



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

**«ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ
ОРГАНИЗАЦИЙ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 – Менеджмент, профиль: управление
человеческими ресурсами
Квалификация (степень) «бакалавр»**

Проверка на объем заимствований:
_____ % авторского текста

Работа рекомендована к защите
« ___ » _____ 20__ г.
Зав. кафедрой ЭУ и П
к.э.н., доцент
_____ Рябчук П. Г.

Выполнила:
Студентка группы № группы ЗФ-
409/114-3-1 ЧЛФИО Ильяина Наталья
Олеговна

Научный руководитель:
к.п.н. доцент кафедры ЭУиПФИО

**Челябинск
2018**

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретическая часть аспекты процесса управления конфликтами на предприятии.....	8
1.1. Конфликт: понятие, виды, причины возникновения.....	25
1.2. Основные виды деятельности по управлению конфликтами. Роль руководителя в управлении конфликтами на предприятии	32
1.3. Вывод по первой главе.	41
Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы управления конфликтами на предприятии АО «ГСК «Югория»	43
2.1. Программа совершенствования системы управления конфликтами АО «ГСК «Югория». Рекомендации руководителю по управлению конфликтами АО «ГСК «Югория»	46
2.2. Вывод по второй главе.	55
Заключение	57
Список использованной литературы.....	61
Приложения	66

Введение

Наверное каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом.

Работающие в организации люди различны между собой. Собственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных особенностей. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

В современном обществе, в условиях когда ежедневно увеличивается «скорость жизни», когда стрессы знакомы почти любому не понаслышке, когда каждый к чему-то стремится и чего-то боится, проблемы поставленные конфликтологией – предотвращение, анализ, прекращение конфликтов – стали особенно актуальны. Эти проблемы актуальны прежде всего потому, что конфликты могут присутствовать в любой сфере жизнедеятельности общества, а конфликт, пущенный на самотек, может привести к нежелательным последствиям как для отдельных индивидов, так и для общества.

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придает им значения.

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших

функций руководителя. В среднем руководители тратят 20% рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций.

Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность будущих конфликтов, устранил причины конфликтов или создаст их.

Любой конфликт характеризуется конфликтующими сторонами, а также предметом противоборства. Структура конфликта также включает конфликтное действие в той или иной форме и направляющее его сознание, средства и методы действия, поле конфликта. Кроме того, ни один конфликт невозможен без сложившейся до его появления конфликтной ситуации. Субъектами конфликта, в зависимости от его уровня, выступают индивиды, группы, классы, национально-этнические общности, организации, социальные институты, общественные и политические объединения, государства, международные сообщества. Субъекты конфликта не остаются неизменными в процессе противоборства. О зрелости конфликта можно судить по степени формирования субъектов. Чем более развит конфликт, тем выше зрелость субъектов. Динамика конфликта прямо связана с развитием его субъектов, и наоборот. Если конфликт перерастает в иное качественное состояние, соответственно качественно изменяются противоборствующие стороны.

Если «столкновение» затрагивает сферу идей, то мы имеем ситуацию, которая знакома каждому. Вопрос состоит в том, что делать с сотрудниками, имеющими собственную позицию, которые не являются молчаливыми и бездумными исполнителями, действующими против собственной воли, но выполняющими все им предписанное, то конфликты неизбежны, но плодотворны. Речь идет о действенном сотрудничестве, при котором работник и управляющий соотносят свои представления, которые имеют равный вес и принимаются в расчет при принятии решений. Возникающие дискуссии должны приводить к выработке совместных предложений, которые полезны всем сторонам. Предложение (тезис) и контрпредложение (антитезис) в идеале образуют совместное решение (синтез).

Обобщая многообразие определений конфликта, встречающихся в литературе, можно предложить такое его определение. Конфликт – это противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов. И в данном, и во многих других определениях, конфликт прежде всего связывается с противоречием или одним и его моментов – борьбой противоположностей. Одним из существенных признаков конфликта является противоположность интересов, которые в свою очередь сопрягаются с ценностями, целями и ориентациями.

Деятельность зарубежных фирм, практика работы отечественных организаций, особенно в условиях изменения форм собственности, показывает, что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию.

Любой конфликт возникает, протекает и разрешается на фоне конфликтной ситуации. Последняя – неотъемлемая сторона конфликта,

существенный элемент его структуры. Конфликтная ситуация включает, в первую очередь, острую форму противоречия, образующего основу конфликта; именно такую, при которой обе противоположности или одна из них уже не могут существовать в рамках прежней взаимосвязи, единства. Одну сторону или обе не удовлетворяют, к примеру, социальный статус, уровень участия в системе власти, возможность доступа к распределению благ и т.д. Наличие конфликтной ситуации свидетельствует о сформировавшихся конфликтогенных факторах, говорит о появлении инициатора конфликта (лидера, группы, организации), а также о готовности поддержать его со стороны других субъектов со сложившейся установкой на конфликт. Конфликтная ситуация стимулируется кризисными явлениями. Кризисы в обществе могут выступать условием возникновения конфликтной ситуации, либо являться фоном, на котором разворачиваются конфликты.

Таким образом, сущность конфликта определяется тем, что это противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов на фоне конфликтной ситуации

Актуальность темы: значимость данной проблемы в обществе, на предприятии – для людей. На основе этого и была выбрана тема управление конфликтами на предприятии.

Цель данного исследования заключается в теоретическом обосновании и практической разработке программы управления конфликтами на предприятии АО «ГСК «Югория»

Объект исследования: система управления конфликтами на предприятии.

Предмет исследования: методы совершенствования процесса управления конфликтами предприятия АО «ГСК «Югория»

Теоретико-методологической базой исследования являются труды следующих ученых: Эрика Берна- теория трансактного анализа

Практическая значимость данной работы связана с тем чтобы руководитель данной организации использовал в работе своей компании.

База исследования: Акционерное общество « Государственная страховая компания «Югория», 628011, Ханты-Мансийский автономный округ — Югра, Ханты-Мансийск, ул. Комсомольская, д. 61.

Структура работы:

В первой главе изучаются теоретическая основа конфликта, его виды и роль руководителя в конфликтных ситуациях.

Во второй главе анализ работы АО «ГСК «Югория», будут даны рекомендации руководителю Урайского филиала.

1. Теоретическая часть аспекты процесса управления конфликтами на предприятии

Конфликт – это весьма сложное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов.

Наиболее распространены два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение, противоречие, противодействие сторон, мнений, в силу противоположности, несовместимости характера или целей. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Понятие "конфликт" и "противоречие" фактически становятся похожи по смыслу. Другой подход заключается в понимании конфликта как системы отношений, процесса развития взаимодействия, заданных различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности), в жизни без которых не возможно, так как у каждого человека или оппонента конфликта есть свое мнение и точка зрения которая не всегда совпадает с другим оппонентом. Здесь предполагается, что субъектом взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей.

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на:

1. Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований, в результате которых устраняется сам объект конфликта. При правильном подходе такого рода конфликты могут принести организации большую пользу. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы и не создаётся, следовательно, нет возможностей для совершенствования внутриорганизационных процессов, он оказывается деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход объективных

процессов. Конкретными причинами конструктивных конфликтов чаще всего оказываются неблагоприятные условия труда, несовершенная его оплата; недостатки в организации; перегрузки на работе; несоответствие прав и обязанностей сотрудников; нехватка ресурсов; низкий уровень дисциплины.

2. Деструктивные конфликты обычно вызываются неправильными действиями, в том числе злоупотреблением служебным положением, нарушением трудового законодательства, несправедливыми оценками людей. Таким образом, если при конструктивных конфликтах стороны не выходят за рамки этических норм, то деструктивные, в сущности, основываются на их нарушении, а также на психологической несовместимости людей.

Большинство работ по технологии управления конфликта в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют "управление конфликтом", "управление конфликтной ситуацией". Главной целью такого управления является искоренение конфликта с максимальной выгодой для себя.

Любители второго расклада находят разногласие непосредственным обстоятельством жизни взаимодействующих людей, способ формирования компании, каждого сообщества, несмотря на то и имеющих деструктивные результаты, однако в полном и в продолжительном интервале никак не настолько разрушительные, равно как результаты уничтожение инцидентов, их информационной и социальной окружения.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимальное взаимодействия, теоретически аргументируя развитие конфликта как самостоятельный механизма. Вместо "решения", "разрешения" применяют термин "преодоление". Разумея, то что разногласие никак не ликвидирован, однако гарантирует формирование,

обостряя в компании разделение, в первую очередь в целом профессиональную, а в мире – общественную стратификацию, то что и находится в базе общественной и организационной устойчивости. Он преобразовывается в прочие инциденты, меньше разрушительные, в иных областях, в иных общественных замерах. Этот аспект никак не опровергает вероятность и затем применимость общественно-политической и управленческой манипуляции в первоначальных ступенях конфликта, однако базируется в обеспечивании информационной целостности взаимодействия субъектов и нужном риске, обеспечивающем вероятность перехода в его заключительную стадию. Всеобщая направленность в минувшие года такова: большая часть ученых и практиков социальной психологии склоняются к другому подходу, присутствие определенном сохранении ориентации в психологическую манипуляцию, психологическое ослабление деструктивных проявлений инцидента базовым в этом выборе делается в таком случае, то что первый аспект создается в субъект – объектном, а второй создается в субъект – субъектном. Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им, как следствие первого выбора, форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям по действиям в конфликтных ситуациях.

