



Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент,
Профиль: управление человеческими ресурсами

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ
(НА ПРИМЕРЕ ОАО «АГРОФИРМА АРИАНТ»)

Выполнил(а):
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1 Кор
Чайковская Алена Алексеевна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Борисенко Яна Михайловна

Проверка на объем заимствований:
71,79 % авторского текста

Работа принята к защите
«02» 04 2017 г.
зав.кафедрой Э, У и П
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Челябинск
2017

Введение

Конфликты в организациях не только возможны, но и желательны. Вся проблема заключается в умении управлять ими. Самой большой ошибкой руководителя становится игнорирование проблемы. Возможны различные методы развития и преодоления конфликтов. Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко перерастающие в конфликты.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине социально-психологической несовместимости работников – 33%, из-за неправильного подбора кадров – 15%. Данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступить причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями жизнедеятельности. Каждый стремится достичь чего-то своего или пробует что-либо делать по-своему. Люди по характеру, темпераменту и многим другим критериям не одинаковы, поэтому они по-разному воспринимают ситуацию, в которой оказываются. Человек, насколько бы бесконфликтным он ни был, не в состоянии избежать разногласий с окружающими. Люди, связанные узами совместной деловой активности, сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт. Он дезорганизует людей, переводит их в состояние, когда ими начинают управлять эмоции, а не разум. Если в жизни конфликтные ситуации по большей части, кроме стресса и временной психической неуравновешенности, ничего нам не преподносят, то для руководителей различного уровня конфликт является одним из главных врагов, так как

последствия от него могут быть самыми непредсказуемыми. Поэтому очень важным является умение предотвращать возникновение конфликтных ситуаций, сглаживать их последствия, разрешать споры, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Вопросы исследования и совершенствования системы управления конфликтами в организации на сегодняшний день определили актуальность темы исследования. Об этом свидетельствует тот факт, что столкновение точек зрения, мнений, позиций – очень частое явление общественной жизни, поэтому, чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, необходимо знать, что такое конфликт и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.

В настоящее время проблема конфликтов выступает объектом повышенного внимания в различных отраслях научного знания. Насыщенность нашей жизни различного рода конфликтами – внутриличностными, межличностными, внутригрупповыми, межгрупповыми и международными – диктует необходимость разработки проблемы эффективного управления ими. Руководителям в своей деятельности приходится часто сталкиваться с конфликтами, что ставит их перед необходимостью овладеть умениями и навыками управленческого воздействия на конфликты в организации.

Конфликты в организации имеют свою специфику, которая проявляется в причинах, динамике, видах конфликтов, а также способах их разрешения. Неразрешенные организационные конфликты могут серьезно осложнить работу коллектива организации, могут препятствовать достижению целей и задач работы предприятия. Поэтому важно знать, какова специфика конфликтов, относящихся к сфере производства, и каковы пути их рационального разрешения.

Степень научной разработанности проблемы. Начало исследования феномена конфликта восходит к древней философии. Но системный и конкретный характер проблема социальных конфликтов приобрела со второй половины XIX века. Впервые научное социологическое обоснование термина «социология конфликта» было осуществлено немецким социологом Георгом Зиммелем.

Такие ученые, как Г.Спенсер, У.Бэдджот, У.Самнер, Л.Гумплович, Г.Ратценгофер, анализировали конфликты в контексте социального дарвинизма. Становление социологического подхода к раскрытию сущности социального конфликта осуществляется в научных исследованиях Э.Дюркгейма и М.Вебера.

Наибольшую известность получили концепции позитивно-функционального конфликта Л. Козера, конфликтная модель общества Р. Дарендорфа, общая теория конфликта К. Боулдинга. Эти ученые заложили основы не только современной конфликтологии в целом, но и наметили пути развития для специализированных направлений в данной области человеческого знания. В работах этих исследователей раскрывается понимание конфликта как стимулятора прогресса, фактора совершенствования социальной структуры, общественных отношений и институтов.

