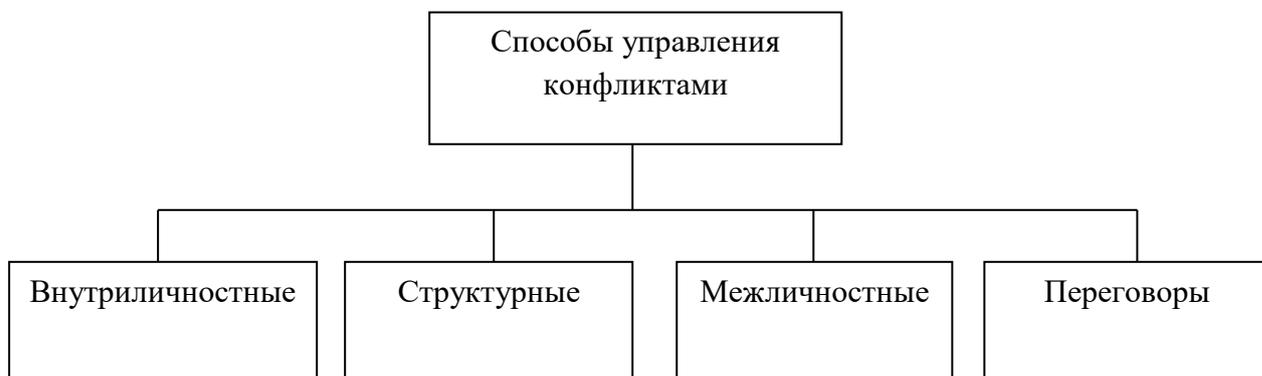


Рис. 16. Способы управления конфликтами

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента [15, с. 47].

В данном методе существует способ «Я – высказывание», суть которого состоит в том, что необходимо высказать оппоненту свою точку зрения без обвинений и чрезмерной эмоциональности. Данный способ поможет в спокойной обстановке обсудить все противоречия, которые возникли между сотрудниками.

Внутриличностный способ позволяет каждому из оппонентов высказать свою точку зрения по тому или иному вопросу, при этом в спокойной обстановке, которая обеспечит эффективность совместной работы.

Структурные способы в большей степени связаны с тем ситуациями, когда конфликт возник из-за: неправильного распределения обязанностей между персоналом; использование неэффективной системы мотивации

сотрудников; плохой организацией труда. Данные методы не относятся к тем конфликтам, в которых участвуют две личности.

Способ структурного управления включает в себя следующие элементы:

- разъяснение требований к работе;
- координация и интеграция;
- общеорганизационные цели;
- система вознаграждений.

Разъяснение требований к работе является одним из главных элементов управления любой организацией. Управляющему необходимо чётко разъяснить какую работу необходимо выполнить каждому сотруднику, каких результатов ожидают от её выполнения. Так же нужно чётко обозначить какие полномочья и какая ответственность лежит на каждом работнике. Все эти действия помогут избежать деструктивных конфликтов в коллективе организации.

Координационные и интеграционные механизмы предполагают установление иерархии полномочий, упорядочивающей взаимодействие людей, процедуру принятия решений и информационные потоки внутри организации [18, с. 54]. Установление чёткой иерархии между сотрудниками поможет избежать конфликты, связанные с организационными обязанностями.

Метод общеорганизационных целей заключается в том, что необходимо поставить перед коллективом организации, какую – то общую цель, тем самым сплотить сотрудников. Задачи необходимо чётко формулировать для того, чтобы каждому работнику было понятно к чему стремиться.

Система вознаграждений является важным элементом управления любой организацией. Данная система так же может использоваться для мотивации выход из конфликта. Сотрудники, которые внесли вклад в достижение организационной цели, должны быть вознаграждены, так как это

не только их будет мотивировать к успешной работе, но и будет стимулировать других, к достижению каких же результатов. Данная система должна присутствовать в каждой организации.

Межличностные способы основаны на том, чтобы разрешить конфликт между отдельными личностями. Они не направлены на разрешение тех ситуациях, в которых задействован весь коллектив.

На рисунке 17 отображены межличностные способы управления конфликтами.



Рис. 17. Межличностные способы управления конфликтами

Метод уклонения заключается в том, что управляющий старается не замечать те ситуации, которые могут повлечь за собой конфликт. Он не стремится разобраться в проблеме и принять какие-либо меры по выходу из неё. Данный метод несёт в себе негативные последствия, так как конфликт остаётся без внимания и не находит разрешения.