Современная точка зрения заключается в том, что далее в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личностью и достижению целей организации в целом. Но в некоторых случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое количество альтернатив и проблем. Это делает процесс принятия решений группой

более эффективным, а так же дает возможность людям выразить свои мысли и соображения и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это так же может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения проходит до их фактического исполнения. Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся положительными и отрицательными эмоциями.

В случае если участники инцидента противодействуют, однако никак не переживают присутствие данным неблагоприятных чувств (к примеру, в ходе обсуждения вопроса спорт единоборства), либо, напротив, болеют отрицательные чувства, однако по внешнему виду никак не выражают их, никак не мешают друг другу, в таком случае подобные ситуации считаются предконфликтными. Сопротивление участников конфликта способен раскрываться в трех областях: общении, поведении, деятельности.

В текущий период является важным объединить в концепцию все без исключения эти почти никак не связанные между собою исследования конфликта, какие проводятся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математике, педагогике, политологии, правоведения, психологии, социологии, философии, экономике и иных наук. Такая система не будет искусственным образованием. Ее создание возможно, поскольку в основе любого конфликта лежит противоречие, которое играет системообразующую роль, как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание необходимо, поскольку люди, органы управления имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими, экономическими и другими аспектами.

Эти соображения обосновывают необходимость выделения самостоятельной науки – конфликтологии. Объектом ее комплексного изучения являются конфликты в целом, а предметом – общая закономерность их возникновения, развития и завершения.

В социальной психологии имеется альтернативная классификация конфликтов в зависимости с тех критериев, какие принимаются за основание.

Конфликт бывает внутри личностным. Это противоречие, которое возникает внутри человека в результате такого общения. Данный конфликт воспринимается индивидом как серьезная проблема, которая требует незамедлительного решения. Если человек не может разрешить ситуацию либо не способен принять окончательное решение, тогда проблема провоцирует у него различные расстройства и нарушения. К примеру, человек может плохо спать из-за необходимости обдумывать свою проблему.

Внутри личностный конфликт - это конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов).

В основной массе теоретических концепций показан один или ряд видов внутри личностных инцидентов. В психоанализе центральное место захватывают конфликты среди потребностями личности, а кроме того среди нуждами и социальными общепризнанными мерками. В интеракционизме анализу подвергаются ролевые конфликты. Но в реальной жизни происходит большое число иных внутри личностных конфликтов. С целью этого чтобы создать их единую типологию, следует основание, в соответствии с которым возможно совместить данное многообразие внутренних конфликтов в систему. Такого рода основой

считается ценностно-мотивационная сфера личности. С данной важной сферой психики человека соединена его внутренняя конфликтность, таким образом как непосредственно она отображает различные взаимосвязи и взаимоотношения личности с окружающим обществом.

В зависимости от того, какие стороны внутреннего мира личности вступают во внутренний конфликт, выделяются шесть основных видов внутри личностного конфликта.

Мотивационный конфликт. Один из часто изучаемых видов внутри личностного конфликта, в частности, в психоаналитическом направлении. Выделяют конфликты между бессознательными стремлениями, между стремлениями к обладанию и к безопасности, между двумя положительными тенденциями - классическая дилемма «буриданова осла», или как столкновение различных мотивов.

Нравственный конфликт. В этических учениях его часто называют моральным или нормативным конфликтом. Рассматривается как конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями. А. Спиваковская выделяет конфликт между стремлением действовать в соответствии с желанием и требованиями взрослых или общества. Иногда рассматривается как конфликт между долгом и сомнением в необходимости следовать ему.

Конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности. Это конфликт между желаниями и действительностью, которая блокирует их удовлетворение. Иногда его трактуют как конфликт между «хочу быть таким, как они» и невозможностью это реализовать. Конфликт может возникать не только, когда действительность блокирует реализацию желания, но и в результате физической невозможности человека его осуществить. Это конфликты, возникающие из-за неудовлетворенности своей внешностью, физическими данными и

способностями. К данному виду относятся и внутри личностные конфликты, в основе которых лежат сексуальные патологии.

Роловой конфликт выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько ролей (меж ролевойвнутри личностный конфликт), а также в связи с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью к выполнению одной роли (внутри ролевой конфликт). К этому виду относятся внутри личностные конфликты между двумя ценностями, стратегиями или смыслами жизни.

Адаптационный конфликт понимается как в широком смысле, т. е. как возникающий на основе нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой, так и в узком смысле - при нарушении процесса социальной или профессиональной адаптации. Это конфликт между требованиями действительности и возможностями человека - профессиональными, физическими, психологическими. Несоответствие возможностей личности требованиям среды или деятельности может рассматриваться как временная неготовность, так и неспособность выполнить предъявляемые требования.

Конфликт неадекватной самооценки. Адекватность самооценки личности зависит от ее критичности, требовательности к себе, отношения к успехам и неудачам. Расхождение между притязаниями и оценкой своих возможностей ведет к тому, что у человека возникают повышенная тревожность, эмоциональные срывы и др. Среди конфликтов неадекватной самооценки выделяют конфликты между завышенной самооценкой и стремлением реально оценивать свои возможности, между заниженной самооценкой и осознанием объективных достижений человека, а также между стремлением повысить притязания, чтобы одержать максимальный успех и понизить притязания, чтобы избежать неудачи.

Кроме того, выделяют невротический конфликт. Он является результатом длительно сохраняющегося «простого» внутри личностного конфликта.

Разногласие может быть межличностным. Данный тип конфликта является наиболее часто встречаемым. В организациях он проявляется по-разному. Частого в целом данное борьба за ограниченные средства, основной капитал или рабочую силу, использования оборудования, вакантную должность. Способен таким образом же выражается как столкновение личностей. Общество с разными особенностями характера, позициями и ценностями в некоторых случаях попросту никак не в состоянии соглашаться друг с другом. Отличают так же конфликт среди личностью и группой. Он выражается как противоречие ожиданиями либо требованиями отдельной личности и, сформировавшихся в группе, общепризнанными мерками действия и работы. Этот конфликт появляется из-за неадекватности манеры управления, степени зрелости группы, из-за несоответствия компетентности управляющего и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой высококонраваственного облика и характера управляющего.

«Межличностные конфликты можно также разделить на следующие виды:

1. соперничество — стремление к доминированию;
2. спор — разногласия по поводу нахождения наилучшего варианта решения совместных проблем;
3. дискуссия — обсуждение спорного вопроса» .

Любое урегулирование конфликта или его предупреждение направлены на сохранение существующей системы межличностного взаимодействия. Однако источником конфликта могут оказаться такие причины, которые ведут к разрушению сложившейся системы

взаимодействия. В связи с этим выделяют различные функции конфликта: конструктивные и деструктивные.

К конструктивным функциям относят:

- познавательную (появление конфликта выступает как симптом неблагополучных отношений и проявления возникших противоречий);
- функцию развития (конфликт является важным источником развития его участников и совершенствования процесса взаимодействия);
- инструментальную (конфликт выступает как инструмент разрешения противоречий);
- перестроечную (конфликт снимает факторы, подтачивающие существующие межличностные взаимодействия, способствует развитию взаимопонимания между участниками).

Деструктивные функции конфликта связаны с:

- разрушением существующей совместной деятельности;
- ухудшением или развалом отношений;
- негативным самочувствием участников;
- низкой эффективностью дальнейшего взаимодействия и др.

Межгрупповые конфликты возникают внутри формальных групп коллектива, внутри неформальных групп коллектива.

Конфликты разделяются среди равными согласно рангу соучастниками (горизонтальный конфликт); среди нижестоящими и вышестоящими в социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт) и смешанные, в которых представлены и эти и прочие. Более популярные конфликты вертикальные и смешанные. В связи с численности факторов акцентируются однофакторные, если в основе конфликта находится один фактор; многофакторные инциденты, образующиеся в силу двух и наиболее причин, а таким образом ведь

накопленные конфликты, если ряд причин накладываются одна в другую, и это приводит к внезапному увеличению интенсивности конфликта.

Отталкиваясь с временных параметров, конфликты разделяются в краткосрочный (чаще всего считаются результатом обоюдного недопонимания либо ошибок, которые мгновенно осознаются); долгие (связаны с основательными нравственно-психологическими травмами, либо с объективными трудностями).