Теоретические аспекты конфликтологии в России продуктивно развиваются в работах А. Дмитриева, В. Кудрявцева, С. Кудрявцева, А. Здравомыслова, Ю. Запрудского. Такие исследователи, как Т. Сулимова, Е. Васильева, Ф. Бородкин, Н. Коряк, Н. Гришина, Д. Зеркин, А. Пригожин, В. Шаленко, М. Удальцова, В. Пугачев, А. Анцупов, А. Шипилов; научные коллективы (Е. Ботвина, О. Кашиик, Н. Силкина, Е. Федосихина, А. Кибанов, Д. Захаров и др.) изучили специфику современных социальных конфликтов в организациях и разработали способы их разрешения.

Тема управления социальными конфликтами получила зарождение и развитие прежде всего у зарубежных авторов, среди которых в России

наиболее известны работы В. Зигерта, Дж. Крисберга, Дж. Ланга, Дж. Скотта, Р. Фишера.

Эта тема нашла свое дальнейшее развитие в трудах многих отечественных ученых, в том числе В. Иванова, Г. Котельникова, В. Патрушева, В. Скворцова, В. Сперанского, В. Шейнова, А. Чумикова.

Сложность, многоаспектность теоретических вопросов и недостаточная разработанность практических аспектов, связанных с анализом управления конфликтами в процессе формирования организационной культуры на основе использования коммуникативных технологий определили выбор темы работы: Совершенствование системы управления конфликтами на примере ОАО «Агрофирма Ариант».

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в ОАО «Агрофирма Ариант».

Объект исследования: система управления конфликтами в ОАО «Агрофирма Ариант».

Предмет исследования: процесс совершенствования системы управления конфликтами в ОАО «Агрофирма Ариант».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты системы управления конфликтами;
2. Дать краткую характеристику деятельности ОАО «Агрофирма Ариант»;
3. Провести анализ особенностей конфликтов на предприятии ОАО «Агрофирма Ариант»;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в организации и оценить их эффективность.

Теоретико-методологическая база исследования: в конфликтологии, менеджменте и психологии управления накоплен большой объем

теоретических и эмпирических данных о поведении в конфликте и способах его разрешения. В работе использовались труды отечественных и зарубежных авторов, таких как: А.Я. Анцупов, В. Зигерт, М.М. Кашапов, Л. Ланг, А.В. Липницкий, Ю.П. Платонов, В. Шутс и другие.

Практическая значимость заключается в том, что разработанные практические рекомендации могут быть использованы руководством в практике работы ОАО «Агрофирма Ариант», а также других организациях, в которых отмечаются аналогичные проблемы.

Методы исследования: теоретические – изучение литературы по проблеме исследования, сравнение, синтез и анализ. Практические – наблюдение, беседа, математические и статистические методы, индукция и дедукция, изучение практического опыта по данной проблеме.

База исследования: Открытое Акционерное Общество «Агрофирма Ариант». Российская Федерация, 457011, Челябинская область, Увельский район, с.Рождественка, ул.Совхозная, 2.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и одного приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты системы управления конфликтами

1.1. Сущность, структура и динамика конфликтов

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

Конфликт – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями [50,с.118]. Любые организационные изменения, противоречивые ситуации, деловые и личностные отношения между людьми нередко порождают конфликтные ситуации, которые субъективно сопровождаются серьезными психологическими переживаниями.

С обыденной точки зрения конфликт несет негативный смысл, ассоциируется с агрессией, глубокими эмоциями, спорами, угрозами, враждебностью и т. п. Бытует мнение, что конфликт – и явление всегда нежелательное и его необходимо по возможности избегать и уж, если он возник, немедленно разрешать. Современная психология рассматривает конфликт не только в негативном, но и в позитивном ключе: как способ развития организации, группы и отдельной личности, выделяя в противоречивости конфликтных ситуаций позитивные моменты, связанные с развитием и субъективным осмыслением жизненных ситуаций.