Метод сглаживания. Руководитель старается сгладить, свести на нет конфликтную ситуацию, апеллируя к потребности в солидарности [11, с. 256]. Минусом данного метода является то, что управляющий не уделяет внимания той проблеме, которая лежит в основе конфликта, тем самым она не находит своего решения, что может грозить возникновением нового недопонимания. Нельзя разбирать конфликт лишь поверхностно, необходимо

выявить ту причину, из-за которой произошёл конфликт, и найти способ её решения, тем самым обеспечить в дальнейшем, что ситуация не возобновится.

Следующим методом является убеждение. Управляющий встаёт на сторону одного из оппонентов, тем самым пытается убедить другого, что его точка зрения не является правильной. Он пытается привести аргументы, которые смогут убедить противоположную сторону в том, что ему необходимо занять другую позицию. Выбор одной из сторон в конфликте может привести к новой вспышке агрессии, так как оппоненту придётся дискутировать уже с двумя личностями. Если же управляющий всё же решил использовать данный метод, то необходимо выбрать сторону того оппонента, который будет приводить наиболее весомые аргументы.

Метод принуждения заключается в использовании своей власти для решения конфликта. Управляющий стремится навязать свою точку зрения оппонентам, тем самым подавляет их инициативу. Минусом данного метода является то, что могут остаться неучтёнными некоторые важнейшие факторы конфликта, так как управляющий рассматривает только свою точку зрения. Тем самым разногласия между оппонентами не найдя своего решения и могут способствовать развитию скрытого конфликта, что является нежелательным в коллективе.

Метод компромисса является наиболее приемлемым для решения конфликта. Управляющий помогает оппонентам найти такое решение, которое удовлетворила бы обе стороны. Данным методом является наиболее желательным, так как он приводит к быстрому выходу из конфликта и позволяет оппонентам сохранить как минимум доброжелательные отношения.

Метод решения проблемы заключается в том, что управляющий стремится найти такой вариант решения проблемы, который стал бы наиболее выгодным для двух сторон. Главным плюсом данного метода

является то, что решение конфликта начинается с устранения его главной причины.

Наиболее успешным и доступным способом управления конфликтами являются переговоры.

Переговоры – процесс, в котором конфликтующие стороны пытаются найти общие взаимоприемлемые решения для успешного взаимодействия и сотрудничества [20].

В узком смысле слова это механизм регулирования отношений между социальными субъектами, основанный на том, что в одно и то же время существует взаимозависимость и расхождение интересов [10, с. 76].

Переговоры являются обязательным условием устранения любого конфликта.

Процесс переговоров включает в себя четыре этапа:

- подготовка к началу переговоров;
- первоначальный выбор позиций;
- поиск решений;
- выход из конфликта.

В подготовке к каждому переговорам очень важная роль отводится к подготовке к ним. Необходимо проанализировать точку зрения каждого оппонента, выявить сильные и слабые стороны каждого. Так же необходимо спрогнозировать дальнейшие развития событий. Не менее важным является выбор места переговоров, создание атмосферы и прогнозирование дальнейших отношений между противостоящими сторонами. Подготовка к переговорам очень важна, так как от неё зависит, каков будет результат. Именно в обязанности управляющего входит процесс создания и проведения переговоров.

Второй стадией является выбор первоначальной позиции. На этой стадии стороны заявляют о своих точках зрения. Каждый оглашает, какие интересы преследует он в данном конфликте. Важным элементом данной стадии является приведение аргументов в поддержку своей позиции. Задачей

управлявшего является создание такой атмосферы, в которой оппоненты будут чувствовать себя комфортно. Очень важно, чтобы данный этап переговоров прошёл в спокойной обстановке, чтобы стороны смогли выслушать аргументы друг друга и сделать соответствующие выводы.

Третий этап включает в себя поиск тех решений, которые будут удовлетворять оппонентов. Так же на этом этапе может присутствовать психологическая борьба. Оппоненты могут оказывать психологическое давление друг на друга, а так же на управляющего, чтобы склонить на свою сторону. Каждый будет стремиться к тому, чтобы выбрали именно его вариант решения конфликта. Целью управляющего является добиться от оппонентов выработки общего решения, которое удовлетворило бы каждого. Важным является то, чтобы каждый из противодействующих сторон сумел высказать свою позицию по данному вопросу и свой вариант выхода из конфликта.

Четвёртым этапом является выход из конфликта. На этом этапе каждый из оппонентов высказал свои предложения, но единое соглашение принято не было. Оптимальным вариантом данного этапа являются взаимные уступки двух сторон. Управляющий должен взять всё в свои руки, чтобы оппоненты смогли выйти из конфликта и сохранить рабочие отношения. Важно сохранить положительную атмосферу в коллективе.