Длительность конфликта находится в зависимости с объекта противоречия и с качеств характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты весьма опасны, в их конфликтующие стороны закрепляют собственное отрицательное состояние.

Конфликты распознают и по их значению для компании, а таким образом же по методу их разрешения. Отличают конструктивные и деструктивные конфликты. Любой конфликт плодотворен по собственной природе как инструмент формирования. Бывают конфликты, протекающие без кризисов, однако, разумеется, весьма редко и, равно как принцип, характерны они для организаций с весьма высоким уровнем интеллектуальной и коммуникативной культуры (как корпоративной, таким образом и любого работника, прежде всего администрации), и само социум обязано быть в столь же высоком уровне формирования. С целью полезных конфликтов свойственны разногласия, которые касаются принципиальные стороны, трудности жизнедеятельности компании и ее членов. Их решение вводит компанию в новейший более высокий и продуктивный уровень формирования, приводит к улучшению условий работы, технологий, управленческих взаимоотношений. Положительная роль конфликта содержится в росте самосознания участников конфликта. Конструктивный конфликт в многочисленных вариантах формирует и утверждает конкретные ценности, объединяет единомышленников,

представляет роль защитного клапана с целью безопасного и конструктивного выхода эмоций. Деструктивные конфликты приводят к отрицательным, зачастую разрушительным действиям, которые в некоторых случаях перерастают в склоку и иные отрицательные явления, то что стремительно снижает результативность работы группы либо компании, формируют напряженные взаимоотношения в коллективе, трудно сказываются в нервно-психологическом состоянии работников.

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определяют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия, и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными (конструктивными). Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными (деструктивными). Надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия.

В соответствии с классификацией Л. Коузера, конфликты могут быть реалистическими (предметными) или нереалистическими (беспредметными).

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т. е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации — создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами само регуляции эмоциональных состояний в общении.

Существуют пять основных типов конфликта: внутри личностный; межличностный; между личностью и группой ; межгрупповой; социальный.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками конфликта

являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п.

Внутри личностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Один с более известных конфигураций — данное ролевой конфликт, если разнообразные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. К примеру, находясь превосходным семьянином (значимость родителя, мамы, супруга, супруги и т. п.), индивид обязан вечера проводить дома, а состояние управляющего способен обязать его задержаться на работе. Либо: руководитель цеха предоставил специалисту обозначение произвести конкретное число элементов, а промышленный управляющий в в таком случае ведь наиболее период — осуществить технический осмотр оборудования. Предпосылкой первого инцидента считается несогласование индивидуальных потребностей и требований производства, а второго нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут появляться в производстве вследствие перегруженности трудом либо, наоборот, недоступности деятельность при потребности быть на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многочисленные руководители полагают, то что единственной его предпосылкой считается несходство характеров. На самом деле, попадаются люди, которым из-за отличий в характерах, суждениях, манере поведения весьма нелегко соглашаться друг с другом. Но наиболее полный анализ демонстрирует, то что в основе подобных конфликтов, как принцип, лежат конкретные предпосылки. Чаще всего — данное соперничество за ограниченные ресурсы: материальные ресурсы, производственные площади, период применения оборудования, рабочую силу и т. д. Любой полагает, то что в

ресурсах имеет необходимость именно он, а никак не другой. Конфликты появляются среди управляющим и подчиненным, к примеру, если подчиненный уверен, то что управляющий предъявляет к нему чрезмерные требования, а управляющий полагает, то что подчиненный никак не хочет функционировать в полную силу.

Конфликт среди личностью и командой. Неформальные группы определяют собственные нормы действия, общения. Любой участник такой категории обязан их придерживаться. Отклонение с принятых норм группа анализирует как отрицательное проявление, возникает разногласие среди личностью и группой. Иной распространенный конфликт данного вида — конфликт среди группой и начальником. Более трудно такие конфликты проходят при авторитарном стиле управления.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

К сожалению, нередким примером межгруппового инцидента предназначаются разногласия среди высшим и более низким степенями управления, т. е. среди линейным и штабным персоналом. Это великолепный пример дисфункционального конфликта.

Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т.п.), т.е. наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции.

Межгрупповые конфликты сопровождаются: проявлениями «деиндивидуализации», т. е. члены группы не воспринимают других

людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение.

Деиндивидуализация упрощает проявление агрессивности к другим группам; проявлениями социального, межгруппового сравнения, в процессе которого наиболее возвышенно и благоприятно дают оценку свою группу, увеличивают собственный авторитет и в то же время принижают, обесценивают чужую команду, предоставляют ей негативную оценку («они злодеи, они глупые, они отсталые» и т. п.). Социальное сравнение способен стимулировать конфликты, а кроме того сохранять, «защищать себя» в конфликте, ведь чтобы выиграть, необходимо оценивать себя как «позитивную группу, что грамотно действует» и негативно расценивать чужую группу. Зачастую лидеры групп устремляются отчасти или целиком изолироваться от информации с чужой стороны о чужой группе («железный занавес»); тогда проще удерживать конфликт среди собственной и чужой группой. С целью сглаживания инцидента может быть полезен обмен реальной информацией друг о друге; проявлениями групповой атрибуции, т. е. склонны считать, что именно «чужая группа ответственна за негативные события». Объяснение причин событий резко различается для своей и чужой группы:

1) так положительному поведению своей группы и негативному поведению чужой группы приписываются внутренние причины («мы поступаем правильно, потому что мы хорошие», «они поступают плохо, потому что они плохие»);

2) негативное поведение своей группы и положительное поведение чужой группы объясняются внешними причинами, внешними обстоятельствами.

Таким образом, атаки собственной группы (отрицательное, враждебное поведение) поясняют наружными факторами («нас вынудили

обстоятельства»), а атаки соперников поясняют внутренними факторами («они плохие люди»). Полезные позитивные воздействия чужой группы дают оценку, как по внешнему виду predetermined («у них не было иного выхода, условия заставили их пойти на «мировую») либо иногда принимаются как подколы, «военная хитрость» («что-то тут не так, невозможно верить их «миролюбивым» предложениям»). В том числе и разлад изнутри собственной группы предрасположены разьяснять действиями «чужой группы», какие «вредят нам, строят заговоры против нас».

Социальный конфликт — это «обстановка, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то собственные цели, которые противоречат либо обоюдно ликвидируют друг друга». Но несмотря на разницу подходов, в имеющихся определениях конфликта допустимо выделить в соответствии с заключительной грани три ключевых стадии: в-первых, то, что это максимальный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а помимо этого ситуация взаимодействия; в-вторых, социальный конфликт выражается в конфликте различных социальных общностей — классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; в-третьих, это в таком случае, то что противодействующие края преследуются свои разнообразные, противоположные цели, область заинтересованностей и ориентированности развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Подобным способом, социальный конфликт — данное сложное проявление, содержащее ряд нюансов. Однако непосредственно присутствие конкурирующих сторон с собственными потребностями, увлечениями и целями считается основой конфликта, его осевой линией.

Этот период напрямую связан с выяснением факторов и природы конфликта, а помимо этого значением его границ: пространственных,

скоротечных, внутрисистемных. Пространственные границы конфликта формируются расположением его участников (квартира, улица, жилище, работа, регион и т. д.). Кратковременные характеристики инцидента соединены с его продолжительностью, в этом количестве начало и завершение.

Начало конфликта связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

1) первый его участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику путем физических действий, демаршей, заявлений и т. д.;

2) второй участник сознает, что эти действия направлены против него;

3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта; с этого момента можно считать, что он начался.

Из этого следует, то что разногласие наступает в случае противоборства сторон. Он появляется только в то время, если стороны станут стремительно препятствовать друг другу, преследуя собственные цели. По этой причине разногласие постоянно наступает как двухстороннее (либо многостороннее) поведение и ему, как принцип, предшествуют иницирующие воздействия одной из сторон, выступающей в свойстве инициатора конфликта.

Перечень элементов конфликта:

1) два участника или две стороны конфликта;

2) взаимо-несовместимость ценностей и интересов сторон;

3) поведение, направленное на уничтожение планов, интересов противоположной стороны;

- 4) применение силы для влияния на другую сторону;
- 5) противопоставленность действий, поведения сторон;
- 6) стратегии и тактики конфликтного взаимодействия;
- 7) личные особенности участников: агрессивность, авторитетность и пр.;
- 8) характер внешней среды, присутствует ли третье лицо и т. д.

1.1. Конфликт: понятие, виды, причины возникновения

Значимым шагом выполнения нашего изучения является исследование условий возникновения конфликта, вследствие того что наличие раскрытия конфликтной ситуации, руководитель компании в главную очередь должен выяснить первопричину инцидента с целью выбора подходящего метода решения данной трудности. К главным обстоятельствам возникновения инцидентов относят: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, несходства в целях, различия в суждениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, недостаточные коммуникации.