Конфликт чаще всего рассматривается как конкуренция в удовлетворении интересов. Какую ситуацию можно назвать конфликтной? На этот вопрос отвечает теорема Томаса: если ситуации определяются как реальные, то они реальны по своим последствиям, то есть конфликт становится реальностью тогда, когда он переживается как конфликт хотя бы одной из сторон.

Конфликт также может рассматриваться как состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему развитию и, соответственно, как генератор новых структур [47,с.145]. В этом определении М. Робер и Ф. Тильман указывают на современное понимание конфликта как позитивного явления.

Дж. Фон Нейман и О. Моргенштейн определяют конфликт как взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей [40,с.114]. В качестве таких объектов могут рассматриваться люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и др., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач организации и управления, с прогнозированием и принятием решений, а также с планированием целенаправленных действий.

К. Левин характеризует конфликт как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины [42,с.103]. Наряду с «силовыми» линиями ситуации активную роль в разрешении конфликтов, их понимании и видении играет сама личность. Поэтому в работах Левина рассматриваются как внутриличностные, так и межличностные конфликты.

С точки зрения ролевой теории под конфликтом понимается ситуация несовместимых ожиданий (требований), которым подвержена личность, играющая ту или иную роль в социальной и межличностной структуре. Обычно такие конфликты делятся на межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые.

В теории социального конфликта Л. Козера конфликт – это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств, в которой цели противников нейтрализуются, ущемляются или элиминируются их соперниками [45,с.96]. Автор также отмечает позитивную функцию конфликтов – поддержание динамического равновесия социальной системы. Если конфликт связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.

Всякая организация проходит в своем развитии через серию внутренних конфликтов, она не может существовать без определенной напряженности и без столкновения между позициями, представленными в ней, между группировками людей.

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

Возможность конфликтов заложена в существе самой человеческой жизни. Причины конфликтов коренятся в аномалиях общественной жизни и несовершенстве самого человека. Среди причин, порождающих конфликты, следует назвать, прежде всего, социально-экономические, политические и нравственные. Они являются питательной средой для возникновения различного рода конфликтов. На возникновение конфликтов оказывают влияние психофизические и биологические особенности людей.[39, с.74]

Бывает так, что в одних случаях разрешение конфликтов проходит весьма корректно и профессионально грамотно, а в других, что бывает чаще, – непрофессионально, безграмотно с плохими исходами чаще для всех участников конфликта, где нет победителей, а есть только побежденные.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер.

Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека, или победить, или сохранить, или улучшить свое положение, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на достижение поставленной в явном или не явном виде цели.[27, с.49]

Характерной особенностью любого конфликта является то, что ни одна из участвующих сторон не знает заранее точно и полностью всех решений, принимаемых другими сторонами, их будущее поведение, и, следовательно, каждый вынужден действовать в условиях неопределенности.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия, обусловленное наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения. Однако оно не всегда выражается в форме явного столкновения. Это происходит только тогда, когда «существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей». В таком случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолевать разногласия, вступать в открытое конфликтное взаимодействие.[17, с.178]

Общность всех конфликтов независимо от их природы заключается в столкновении интересов, стремлений, целей, путей их достижения, отсутствии согласия двух или более сторон – участников конфликта. Сложность конфликтов обуславливается разумными действиями отдельных лиц и коллективов с разными интересами.

Под конфликтом понимается столкновение в конкретной ситуации противоположенных по направлениям тенденций, установок, мотивов, интересов, потребностей, норм и типов поведения людей. Участники конфликта называются оппонентами. В конфликтах участвуют отдельные люди, но зачастую они являются представителями формальных или неформальных групп и организаций [7, с.188].

Конфликт всегда порождается некоторыми условиями, множество которых называется ситуацией. Совокупность конфликта и вызвавшей его ситуации называется конфликтной ситуацией, основными компонентами которой являются конфликтующие стороны или оппоненты и объект конфликта, т.е. причины их противоборства.