Советский и российский доктор психологических наук Анатолий Яковлевич Анцупов разработал алгоритм деятельности по управлению конфликтами. Данная последовательность направлена на устранение конфликтной ситуации, тем самым помогает управляющим устранить конфликт. Данная последовательность включает в себя 17 шагов:

- 1) Необходимо представить общую картину конфликта и определить её суть [6, с. 75]. На этом этапе необходимо определить интересы обеих сторон.

- 2) Необходимо поговорить с одним из оппонентов, узнать его позицию по данному вопросу и какие цели он преследует. Так же необходимо узнать, что он думает о точке зрения своего оппонента.

- 3) Необходимо поговорить со вторым оппонентом данного конфликта.
- 4) Следующим шагом является вывести на разговор друзей первого оппонента. Необходимо узнать какие причины они считают началом конфликта. Они помогут узнать какие интересы и опасения есть у их друга.
- 5) Такие же действия необходимо провести и с друзьями второго оппонента.
- 6) Дальнейшим пунктом является выявление неформального лидера в коллективе и обсуждение с ним, какие способы урегулирования конфликта он считает наиболее удачными.
- 7) Если возникнет необходимость, то нужно обсудить проблему с руководством.
- 8) Необходимо выявить какая причина сыграла главную роль в развитии конфликта.
- 9) Выявить какие мотивы преследует каждый из оппонентов, и понять их скрытые мотивы.
- 10) Определить плюсы и минусы позиции каждого из оппонентов, а также определить слабые места каждого.
- 11) Выявить какие варианты развития дальнейших событий будут наиболее удачными, какие неудачными, а какие наиболее вероятными. Необходимо выяснить есть ли вероятность того, что стороны смогут найти компромисс.
- 12) Оценить к каким последствиям могут привести действия по устранению конфликта. Выяснить какие последствия могут быть от вмешательства в конфликт.
- 13) Необходимо тщательно продумать и разработать варианты действий по устранению конфликтной ситуации. Тем самым составить программу максимум. В которой будут внесены максимальное количество совместных действий.
- 14) Подготовить программу минимум. В неё будут входить минимальные действия совместной работы по устранению конфликта.

15) Дальнейшим пунктом является обсуждение данных действий с друзьями каждой из сторон и неформальным лидером.

16) Попытаться разрешить конфликт. На данном этапе можно привлечь друзей оппонентов и неформального лидера.

17) На завершающем этапе нужно обобщить результаты данной ситуации.

Многие конфликтные ситуации не способны найти решения без вмешательства в них иных лиц. Именно в обязанности управляющего персонала входит управление всем конфликтами, которые случаются в рабочем процессе. Нельзя пренебрегать данными ситуациями, так как они могут наложить отпечаток не только на работу оппонентов, но и на работу всего коллектива. На плечи управляющего ложится большая ответственность за организацию, именно поэтому нельзя пренебрегать ни одной ситуацией, даже если она не оказывает видимых угроз. Важно вовремя найти реагировать на все изменения в коллективе. Управляющий должен знать и уметь пользоваться различными способами и методами по урегулированию конфликта, так как они направлены на различные ситуации, некоторые методы могут не подойти для конкретного конфликта. Управление конфликтами является тяжёлым и кропотливым процессом, который требует много сил и внимания. Умелое управление конфликтами способно не только не нанести вред, но и может оказать положительное воздействие на коллектив и организацию в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Избежать конфликты в организации невозможно, именно поэтому необходимо уметь ими управлять. Для того чтобы управление конфликтами было эффективным, управляющему необходимо ознакомиться с различными способами по устранению конфликтов и уметь применять их на практике. От своевременных действий управляющего зависит, каким будет исход событий.

По данным опроса сотрудников различных организаций можно сделать вывод, что наиболее популярными и приемлемыми способом управления конфликтами является методы компромисса и переговоров. Данные методы позволяют устранить причину, из-за которой и произошёл конфликт, тем самым предотвращают возникновение конфликта в будущем. Большая часть опрошенных считают, что управляющему необходимо принимать меры по устранению конфликтов. Основными причинами конфликтов являются личные качества сотрудников, распределение работы и не соблюдение трудовой дисциплины. Самыми часто используемыми стратегиями, выбранными сотрудниками в конфликтной ситуации являются стратегии компромисса и соперничества.