Разделение ресурсов, при котором значительную часть ресурсов акцентируют какому-то одному руководителю, подчиненному либо команде практически неизбежно ведет к конфликтам.

Взаимозависимость заданий может быть предпосылкой конфликта, таким образом как организации считаются системами, заключающимися с взаимосвязанных элементов, и трудности появляются присутствие неразумной труде одного подразделения либо человека.

Отличия в целях считается предпосылкой конфликта, возможность которого возрастает по мере того, как в компании формируется специализация и она разбивается в подразделения. Специальные отделения

сами определяют собственные миссии и имеют все шансы отдавать наибольшее интерес их достижению, нежели целям всей компании.

Различия в суждениях и ценностях служит предпосылкой конфликта, если общество оценивают стороны дела, которые, согласно их суждению, значимы с целью их группы и индивидуальных нужд.

Отличия в манере поведения и жизненном опыте. Некоторые люди общество регулярно выражают недоброжелательность и агрессивность и склонны опровергать каждое слово, формируют вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Общество с крайне авторитарными, догматичными особенностями характера скорее вступают в конфликт. Отличия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, в возрасте и социальных характеристиках содействуют появлению столкновений.

Неудовлетворительные коммуникации - плохая передача, искажение информации затрудняет взаимопонимание, а конфликт усугубляет эти затруднения.

Выделяют функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.

Функциональные последствия. Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Один из них состоит в том, что проблема возможно быть разрешена таким путём, который приемлем с целью абсолютно всех сторон, и в следствии общество станут больше ощущать собственную участие к заключению этой трудности. Это сводит к минимальному количеству или совершенно ликвидирует проблемы в работе, такие как агрессивность, несправедливость и подавление свободы. Другое функциональное последствие заключается в этом, то что стороны станут более расположены к совместной работе, а никак не к антагонизму в грядущих ситуациях, допустимо, чреватых конфликтом.

Дисфункциональные последствия. Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей:

- неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации;
- представление о другой стороне как о «враге»;
- представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Из вышесказанного мы можем сделать заключение, то что продуктивный управляющий обязан предугадать основание конфликтной ситуации, своевременно вторгнуться в процесс протекания конфликта, привнести собственные коррективы и представить конфликтную обстановку к оптимальному разрешению.

Мы часто бываем в конфликтных ситуациях. И несмотря на то, что они делятся на производственные и бытовые, социальные и общественно-политические, стратегия поведения в конфликте, как правило, одна и та же. В международной конфликтологии сложилась обширная подборка советов согласно управлению конфликтными ситуациями, а кроме того

рекомендаций и предписаний согласно самоорганизации (само менеджменту) в конфликтном взаимодействии.

Имеется два метода усвоения накопленным теорией и практикой опытом. Один предполагает постоянные упражнения и занятия, неоднократное проведение тренингов, участие в деловых и ситуационных играх. И чем более человек повторяет занятие, тем лучше и крепче станут его умения, тем более уверенно он станет ощущать себя в наиболее внезапных конфликтных ситуациях. Данный метод довольно результативен. Однако не всегда найдется время для повседневных занятий, а затянувшийся тайм-аут неминуемо повергнет к потере приобретенных навыков и уверенности. Второй метод базируется в том, чтобы отыскать собственный подход действия в конфликтной ситуации, собственную технологию управления конфликтными взаимоотношениями. Ощувив результативность избранной стратегии, возможно улучшать собственную технологию, основываясь в внутреннее ощущение. В случае если получается отыскать собственную технологию и внутреннюю опору, то данный опыт никак не пропадет ни в коем случае. В целом данный метод результативен, однако необходимо иметь в виду, то что условия, в которые человек оказывается, изменяются, в том числе и в случае если он никак не продвигается по иерархической лестнице. Глупо выглядит руководитель, использующий при решении значительных координационно-административных трудностей методы, приносившие результат в те времена, если он был студенческим фаворитом. Ещё смешней представляется сегодняшний политический деятель, надеющийся на те способы, какие несомненно помогли ему, если он «создавал себя» в пристрастной работе, в домашней деятельности (яркий пример В. Брынцалов). Возможно сберечь «собственное лицо», собственные способы, образ, манеру, однако присутствие этом принципиально

немаловажно улучшать стратегию, технологию отношений и, в конечном счете, имидж.

Чаще всего интерес к проблеме управления конфликтом возникает применительно к трудовой сфере, к управленческой деятельности вообще. По мнению А. К. Зайцева, управленческая деятельность включает конфликт по определению, как в функциональном, так и в дисфункциональном значении этого понятия. Управленческая деятельность — это последовательное преодоление расхождений в процессе решения производственных задач, а стиль управления — это методы и приемы, применяемые для достижения намеченных целей и задач и линий поведения в возникающих при этом конфликтных ситуациях.

Можно сказать, что руководитель постоянно конфликтует. С одной стороны, он вовлечен в дисфункциональные конфликты, в какой-то мере навязанные данной системе управления и данной администрации, т. е. привнесенные извне. С другой — он участвует в конфликтах, которые могут быть следствием допущенных в управлении ошибок: в организации фактор неопределенности. Действует гораздо в большей степени, чем в иных подсистемах общественной жизни.

По мнению А. И. Пригожина, особенности организационного конфликта определяются тремя моментами:

- различия в объемах социальных систем. В сравнении с обществом организация более локальная и простая система. Это позволяет говорить о больших по сравнению с макро уровнем обзримости, управляемости, возможностях прогнозирования конфликтных ситуаций;
- ролевая структура организаций, выдвижение на первый план профессиональных качеств и должностного положения, а также определенная «несвобода» исполнения своих ролей. Соотношение роли и

личных качеств меняется не в пользу последних. Вместе с тем личные качества, личные проблемы в человеке-работнике, за редким исключением, преобладают, пусть и в снятом виде. Эта «замаскированность» делает их трудноуловимыми для руководителя (или аналитика), однако недоучитывать их недопустимо;

- организация — это «замкнутая община». Локальность организации, четкое ролевое распределение, единый конечный продукт труда, иерархичность позволяют сравнить микроклимат в ней с моральной атмосферой общины. Работник в организации на виду у всех, сотрудники как бы связаны «круговой порукой», анонимность действий исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не только в моральном самочувствии, но и в его карьере.

Помимо этого, в организационных разногласиях отчетливо выражаются две характерные черты, свойственные и иным конфликтам в обществе. Первая — референтность, сплоченность конфликтующих компаний. В разных коллизиях референтные категории осуществляют контроль действия абсолютно всех членов, возводя мотивы конфликтов в надындивидуальные ценности. Отчужденные подобным способом значения приобретают независимое наличие и довлеют затем над поведением индивидов и локальных групп, обращая конфликт в цель.

Другой значимый момент выражается в этом, то что структурные" создания компании формируются не только лишь согласно объективным показателям, но и в виде так называемых групп сознания, объединяющих людей по убеждениям, ценностным ориентациям, настроениям и т. д. Соединение объективных и индивидуальных условий усложняет моделирование конфликтных групп, делает эти группы неопределенными, а структура их довольно разнообразным.

Сложность управления организационным конфликтом в том, что на том или ином этапе развития организации важнейшей задачей руководства может стать поддержание оптимального уровня конструктивного (позитивного) конфликта. Отсутствие конфликта порождает самодовольство работающих, и особенно управленцев, создает основу для «летаргического сна» коллектива. Конфликт в организации можно сравнить с болезнью в человеческом организме. Известно, что люди, долгое время не знавшие болезней, при первом серьезном недомогании нередко «ломаются» и становятся мнительными, посвящают жизнь поиску различных симптомов. Точно так же реагируют и социальные системы. Чем система централизованнее, организованнее, тем чувствительнее она оказывается к потрясениям. Производственные конфликты не только неизбежны, но и необходимы. Задача состоит в том, чтобы конфликт с деловых рельсов не сползал на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал формировавшуюся годами совместимость.

Как правило, каждое подразделение организации создается с какой-то целью. Эти цели часто оказываются противоположными, конкурирующими, возникает объективное противостояние. Такого рода противостояние в литературе нередко называется позиционным конфликтом. Конфликт позиционен, потому что он объективно задан положением подразделений в организационной структуре. Исследователи отмечают несомненную пользу такого конфликта. Позиционный конфликт дает возможность руководству более объективно оценивать действия подразделений, поскольку те в противостоянии ищут более совершенные доводы своей состоятельности, разрабатывают новые технологии. Другими словами, позиционный конфликт создает конструктивное напряжение, полезное для организации. Поэтому на практике он нередко специально предусматривается в целевой структуре организации. Патология

позиционных конфликтов возникает тогда, когда целевое напряжение, вызванное сугубо позиционными причинами, насыщается эмоциями, переходит в межличностное напряжение и межличностный конфликт.