С одной стороны, конфликт можно рассматривать как нечто нежелательное в деятельности организации, вносящее разлад в достижение целей. С другой стороны, конфликт является способом выявления и разрешения существующих противоречий, и в этом заключается положительная сторона конфликта.[18, с.164]

Последствия конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными.

Отрицательные последствия конфликта выражаются:

- ✓ в возможной потере здоровья оппонентов и в возможном сокращении их жизни;
- ✓ в ухудшении социально-психологических отношений;
- ✓ в снижении производительности труда;
- ✓ в увеличении текучести кадров;
- ✓ в возможном сворачивании потенциальных сфер взаимодействия и общения между конфликтующими и в уменьшении возможностей сотрудничества в будущем;
- ✓ в возможном переносе акцентов поведения с решения реальной проблемы на достижение «победы» любой ценой;

- ✓ в возможной эскалации или разрастании конфликта, когда в него втягиваются новые участники со своими проблемами и об истинной причине конфликта уже никто не вспоминает;
- ✓ в послеконфликтных переживаниях; так, по данным исследований, на каждую минуту конфликта, возникшего в научном коллективе по причине несоответствия плановой тематики личным интересам его членов, приходится 12 минут послеконфликтного времени; на минуту конфликта, возникшего из-за нетактичного высказывания коллеги по работе – 14 минут, а из-за конфликта на почве грубости – 20 минут.[6, с.114]

Положительные последствия конфликта выражаются:

- ✓ в повышении качества принимаемых решений за счет всестороннего анализа проблемной ситуации;
- ✓ в повышении чувства сопричастности оппонентов к решению проблемы, что способствует его успешной реализации;
- ✓ в уменьшении влияния конформистских ценностей и стимулирования открытого выражения своей точки зрения, т.е. в возникновении эффекта «раскрепощенного мышления», когда каждая из сторон понимает, что ее позиция будет учтена;
- ✓ в его способствовании сплочению группы.[26, с.36]

Отсутствие конфликтов в организации в определенной мере может служить индикатором царящих там соглашательства и безучастности, формализма в принятии решений. Конфликт – это следствие нарушенного консенсуса, а консенсус – это результат улаженного конфликта, таким образом, ни тот, ни другой не могут существовать изолированно. Поэтому задача руководителя состоит не в предотвращении конфликта, а в управлении им, т.е. в его урегулировании и разрешении на основе распознавания истинных причин конфликта. Целью управления конфликтом является минимизация неизбежных экономических, социальных и нравственных потерь и максимизация такого же рода приобретений.[15, с.124]

Реальная жизнь организации – это сложный клубок производственных, организационно-управленческих и межличностных отношений.

Противоречия существуют всегда и на всех уровнях – внутри личности, в межличностном общении, в производственных отношениях в организации, между организациями и т.д. Однако формы проявления этих противоречий и способы их опровержений бывают самые разнообразные. Противоречия могут решаться вполне «естественным» путем – через решение поставленных задач. Но часто их острота приобретает такую силу, что они начинают превращаться в конфликты.[8, с.74]

Реально сущность конфликта порождается самим фактом наличия различий. Непосредственной же их причиной является отношение людей к различиям во мнениях, взглядах и т.д.

В возникновении конфликтов можно выделить две стороны – объективную и субъективную.

Объективная причина связана со сложной противоречивой ситуацией: неудовлетворительные условия работы, нечеткое разделение функций и обязанностей – эти проблемы относятся к ряду потенциально конфликтных, т.е. объективная является той возможной основой, на базе которой возникают напряженные ситуации. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характера вероятность возникновения конфликтов довольно велика.[20, с.76]

Нередко конкретные ситуации создают препятствия на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов. До многих из них мы относимся спокойно, считая их естественными. Проблема начинается тогда, когда эти препятствия вызывают у нас протест: принятое решение кажется ошибочным, поведение кого-то из коллег неприемлемым, оценка нашего труда неправильной и т.д.