Нельзя не уделять конфликтам должное внимание, иначе их последствия могут сказаться не только на противоборствующих сторонах, но и на всём организационном процессе. Для того чтобы конфликт не только не принёс негативных последствий, но и вынести из него пользу, управляющему необходимо знать и владеть различными методами и способами по управлению данными ситуациями. Полностью избежать конфликты нельзя, но можно научиться ими управлять, тем самым создать и сохранить командные отношения в коллективе. Грамотное управление конфликтами является обязательным условием для эффективной деятельности любой организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: [федер. закон: принят Гос. Думой 21дек. 2001г.: по состоянию на 2 марта 2016г.]. / Правовой Сервер КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа - <http://www.consultant.ru> (дата обращения 21.05.2017.)
2. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / А.П. Балашов – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА – М, 2014. – 304 с.
3. Блинов А.О. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 304 с.
4. Организационное поведение: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова – М.: Магистр, 2013. – 460 с.
5. Конфликтология: учебное пособие – 2-е изд. / Е. А. Замедлина - М.: РИОР: ИНФРА – М, 2013. – 141 с.
6. Зеленков М.Ю. Конфликтология: учебник / М.Ю. Зеленков - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 324 с. // «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: <http://znanium.com>
7. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 329 с.
8. Организационное поведение: учебник / О. К. Минева, С.А. Арутюнян, Е. А. Белик, Е.В. Крюкова - М.: Альфа – М: ИНФРА – М, 2014. – 256 с.
9. Организационное поведение: учебник – 4-е изд., перераб. и доп. / С.Д. Резник - М.: ИНФРА – М, 2015. – 463 с.
10. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие / К.В. Решетникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 175 с.
11. Организационное поведение: Учебник для бакалавров / А.К. Семёнов, В.И. Набоков – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 272 с.

12. Психология конфликта / В.Л. Цветков. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. -183 с.
13. Балакшина Е.В. Конфликты в трудовом коллективе: особенности урегулирования и поведения // Символ науки. – 2016. - № 3. – С. 151 – 152.
14. Вест А.А., Федорова А.В. Риски и конфликты в современных организациях: проблемы и перспективы управления // Инновационная наука. – 2015. - № 3. - С. 243 – 247.
15. Зобова А.Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятии // Социально – экономические явления и процессы. – 2014. – №4. – С. 46 – 49.
16. Крюкова Е. А. Алгоритм работы с конфликтами в организации // Российское предпринимательство. – 2013. - № 8. – С. 115 – 119.
17. Купфер Л.П. Речевые способы прогнозирования и предупреждения конфликтов в организации // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 37. – С. 41-43.
18. Наумова О.С. Модели конструктивного управления конфликтами в организации // Экономика и экономические науки. – 2013. – №31. – С. 52 – 57.
19. Чекалдин А.М. Причины организационных конфликтов и способы их устранения // Вестник НГИЭИ. – 2015. - №9. – С. 73 – 76.
20. Лекции по организационному поведению. Материалы Уральского Федерального Университета. Режим доступа: <http://media.ls.urfu.ru/516/1350/3054/2950/> (дата обращения 29. 05. 2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ

АНКЕТА «Конфликты и способы управления ими

1. Какова организационно-правовая форма Вашей организации?
 - Государственная организация / учреждение;
 - Коммерческая организация;
 - Некоммерческая организация.
2. В ходе профессиональной деятельности приходится ли Вам сталкиваться с конфликтами?
 - Да;
 - Нет.
3. На каком уровне чаще всего возникают конфликты в Вашей организации?
 - Руководитель – подчинённый;
 - Между руководителями;
 - Между подчинёнными.
4. Какой стиль поведения в конфликте Вы обычно применяется для решения конфликтов?
 - Соперничество;
 - Приспособление;
 - Уклонение;
 - Компромисс;
 - Сотрудничество.
5. К причинам возникновения конфликтов в вашей организации относится:
 - Качество выполняемой работы;
 - Не соблюдение трудовой дисциплины;
 - Распределение премий;

- Личные качества работников (вспыльчивость, неуживчивость, неуважительное отношение и тд.);
- Распределение работы;
- Условия труда;
- Несвоевременная оплата труда.

6. Необходимо ли управляющему принимать меры по разрешению конфликтов?

- Да;
- Нет;
- Да, если в этом есть необходимость.

7. Какие способы применяются в вашей организации для устранения конфликтов?

- Переговоры;
- Привлечение руководства;
- Забастовки;
- Конфликт разрешается сам собой;
- Поиск компромисса;

8. Удовлетворяет ли Вас то, как управляют конфликтами в вашей организации?

- Да;
- Частично;
- Нет.

9. Как Вы считаете, конфликт влияет на трудоспособность сотрудников?

- Да;
- Нет.

10. Ваш пол

- Мужской;
- Женский.