1.2. Основные виды деятельности по управлению конфликтами.

Роль руководителя в управлении конфликтами на предприятии

Существует множество методов управления конфликтами. В целом их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою сферу применения:

- внутри личностные;
- структурные;
- межличностные;
- переговоры;
- соответствующие агрессивные действия.

Внутри личностные методы влияют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего собственного поведения, в умении выразить свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Методы используются для передачи другому лицу персонального отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но с целью изменения индивидуального отношения другого человека (так называемый способ «Я - высказывание»).

Методы позволяют человеку отстаивать свою позицию, не превращая оппонента на противника. «Я - высказывание» особенно эффективно, когда человек в отчаянии, недовольный.

Структурные методы влияют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохую организацию

труда, несправедливость системы мотивации и стимулирования работников и др.

К таким методам относятся:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных механизмов;
- разработку или уточнение общеорганизационных целей;
- создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе считается одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять себе свои обязанности, ответственность и права.

Метод реализуется на основе составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в привлечении структурных подразделений организации и должностных лиц в процесс управления, в случае необходимости вмешательства в конфликт и помощи в решении спорных вопросов между сторонами конфликта.

К наиболее распространенным механизмам относится иерархия полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

При наличии расхождения представлений сотрудников, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает

использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на решение оперативных задач.

Создание обоснованных систем вознаграждения также можно использовать для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение положительно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или группы лиц.

Межличностные методы предусматривают необходимость выбора адекватной формы влияния на этапах возникновения конфликтной ситуации или развертывания конфликта для коррекции стиля индивидуального поведения его участников с целью предотвращения ущерба личностным интересам.

Наряду с традиционными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособления (уступчивость), отклонения, противоборство, сотрудничество и компромисс, стоит обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки человека заставить принять его точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, которое использует такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния использует власть.

Стиль принуждения может быть влиятельным в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостатком стиля следует считать подавление инициативы подчиненных, создание

большой вероятности недооценки важных факторов, поскольку представлена лишь одна точка зрения.

Подобный стиль может вызывать возмущения, особенно у молодой и образованной части персонала. Решение проблемы означает признание возможности расхождения во взглядах, готовность ознакомиться с иными точками зрения для достоверного выяснения причин конфликта и выбора метода действий, приемлемого для всех сторон.

Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее находит оптимальный вариант преодоления конфликтной ситуации.

В сложных ситуациях, где разнообразие подходов является существенным признаком для принятия здорового решения, появление конфликтных мнений, следует поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Управление конфликтом через решения проблемы осуществляется в следующем порядке:

1. Определение проблемы в категориях целей, а не решений.
2. Выявление решения, приемлемого для обеих сторон конфликта.
3. Акцентирование внимания на проблеме, а не на личных чертах сторон конфликта.
4. Обеспечение атмосферы доверия, увеличение взаимного влияния и распространения обмена информацией.

Создание позитивного взаимного отношения участников конфликтного события, выявление симпатии и выслушивания мнения другой стороны, а также сведение к минимуму проявления гнева и угроз.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. В качестве метода решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для сторон конфликта.

Для организации переговорного процесса необходимо обеспечить выполнение следующих условий:

- наличие взаимозависимости конфликтующих сторон;
- отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в определенной ситуации.

Соответствующие агрессивные действия как методы для преодоления конфликтных ситуаций являются крайне нежелательными. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации силой с использованием насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только такими методами.

В практике управления конфликтами выделяют три направления: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом.

Каждый из названных направлений реализуется с помощью специальных методов.

Преимущество отхода от конфликта заключается в том, что решение принимается, как правило, оперативно.

Отход применяется в случаях:

- значительных потерь от развертывания конфликта;
- банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;
- важности других проблем, требующих своего решения;
- необходимости охлаждения страстей;
- необходимости выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения;
- подключения других сил для разрешения конфликта;
- наличия страха перед противоположной стороной или конфликтом, что надвигается.

Уход от конфликта не следует применять в тех случаях, когда проблема, лежащая в его основе, очень важна, или при наличии перспективы довольно длительного существования данного конфликта.

Разновидностью метода ухода от конфликта является метод бездействия. При использовании этого метода развитие событий отдается на откуп времени, идет по течению, стихийно.

Бездействие является оправданным в условиях полной неопределенности, когда невозможно предусмотреть варианты развития событий, прогнозировать последствия .

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается руководящему влиянию.

Например, к ним можно отнести взгляды лица, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решение конфликтной ситуации.

В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, забастовка, милиция, суд.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, которые породили конфликт, либо изменение целей и стиля поведения участников конфликта.

Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие:

- на устранение (минимизацию) причин, которые породили конфликт;
- на коррекцию поведения участников конфликта;
- на поддержку контролируемого уровня конфликтности.

Существует достаточно много методов управления с целью предотвращения возникновения конфликтов:

- внутриличностные методы - методы воздействия на отдельную личность;
- структурные методы - методы по профилактике и устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы преобразования стиля поведения в конфликте;
- персональные методы;
- переговоры;
- методы воздействия на индивидуальное поведение и приведения в соответствие организационных ролей сотрудников с учетом их функциональных обязанностей (возможно манипулирование сотрудниками);

- методы активизации соответствующих агрессивных действий, которые применяются в чрезвычайных случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих методов.

Ее принято считать психологической моделью, которая отображает анализ поведения и взаимодействие человека в группе и внутри себя. Эта теория приобрела большую популярность за счет доступности понятий и объяснения поведенческих реакций человека. Главным постулатом здесь является то, что в определенных обстоятельствах человек может поступать в зависимости от того, какую из трех Я-позиций он принимает. Первым на эти позиции обратил внимание Берн Эрик. Трансактный анализ берет свое начало с психоанализа, поэтому рассматривает и изучает глубинные аспекты психики человека. Для психотерапии важным моментом применения этой теории является утверждение о том, что каждая личность может научиться мыслить и отвечать за свои поступки, доверять прежде всего ощущениям и потребностям, принимать решения и выстраивать личные взаимоотношения. С этой позиции теория Эрика Берна является очень действенным методом помощи человеку в решении жизненных проблем.

В этой теории легкая для восприятия структура личности - это три эго-состояния: Родитель, Ребенок, Взрослый. Каждое из них значительно отличается от другого, имея набор поведенческих характеристик, мышления и чувств.

Для психотерапевта очень важно понять, в каком состоянии человек поступает так или иначе, и что можно изменить в его поведении, чтобы он мог быть гармоничной личностью, о которой говорил Берн Эрик. Трансактный анализ предполагает три основных правила относительно этих эго-состояний:

- Любой по возрасту человек был когда-то маленьким, поэтому может что-то делать под влиянием эго-состояния Ребенок.
- Каждый (с нормально развитым мозгом) наделен способностью принимать адекватные решения и оценивать реальность, что свидетельствует о наличии у него эго-состояния Взрослый.
- Все мы имели родителей или лиц, замещающих их, поэтому имеем данное начало, выраженное в эго-состоянии Родитель.

В основе психотерапии с использованием трансактного анализа лежит помощь в осознании человеком непродуктивных стереотипных поведения. Анализ трансакций, происходящий с помощью специалиста, помогает человеку стать более продуктивным в поисках решений, в осознании реальности, в постановке дальнейших целей.

Деятельность руководителя включает в себя анализ ситуации и урегулирование конфликта. Процесс урегулирования включает выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства, реализацию выбранного способа, уточнение информации и принимаемых решений, снятие после конфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликтов.

Выбор руководителем способа разрешения конфликта сильно влияет на эффективность его урегулирования. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из приведенных выше типов медиаторства (третейский суд, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель). Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта.

В роли посредника руководителю при урегулировании конфликтов следует выступать в ситуациях: равенства должностных статусов участников конфликта; длительных, неприязненных, сложных

взаимоотношений сторон; наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения; отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов.

1.3. Вывод по первой главе.

Конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей.

Конфликт предстает как осознание на уровне отдельного человека, социальной группы или более широкой общности противоречивости процесса взаимодействия и отношений, различий, а то и несовместимости интересов, ценностных оценок и целей, как осмысленное противостояние.

Деление конфликтов на виды достаточно условно и на практике возникают конфликты: организационные, вертикальные межличностные; горизонтальные и т.д.

Конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и дисфункциональным, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Несдержанность менеджера,

неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликт.

Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы управления конфликтами на предприятии АО «ГСК «Югория»

Государственная страховая компания «Югория» основана в 1997 г. Единственным акционером компании является Ханты-Мансийский автономный округ — Югра, представленный Департаментом по управлению государственным имуществом ХМАО — Югры.

Уставный капитал компании в настоящее время составляет 1,25 млрд рублей. Активы: 16 млрд рублей.