Начало конфликта, как правило, связано с тем, что работник пытается доказать оппоненту свою точку зрения. Оппонентом может быть конкретный человек, реже – группа людей: руководитель, принявший соответствующее

решение, коллега, подчиненный зависимости от различных производственных ситуаций.[30, с,113]

Руководителю часто приходится разрешать сущность конфликта именно такого типа, когда подчиненные предъявляют претензии относительно плохих условий труда, невозможности получить отпуск в удобное время, отсутствие перспектив подобное. В такой ситуации у руководителя часто возникает ответная реакция протеста, связана с тем, что речь идет об обстоятельствах, которые не всегда от него зависят, поэтому он считает претензии подчиненного несправедливыми. Хотя необходимо помнить, что руководитель в глазах работников воспринимается не только как конкретный человек на конкретном рабочем месте, но и как представитель всей администрации, поэтому в глазах, подчиненных он несет ответственность за трудовую ситуацию в целом.

В свою очередь, и руководитель за неудовлетворительную ситуацию – плохую работу коллектива, нездоровую морально-психологическую атмосферу, нередко перекладывает ответственность на кого-то из работников.

Сущность конфликта такого типа могут иметь последствия с серьезными осложнениями, так как оппонент воспринимает выдвинутые обвинения как необоснованные.[23, с.154]

Умение решить сложную ситуацию, не доводя ее до конфликта – признак социально-психологической культуры человека. В то же время личностные неблагоприятные проявления могут резко обострить ситуацию, вызвав конфликт.

Дело ведь не в том, чтобы избежать любых противоречий, борьбы мнений, различных точек зрения, что является обычным необходимым явлением делового общения, а в умении правильно вести себя в конфликтной ситуации.

Основной причиной возникновения сущности конфликтов является игнорирование сферой межличностного взаимодействия, что приводит к

неудовлетворенности и напряженности в отношениях с работниками. А также невысокий уровень психологической компетентности часто является причиной неадекватного поведения, приводит к повышению стрессо-уязвимости руководителей.[12, с.75]

Психологическая подготовка к управлению конфликтными явлениями в коллективе – это прежде всего готовность к конструктивному разрешению конфликтов. Это умение анализировать ситуацию управления и развития, прогнозирование последствий, принятия оптимального решения, устранения отрицательных ее последствий, видение положительных сторон.

Под структурой любого объекта понимается совокупность его частей, устойчивых связей и всего того, что составляет его целостность.

Основные элементы конфликтного взаимодействия:

1. Объект конфликта не всегда лежит на поверхности, чаще он скрыт от участников конфликта, но является центральной составляющей конфликтного взаимодействия. Конфликт может быть разрешен, только если объект четко определен.

Неверное понимание объекта конфликта или его подмена усугубляют конфликтную ситуацию. Конфликт имеет причину и возникает по поводу неудовлетворения какой-то потребности, иногда эту причину или повод считают объектом конфликта.

Человек будет стремиться удовлетворить эту потребность через ценности. Ценность – это объект конфликта. Выделяют социальные, материальные, духовные ценности, к обладанию которыми стремятся конфликтующие стороны;[22, с.39]

2. Предметом конфликта выступает противоречие, которое присутствует на протяжении всей конфликтной ситуации. Наличие противоречия заставляет оппонентов вступать в борьбу. Противоречие конфликта бывает объективным и воображаемым, и проблемным для конкретного субъекта;

3. Участники конфликта – это люди, которые вовлечены в конфликтную ситуацию. Виды участников по форме:

- ✓ отдельная личность;
- ✓ социальная группа;
- ✓ организация;
- ✓ государство.

Выделяют основных и второстепенных участников. Среди основных противоборствующих сторон можно определить инициатора. Среди второстепенных – подстрекателей, организаторов. Эти лица не участвуют в конфликте напрямую, но способствуют развитию конфликта, вовлекают новых участников. От того, какую поддержку у окружающих имеет участник конфликта, какими связями, ресурсами, возможностями обладает, зависит степень его влияния и силы в конфликте. Индивиды, поддерживающие ту или иную конфликтующую сторону, образуют группу поддержки. На этапе разрешения конфликта могут появиться третьи лица – независимые посредники, которые помогают устранить противоречие. Привлечение судей, профессиональных медиаторов способствует ненасильственному разрешению конфликта;[33, с.82]

4. Социально-психологические условия и социальная среда, в которой разворачивается конфликт. Среда выступает помогающим или мешающим фактором для оппонентов и для медиаторов, так как способствует пониманию целей, мотивов, зависимостей, движимых участниками.

Характер конфликта зависит от субъективного восприятия конфликта (или образа конфликта). Выделяют три уровня субъективного отношения:

- ✓ представление о самих себе;
- ✓ восприятие других участников конфликтной ситуации;
- ✓ понимание образа внешней среды.[16, с.139]

Динамика конфликта представляет собой ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов. [38, с.69]

Динамику конфликта понимают в двух планах широком и узком.

В широком смысле слова динамика трактуется как последовательная смена определенных стадий или этапов, характеризующих процесс развертывания конфликта от возникновения конфликтной ситуации до ее разрешения.

В узком смысле слова динамика конфликта рассматривается в контексте лишь одной, но наиболее острой его стадии – конфликтного взаимодействия.

В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий, которые не являются обязательными. По-разному складывается и продолжительность стадий. Но последовательность их в любом конфликте одна и та же. [1, с.83]

Всякий реальный конфликт представляет собой процесс.

Рассмотрение конфликта в динамике предполагает вычленение стадий конфликта.

Обычно выделяют четыре этапа развития конфликтной ситуации:

I этап – возникновение конфликтной ситуации.

II этап – осознание ситуации как конфликтной, хотя бы одним из ее участников.

Такое осознание включает, во-первых, осознание самой ситуации как значимой, т.е. способной обеспечить осознание значимой цели; во-вторых, осознание того факта, что другая сторона препятствует достижению этой цели, т.е. цель и действие несовместимы. [5, с.121]

Открытого конфликта не существует до тех пор, пока партнеры не начнут реагировать, преодолевая барьер на пути к той цели, которую они стремятся достичь. Контролирование значимости того, что составляет центр конфликта – эффективное средство предотвращения его деструктивных последствий. Для этой стадии конфликта очень важным является, признают ли стороны законность требований друг друга. В тех случаях, когда

правомерность требований и претензий другой стороны изначально отвергается, конфликт будет иметь более деструктивный характер. [10, с.76]

III этап в развитии конфликта – стадия взаимодействия, которое принято понимать, как систему обоюдо-направленных, эмоционально окрашенных действий, затрудняющих достижение целей противоборствующей стороны и тем самым облегчающих реализацию собственных намерений.

Следует отметить, что само конфликтное поведение может развиваться в трех направлениях. Открытая борьба – это наиболее строгая форма конфликтного взаимодействия; она основана на стремлении всеми средствами получить максимум желаемого. [14, с. 118]

Другой вариант – это отказ, от какого бы то ни было конфликтного взаимодействия, уход от самой ситуации.

Третье, компромиссное направление, по которому может развиваться взаимодействие в конфликтной ситуации – это путь переговоров, торгов. В данном случае стороны в силу ряда обстоятельств предполагают, что получение максимума невозможно, поэтому, чтобы не потерять все, они идут на взаимные уступки, имеют собственные притязания, позволяют хотя бы отчасти реализоваться намерениям противоположной стороны.

Последний, IV этап в динамике конфликта – это предуготовленный характером взаимодействия исход, или разрешение конфликта.

Исход рассматривается часто как итоговое резюме полученных вознаграждений и понесенных потерь. Несколько схематизируя, можно сказать, что возможно два типа исходов конфликта: взаимный выигрыш и односторонний выигрыш, сопряженный с большим потенциальным риском и предполагающий в большинстве случаев открытую конфронтацию сторон. [29, с.55]

Закljučая рассмотрение динамики конфликта, уместно отметить следующее:

Во-первых, все сказанное выше относительно динамики конфликта не следует понимать в том смысле, что всякий конфликт непременно проходит каждую из перечисленных стадий.