В состав группы, возглавляемой АО «ГСК «Югория», входит дочернее общество АО «ГСК «Югория-Жизнь».

Клиентами общества являются 64 тысячи юридических лиц, а также более 1 миллиона граждан.

Сегодня «Югория» — это универсальная страховая компания, предоставляющая широкий спектр страховых услуг. Компания вправе осуществлять деятельность по 20 видам страхования и перестрахованию с использованием 60 различных правил страхования.

Губернатором Югры Натальей Комаровой даны гарантии по поддержке «Югории».

«Правительство автономного округа имеет все необходимые ресурсы для того, чтобы выполнить со стопроцентными гарантиями и высокими профессиональными возможностями функцию на этом рынке. Мы используем все необходимые рычаги для того, чтобы компания получила возможность оставаться на лидирующих позициях», — сказала губернатор.

Уникальность ГСК «Югория» заключается в умении гармонично сочетать в себе надежность государственной и динамичность коммерческой структуры. Особое внимание ГСК уделяет развитию филиальной сети. В настоящее время региональная сеть компании состоит

из 73 филиалов и более 200 агентств и точек продаж, работающих в 50 регионах России.

Свои перспективы «Югория» связывает с внедрением более высоких стандартов деятельности, улучшением качества страхового продукта и сервисного обслуживания клиентов.

ГСК «Югория» — член профессиональных объединений:

Всероссийского союза страховщиков, Российского союза автостраховщиков, Ассоциации строителей России, Национального союза страховщиков ответственности, НП «Гильдия экспедиторов». Компания также заключила трехстороннее соглашение о сотрудничестве с Общероссийской общественной организацией «Российское общество оценщиков» и Некоммерческим партнерством «Партнерство содействия деятельности фирм, аккредитованных Российским обществом оценщиков».

Компания является лауреатом премий в области страхования:

Ежегодной общественной премии в области страхования «Золотая Саламандра» в номинации «Региональная страховая компания с федеральной сетью 2009 года», «Золотая Саламандра» в номинации «Межрегиональная страховая компания 2006 года», лауреатом премии «Финансовая Элита России - 2007» в номинации «Лучшая региональная страховая компания», лауреатом Всероссийского Конкурса «Элита российского бизнеса - 2007» в номинации «За весомый вклад в развитие национальной системы страхования», лауреатом международной премии «Российский Финансовый Олимп-2006» в номинациях «Лучшая региональная страховая компания», «Самая динамично развивающаяся страховая компания».

Миссия АО «ГСК «Югория»:

1. Улучшение жизни людей за счет предоставления доступной и качественной страховой защиты.

2. Доступная страховая защита – это стоимость страховки, которую могут себе позволить большинство людей со средним уровнем доходов.

3. Качественная страховая защита – это честная и быстрая выплата страхового возмещения с высоким уровнем сервиса.

Стратегия ГСК «Югория»:

Стратегия развития компании до 2020 года - это стратегия рентабельности и эффективности. Предполагает, что по итогам периода компания войдет в топ-10 крупнейших страховщиков России.

Ключевые позиции стратегии:

- сохранение объемов продаж при существенном повышении качества работы, особенно, в автостраховании, как в сегменте рынка, который составляет большую долю портфеля компании;

- достижение рентабельности компании путем оптимизации ценообразования и повышения качества урегулирования убытков в автостраховании;

- повышение качества управления страховыми рисками в иных (кроме автострахования) направлениях;

- улучшения клиентского сервиса;

- достижение нового уровня информационных технологий;

- масштабная модификация линейки страховых продуктов по различным видам в соответствии с новыми принципами андеррайтинга.

Генеральный директор ОАО «ГСК «Югория»

Алексей Анатольевич Охлопков родился в Тюмени 20 июля 1975 года. Окончил среднюю школу №1 в городе Югорске Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Высшее образование получил в Финансовой

академии при Правительстве РФ в Институте международных экономических отношений по специальности «Мировая экономика» (диплом с отличием). Прошел обучение в London School of Economics and Political Science (диплом с отличием). Имеет степень MBA Лондонской бизнес школы и Бизнес школы Колумбийского университета (Нью-Йорк). Имеет квалификационный аттестат Федеральной службы по финансовым рынкам категории 5.0 (управление паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами).

Трудовую деятельность начал в 1994 году в качестве специалиста по управлению активами на финансовых рынках отдела ценных бумаг КБ «Московия». В 1996 г. был принят на должность «чиф-дилера» по свободно конвертируемым валютам в КБ «Газпромбанк», где прошел путь от специалиста до заместителя начальника управления операций на денежных рынках казначейства. С 2003 по 2009 гг. работал в группе компаний «Северсталь»: вице-президентом негосударственного пенсионного фонда «СтальФонд», генеральным директором ООО «СтальФонд-Недвижимость», RC-Group и других компаний, где курировал строительные, инжиниринговые и девелоперские проекты холдинга. С августа 2010 года - президент Ханты-Мансийского Негосударственного пенсионного фонда.

Автор нескольких научных публикаций по проблемам финансовых рынков. Свободно владеет английским, немецким и французским языками.

2.1. Программа совершенствования системы управления конфликтами АО «ГСК «Югория». Рекомендации руководителю по управлению конфликтами АО «ГСК «Югория»

В данной работе мы разберем конфликт который произошел в АО «ГСК «Югория» между специалистом и страхователем который обратился в страховую компанию для приобретения страхового продукта. Анализ конфликта будет разбираться по теории трансактного анализа Эрика Берна.

1. Сторона А – покупатель, 23 год.

Сторона Б – продавец (владелец), 32 лет.

2. Предметом конфликта является недовольства ценовой политики в страховой компании.

3. Сторона А, хотела приобрести страховой полюс ОСАГО . Сторона Б (продавец) рассчитав стоимость озвучила ее стороне А . После чего сторона А возразила тем что цена отличается от цены которая была в прошлом году на порядок выше. Так как сторона Б услышала недовольства в грубой форме с переходом на личности, тоже возразила и попросил уйти сторону А, после чего конфликт вышел за рамки нормально общения, сторона А попросила пригласить директора, дабы решить проблему со стороной Б. После того как директора посветили в суть проблемы, она дала указание другому продавцу обслужить сторону А, а сторону Б пригласила на беседу, так как такие ситуации не допустимы при работе с клиентами. После беседы с директором сторона Б принесла извинение за свою агрессивное поведение, и а ответ получила извинение от стороны А за свое поведение и что разговаривала с ней грубо. Ситуация была решена цена удовлетворила сторону А.

Сторона А.

Интересы: получить страховой продукт по цене которая удовлетворит.

Опасения: уйти без страховки ОСАГО; продавец не понесет наказание, за свое поведение.

Предмет конфликта: недовольства ценовой политики в страховой компании.

Сторона Б.

Интересы: сохранить уважение к себе, сохранить репутацию компании, обслужить клиента, удовлетворить его потребность.

Опасение: потеря прибыли; работы, контроля; давление;; не понимание; критика; потеря времени.

4. Конфликт интересов.

Затрагивают цели как у покупателя на приобретение страхового продукта, так и у продавца на приобретение прибыли, так же планы на страховой продукт у покупателя и на прибыль у продавца.(приложение 1)

- «Здравствуйте, оформляете ли вы страховку ОСАГО?» А-Б
- «Здравствуйте, да конечно.Сумма ваше страховки составит 6024,90.» Б-А
- «Почему так дорого, в прошлом году она составила 3170,50?» А-Б
- «Ну потому что все ваши скидки пропали» Б-А
- «Как так они пропали, если у меня не было ни каких инцидентов, вы вообще тут чем занимаетесь? Вас вообще нужно уволить за некомпетентность ». А-Б

5. Социально- психологический конфликт.

6. В данной ситуации конфликта можно было избежать, если бы Сторона Б: если бы знала что клиент всегда прав и сдержала себя в своем поведении и решила спокойно и молча ее проблему. Тогда бы и не получила выговор от директора по поводу своего поведения.

После того как мы сделали анализ конфликта, нужно выяснить каким методом можно было управлять этим конфликтом чтобы он не вышел за рамки конфликта, который усугубил бы ситуацию до кондиции когда сторона А(покупатель) обратился в службу защиты прав потребителя. Для начала определим к какой группе этот конфликт относится . По моему мнению этот конфликт относится к межличностной группе конфликтов, так как этот конфликт происходит между двумя личностями которые имеют одну цель, но разные точки зрения и поведение в данной ситуации. Как было сказано в теоретической части управление такого конфликта состоит в следующем порядке:

1. Определение проблемы в категориях целей, а не решений.

2. Выявление решения, приемлемого для обеих сторон конфликта.

3. Акцентирование внимания на проблеме, а не на личных чертах сторон конфликта.

4. Обеспечение атмосферы доверия, увеличение взаимного влияния и распространения обмена информацией.