Во-вторых, важным моментом динамики конфликта являются его возможные переходы из одних форм в другие. Диапазон таких переходов весьма широк. [2, с.54]

Предрасположенность людей к конфликту усиливается в периоды экономической и политической нестабильности и преобразований в обществе, войн, стихийных бедствий, крупных катастроф и т.п., в связи с неопределенностью жизни в будущем, трудностями в настоящем.

Периоды и этапы динамики конфликта могут иметь различную продолжительность, значимость и интенсивность. Исследования, проведенные в социологии и психологии, показывают, что существуют различия в длительности конфликтов в зависимости от того, какие стороны в нем участвуют. Выявлено, что большинство конфликтов по вертикали (более 78%) длится не более трех месяцев, причем половина из них (55,8%) имеет продолжительность до одного месяца. Конфликты между руководителями первичного и среднего звена более длительны: в течение трех месяцев завершается 71% всех конфликтов, а до одного месяца – 49%. В то же время только 65% конфликтов между государственными служащими разрешаются в течение полугода. Существуют различия в динамике конфликтов в условиях повседневной жизнедеятельности и в экстремальных условиях. В экстремальных условиях конфликты развиваются в «ускоренном» темпе, более скоротечны. [9, с.153]

В течение одной недели завершаются около 70% конфликтов, происходящих в экстремальных условиях. Более 55% таких конфликтов разрешаются в течение первых трех дней. Экстремальные условия выступают мощным катализатором процессов конфликтного взаимодействия.

1.2.Причины возникновения конфликтов

Причины возникновения конфликтов, так же многочисленны, как и конфликты. Основные причины возникновения конфликтов в организациях следующие:

1.Ограниченность ресурсов, распределяемых в организации. Как известно, ресурсы в любой экономической системе ограничены, а потребности людей ограничения не имеют. Поэтому даже самые крупные и богатые организации всегда испытывают дефицит ресурсов. Необходимость их распределения неизбежно ведет к конфликтам. Люди хотят получать все больше и больше и ищут способы удовлетворения собственных потребностей, которые кажутся им вполне обоснованными. То, что является препятствием в получении доступа к ресурсам, будет для них причиной возникновения конфликта. [11, с.69]

2.Взаимозависимость задач. Возможности возникновения конфликтов существуют везде, где люди зависят друг от друга в выполнении общих задач. В организациях тесно взаимосвязан линейный и штабной персонал. Неудовлетворение взаимных требований приводит к конфликтам.

3.Различия в целях. Возрастание вероятности конфликтов такого рода происходит по мере увеличения организации и выделения специализированных подразделений. Например, вновь созданный на предприятии «Отдел маркетинга» имеет цель обеспечить организацию как можно большим объемом заказов с перспективой сбыта продукции на самых выгодных условиях. Производственные подразделения имеют свою цель – выпускать продукцию, не требующую внедрения новых технологий, переподготовки кадров и т. д. У высшего руководства свои цели – и обновить портфель заказов, и поменьше потратиться на нововведения. Отдельные работники организации преследуют часто собственные цели, отличающиеся от целей других. [21, с.92]

4.Различия во взглядах и представлениях. Руководители и исполнители могут иметь различные взгляды на пути и способы достижения общих целей даже при отсутствии противоречивых интересов. Каждый отстаивает свою точку зрения, считая ее единственно верной, а своего оппонента может принимать за врага.

5.Неудовлетворительные коммуникации. Конфликты в организации часто связаны с неточной и неполной передачей информации или отсутствием необходимой информации, неправильным ее толкованием. По этой причине очень сложно управлять конфликтом.

6.Обманутые надежды. Обещания, данные людям, не выполняются.