Руководитель может выбрать одну из пяти традиционных ролей медиатора в разрешении конфликта:

1. Третейский судья — лицо, играющее наиболее авторитарную роль, обладающее наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Третейский судья изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается. Например, разрешение конфликтов древнерусскими князьями, старейшинами родов, а также решение суда присяжных.

2. Арбитр — лицо, обладающее значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, а затем выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения. Стороны, однако, могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

3. Посредник — лицо, играющее нейтральную роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

4. Помощник — лицо, участвующее в конфликте для совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, но не вмешивающееся в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

5. Наблюдатель — лицо, своим присутствием в зоне конфликта сдерживающее стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей

или от взаимной агрессии. Присутствие наблюдателя создает условия для решения спорных вопросов путем переговоров.

Конфликтологами выделяются условия, в которых целесообразен тот или иной стиль медиаторства.

Высокоавторитарный стиль (третейский судья или арбитр) выгоден:

- если требуется быстрое решение;
- если конфликт длителен;
- если позиции сторон определены, но они не могут найти взаимоприемлемое решение;
- при ужесточении конфликта, его нагруженности эмоциями.

Неавторитарный стиль (посредник или помощник) выгоден:

- если участники находятся на эмоциональном спаде, «остыли»;
- при доверии оппонентов к третьей стороне;
- при наличии у оппонентов навыков обсуждения проблем.

Исход конфликта зависит от власти, авторитета и роли медиатора.

Третья сторона может обеспечить:

- волевое прекращение конфликта (третейский судья, арбитр);
- разведение конфликтующих сторон (третейский судья, арбитр);
- блокирование борьбы (третейский судья, арбитр, наблюдатель);
- применение санкций к сторонам (третейский судья, арбитр);
- определение правого и неправого (третейский судья, арбитр);
- помощь в поиске решения (помощник, посредник);
- содействие нормализации отношений (посредник, помощник);
- помощь в организации общения (посредник, помощник);

- контроль за выполнением соглашения (арбитр, посредник, наблюдатель).

Ситуации, с которыми сталкивается медиатор, сложны и разнообразны. Поэтому процесс медиации не имеет жесткой структуры. Можно выделить лишь его основные этапы:

1. знакомство с конфликтом и конфликтующими сторонами. Медиатор изучает историю проблемы, требования оппонентов. Многие конфликты носят специфический характер, и приходится вникать в проблему, читать соответствующую литературу, консультироваться со специалистами;

2. работа с конфликтующими сторонами. Медиатор, как правило, многократно встречается с каждой из сторон с целью подготовки к проведению совместных переговоров (уточняются требования, снимаются обвинения, смягчаются формулировки и т.д.);

3. ведение переговоров. Это наиболее важный этап. В ходе них медиатор выполняет функции ведущего, тренера, педагога и т.д. Он следит за тем, что и как говорят оппоненты, при необходимости поправляя, подбадривая или осуждая их. Важно, чтобы каждая встреча имела пусть небольшое, но реальное решение.

Согласно социологическим исследованиям вмешательство третьей стороны не всегда эффективно. Так, вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными оказывает положительное влияние в 67% ситуаций, т.е. практически вмешательств не имеет позитивного значения.

В конфликтологии выделяют несколько тактик взаимодействия третьей стороны с оппонентами при урегулировании конфликта:

4. тактика поочередного выслушивания на совместной встрече. Применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно;

5. сделка. Ее специфика в том, что посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон. При этом основной упор делается на принятие компромиссных решений;

6. челночная дипломатия. Медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения. В результате обычно достигается компромисс;

7. давление на одного из оппонентов. Большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конечном итоге данный участник идет на уступки;

8. директивное воздействие. Предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу.

Рассмотрим конкретные техники медиативного процесса.

В начале медиативного процесса медиатор прибегает к техникам рефлексивного вмешательства, которые помогают ему сориентироваться в проблеме, заинтересовать участников конфликта в процессе медиации, поднять свой авторитет в их глазах.

Большинство медиативных техник направлено на нормализацию отношений между сторонами и достижение решения стоящих перед ними проблем. Их часто называют техниками контекстуального вмешательства. Когда оппоненты предъявляют нереальные требования друг к другу, посредник стремится изменить их, демонстрируя, в чем состоит неконструктивность позиций сторон. При проявлении сторонами враждебности необходимо жестко контролировать ситуацию, используя

юмор, иронию или оказывая давление на них, призывая к осознанию последствий такого поведения.

Когда одновременно обсуждается много вопросов, медиатор стремится упростить ситуацию, выделяя приоритетные цели, определяя перечень проблем, предлагая сторонам поторгаться из-за того, что кажется наиболее важным, и т.д.

На завершающей стадии медиативного процесса, когда посредник уже имеет четкое представление о том, как и что должно быть сделано, он может выступать в роли судьи, активно влияя на разрешение конфликта. Он использует техники независимого вмешательства, включающие показ участникам плюсов и минусов соглашений, предложение своих вариантов решений, перевод намечающейся договоренности из сферы желаемого в область действительного.

На эффективность урегулирования конфликта влияет выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из рассмотренных стилей медиаторства (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель). Существует несколько подходов к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта.

Но, в данной ситуации рекомендуется использовать роль «третейского судьи», так как в завершении конфликта руководитель решил конфликт перенаправив проблему на другого специалиста. А во избежание похожих ситуаций провести тренинг или занятие по стрессоустойчивости(который можно разработать самостоятельно руководителю) и работы с возражением.

Рекомендации руководителю по конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными:

- учитывать заинтересованность подчиненного в том решении конфликта, которое предлагает руководитель. Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами — от разъяснения неправильности позиции до предложения определенных уступок;
- аргументировать свои требования в конфликте, подкреплять их правовыми нормами;
- совершенствовать умение слушать подчиненных в конфликте как возможность получить необходимую информации. Отсутствие такого умения серьезно затрудняет разрешение конфликта;
- изучать состояние и характер забот подчиненного, упорядочить его деятельность;
- избегать отсутствия стремления идти на эскалацию конфликта с подчиненным, так как это ухудшает взаимоотношения в коллективе;
- избегать повышения голоса в конфликтном диалоге с подчиненным, так как это не лучший аргумент. Грубость является признаком того, что руководитель не способен владеть ситуацией и собой;
- повышать культуру общения. В частности, учитывать, что переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного, дает ему моральное право ответить тем же;
- стремиться к демонстрации спокойствия в осуществлении необходимых действий, опираться на должностной статус, что усиливает в глазах подчиненного справедливость требований начальника;
- использовать поддержку вышестоящих руководителей и общественности. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия;
- уметь использовать должностное положение, не озлобляя подчиненного, не делая его неуступчивым, не затрудняя этим разрешение конфликта;

- не затягивать конфликт с подчиненным. Помимо потери рабочего времени, длительность конфликта чревата взаимными обидами и потерей преимущества правого, возрастанием вероятности победы подчиненного и уменьшения такой вероятности для руководителя;
- быть готовым при необходимости идти на компромисс, особенно в тех случаях, когда правота руководителя вовсе не очевидна или он предвидит нежелательные последствия как для себя, так и для других;
- при осознании собственной неправоты в конфликте лучше его не затягивать и уступить подчиненному, найти мужество признаться в этом самому себе, а при необходимости — извиниться перед подчиненным;
- учитывать то, что конфликтный руководитель — это не всегда плохой руководитель. Главное — быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения;
- помнить о том, что конфликтный руководитель — всегда неудобный руководитель и упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.

2.2. Вывод по второй главе.

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При разрешении последних применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует видимое столкновение интересов. В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором последний чувствовал бы себя комфортно. Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и

желание не осложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

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

Так как цель нашей работы было, показать что такое конфликт и как им управлять, рассмотрев на примере организации АО «ГСК «Югория». Мы приходим к выводу, основываясь на анализе конфликта, что специалистам следует провести тренинг по стрессоустойчивости, который руководитель может создать сам, и проиграть все возможные ситуации с конфликтами и найти самые оптимальные решения, чтобы в последующем быть готовым и по возможности избежать данных ситуаций.

Заключение

1. Руководить без конфликтов — возможно ли это? Не утопия ли это? Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное.

2. Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое. Конфликт может иметь место между индивидуумами и группами и между группами.

3. Потенциальные причины конфликта - Совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если это ситуации не связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

4. Структурные методы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню заданий и систему вознаграждений.

5. К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

6. Имеется пять стилей разрешения конфликтов. Уклонение представляет уход от конфликта. Сглаживание - такое поведение, как

будто нет необходимости раздражаться. Принуждение - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения. Компромисс - уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. Решение проблем - 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.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести:

- умение определить, что общение стало предконфликтным;
- стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента;
- снижение своей общей тревожности и агрессивности;
- умение оценивать свое актуальное психическое состояние;
- постоянная готовность к неконфликтному решению проблем;
- умение улыбнуться;
- не ждать от окружающих слишком многого;
- искренняя заинтересованность в партнере по общению;
- конфликтоустойчивость и чувство юмора.

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

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Управление конфликтами включает их предотвращение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно. Изменить отношение к конфликтам практически означает изменить взгляд на жизнь. Попробуйте по-новому взглянуть на конфликты, и вы сможете уверенно и даже творчески находить из них выход. Столкнувшись со сложной ситуацией, мы иногда проявляем себя не с лучшей стороны - начинаем лелеять свои трудности вместо того, чтобы попытаться с ними справиться. "Одна из причин, почему мы такие, - говорит доктор Майкл Мэхони, - в том, что в трудные времена мы становимся чрезвычайно самокритичны". Он считает, что все отрицательные оценки и критика, начиная с самого детства, во время кризиса берут вверх. "К тому времени, когда мы становимся взрослыми, мы достигаем мастерства в искусстве самокритики и почти полностью убеждены, что наша негативная самооценка - единственно верная", отмечает Мэхони. В Трудных ситуациях не всегда нужно искать безупречное решение. Такой поиск не только может поставить нас в безвыходное положение, но и сам по себе может оказаться нецелесообразным. Нам нужно искать работающее решение, которое

"изменит конкретную ситуацию, поведение и мышление". Взгляд на проблемы, в том числе и на конфликт, как на нечто позитивное может оказаться полезным: он способен преобразить ваше мышление и помочь найти решение.

Так как цель нашей работы было, показать что такое конфликт и как им управлять, рассмотрев на примере организации АО «ГСК «Югория». Мы приходим к выводу, основываясь на анализе конфликта, что специалистам следует провести тренинг по стрессоустойчивости, который руководитель может создать сам, и проиграть все возможные ситуации с конфликтами и найти самые оптимальные решения, чтобы в последующем быть готовым и по возможности избежать данных ситуаций.

Список использованной литературы

1. Алейников А.В. Конфликты и социальная стабильность в современной России / А.В.Алейников, А.И.Стребков // Вопросы философии. - 2015. - N 12. - С.27-40.
2. Алексейцев И.С., Галиахметов Р.Н. Разрешение конфликтов и особенности национальной ментальности // Социосфера. – 2010. - № 2. С. 9 – 12
3. Алимов В.Ш. Тождество и различие понятий конфликта и борьбы // Конфликтология. - 2016. - N 3. - С.269-276.
4. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология; Питер - Москва, 2013. - 512 с.
5. Артемов Г.П. Моральные факторы ценностных конфликтов: методология и методы исследования // Конфликтология. - 2016. - N 4. - С.84-97.
6. Афанасьев В.В. Современные локальные конфликты // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 18. Социология и политология. - 2014. - N 1. - С.142-151.
7. Бабосов Е. М. Конфликтология; Амалфея - Москва, 2012. - 324 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. 2- е изд. - М.: Издательский центр «Академия», 2012. - 262с.
9. Баринов В.А. Антикризисное управление. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2012 - 520 с.
10. Болучевская О.А. Конфликты и методы их разрешения // В мире научных открытий. – 2010. - № 6. – С. 241 – 243.
11. Бразевич Д.С. Социальные конфликты в современной организации и психологические модели их разрешения / Д.С.Бразевич, А.Н.Мисюкевич // Конфликтология. - 2016. - N 3. - С.131-139.
12. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Мн.: Университетское, 2012. - 246с.

13. Возьмитель А.А. Социальное неравенство: поле конфликта в современной России // Конфликтология. - 2016. - N 3. - С.26-39.
14. Волков Б. С., Волкова Н. В. Конфликтология; Академический Проект - , 2010. - 416 с.
15. Гвоздева Е.В. Управленческие конфликты: переговоры как способ их разрешения // Актуал. пробл. совр. науки. - 2015. - N 2. - С.79-81.
16. Гужина Г. Н. Выявление и регулирование социально-трудовых конфликтов // Молодой ученый, 2015. - №14. - С. 246-248.
17. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. / Пер с нем. - // Социологические исследования. - 2014. - №5. - С.67-82.
18. Декушева А.Д. Факторы конфликта и их характеристика // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2010. - № 3. – С. 217 – 223.
19. Десслер Г. Управление персоналом. / Пер. с англ. - М.: БИНОМ, 2014. - 432с.
20. Дойч М. Разрешение конфликта. / Пер. с нем. // Социально-политический журнал. - 2014. - №7. - С.40-52.
21. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. Менеджмент / Пер. с англ. А.Н. Свирид. - М.: Вильямс, 2012. - 704 с.
22. Завалкевич Л., Косик В. О гибких технологиях разрешения управленческих конфликтов. // Персонал. - 2013. - №7. С.61-66
23. Зеленский С.Ю., Чернов А.В. Методы профилактики конфликтов в компаниях // Молодой ученый, 2014. - №18. - С. 364-366
24. Козер Л. Функции социального конфликта. / Пер. с англ. - М.: Идея-пресс, 2010. – 208с.
25. Козлова А.М. Организационное поведение. Для руководителей. М.: - Директ-Медиа, 2013. - 229 с
26. Кравченко О. Офисные войны «по вертикали» // Делопроизводство и документооборот на предприятии. – 2010. - № 2. – С. 80 – 90.

27. Криворучко Е. Профилактика межличностных конфликтов на предприятиях. // Персонал. - 2013. - №8. - С.67-69.
28. Крикунова Л.В., Бурчакова М.А. Психологические методы управления // Современные наукоемкие технологии. – 2010. - № 12. – С. 86 – 87.
29. Левинсон М. Конфликты на рабочем месте: как вести себя со сложными людьми // Директор информ. службы. - 2011. - N 9. - С.54-55
30. Макаров Е.И. Классификация социальных конфликтов как научно-практическая проблема / Е.И.Макаров, А.В.Вершинин // Конфликтология. - 2016. - N 2. - С.29-39.
31. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. - М.: Дело, 2012. - 640с.
32. Нагайчук А.Ф. Основания регулирования экстремальных форм социально-политического взаимодействия / А.Ф.Нагайчук, Т.М.Гамзатов // Конфликтология. - 2016. - N 3. - С.69-79.
33. Окунев Д.В. Организационные конфликты на промышленных предприятиях / Д.В.Окунев, С.Э.Майков // ЭКО. - 2010. - N 5. - С.144-150.
34. Попов Р.А. Антикризисное управление. - М.: Высшая школа, 2012. -429с.
35. Психология управления. / Под ред. М.В. Удальцовой. - Н.: «Сибирское соглашение», 2010. - 150с.
36. Романчук А.А. Конфликты и социально-психологический климат в трудовом коллективе // Современные исследования социальных проблем. – 2011. - № 2. – С. 108 – 110.
37. Рыжов О. Управление социальным конфликтом / О.Рыжов, В.Ларченков // Власть. - 2012. - N 5. - С.114-117
38. Савицкая Г. Ругаться нельзя мириться, или Три ошибки конфликтологии / Г.Савицкая, Ю.Оборин // Businessexcellence = Деловое совершенство. - 2012. - N 7. - С.74-77.

39. Салимгереев З. Управление конфликтом как способ его предупреждения и урегулирования // Закон и право. – 2010. - № 12. – С. 36 – 37.
40. Сорокина Е. Г., Вдовина М. В. Конфликтология в социальной работе; Дашков и Ко - Москва, 2013. - 284 с
41. Спатарь А. В. Основы управления конфликтами в организации // Проблемы современной экономики: материалы IV междунар. науч. конф. - Челябинск: Два комсомольца, 2015. - С. 95-98.
42. Степанов Е. И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов; ЛКИ - Москва, 2012. - 178 с
43. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Богданова Т.А., Градов А.П. и др.; Под ред. Градова А.П. и Кузина Б.И. - СПб.: Питер Пресс, 2012. - 312с.
44. Тихонова, О.И. Межкультурный подход к проблеме внутрисемейных отношений / О.И. Тихонова // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Философия. Культурология. Политология. Социология». – 2012. – Том 24 (65), № 1-2. – С. 244-25
45. Фомиченко М.П. Типы конфликтов в современном мире и вопросы их урегулирования // Междунар. публ. и частное право. - 2016. - N 6. - С.20-24
46. Шейнов В.П. Управление конфликтами. Теория и практика. – М.: Харвест, 2010. – 912 с.
47. Шейнов В.П. Управление конфликтами. - СПб.: Питер, 2014. - 576 с.
48. Якокка Л. Карьера менеджера / Пер. с англ. Р.И.Столпера.- М.: Прогресс, 2011. - 38
49. <http://www.ugsk.ru/about/info/> дата изменения страницы: 08.11.2017 в 09:58

50. https://ru.wikipedia.org/wiki/Заглавная_страница 17:01, 9
декабря 2017

Приложения

Приложение 1