7.Различия в психологических особенностях людей. Важной причиной конфликтов могут быть различия в темпераменте, характере, потребностях, мотивах и других психологических особенностях людей. Эти различия особенно часто являются причинами межличностных конфликтов. Иногда встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность, враждебность, негативно воспринимают то, о чем им говорят. Они постоянно либо «нападают», либо «защищаются», оспаривают каждое слово, не вникая в смысл сказанного оппонентом. [19, с.125]

Психологические исследования показывают, что такие люди обладают низким уровнем самоуважения и стараются компенсировать это показной самоуверенностью, стремлением продемонстрировать свою власть. В отличие от них люди с высоким адекватным уровнем самоуважения, как правило, не вступают в бесцельные конфликты по пустякам. По данным психологов им свойственны:

- ✓ верность собственным принципам, несмотря на противоположные мнения других, в сочетании с гибкостью и умением изменить свое мнение, если оно ошибочно;
- ✓ способность действовать по собственному усмотрению, не опасаясь неодобрительных мнений и не испытывая по этому поводу вины или сожаления;

- ✓ способность не проявлять чрезмерное беспокойство о вчерашнем и завтрашнем дне;
- ✓ умение сохранять веру в свои способности, несмотря на временные трудности и неудачи;
- ✓ умение оценивать каждого человека как личность, чувствовать его полезность, значимость для других, независимо от уровня своих способностей и занимаемого положения;
- ✓ непринужденность общения, умение и отстаивать свою правоту, и соглашаться с мнением других;
- ✓ умение принимать похвалу и комплименты без притворной скромности;
- ✓ умение оказывать сопротивление, «показывать коготки»;
- ✓ способность понимать свои и чужие чувства в их взаимодействии, подавлять свои эмоции, порывы;
- ✓ способность находить удовлетворение во всех сферах деятельности: в работе, творческом самовыражении, общении с друзьями, в играх, отдыхе, увлечениях и т. д.;
- ✓ способность проявлять «железную» выдержку, терпение, самообладание, уважение к партнерам в трудных ситуациях. [32, с.79]

Для обеспечения совместимости с другими людьми человек должен обладать тремя основными качествами характера:

- ✓ способностью критически относиться к себе;
- ✓ терпимостью к другим;
- ✓ доверием к другим. [24, с.133]

При отсутствии этих качеств человек психологически несовместим с другими людьми и потенциально конфликтен. Большинство конфликтов (около 80%) возникает помимо желания их участников. Главную роль в возникновении таких конфликтов играют конфликтогены.

Конфликтогены – это слова, действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту. Разжиганию конфликтов способствует эскалация конфликтогенов, когда на какой-либо конфликтоген в адрес человека он старается ответить более сильным конфликтогеном для того, чтобы сильнее, больнее проучить обидчика. [31, с. 116]

Первый конфликтоген бывает часто непреднамеренным, случайным, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов, завершающаяся конфликтом. Приведенная схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникают самопроизвольно, без преднамеренного желания участников, а также подсказывает пути предотвращения подобных конфликтов, к которым можно отнести:

- ✓ неприменение конфликтогенов (не говорите и не делайте того, что может обидеть, задеть человека);
- ✓ неиспользование ответных конфликтогенов на чужой конфликтоген (сразу же не отвечайте на первый конфликтоген; в противном случае, стремительно нарастающую эскалацию конфликтогенов будет трудно остановить);
- ✓ проявление эмпатии к человеку, попытка понять его эмоциональное состояние в момент общения;
- ✓ проявление благожелательности в обращении к человеку (улыбка, поддержка, уважительное отношение, сочувствие, похвала и т. п.). [25, с.88]

Рассмотренные выше причины возникновения конфликтов относятся в основном к внутренней среде организации. Что касается внешней среды, прямо или косвенно влияющей на причины возникновения конфликтов в организациях, то здесь можно выделить следующие основные причины конфликтов:

- ✓ Социально-экономические, возникающие в обществе из-за объективно существующих социально-экономических противоречий.

- ✓ Социально-психологические, связанные с потребностями, мотивами, целями деятельности и поведением различных людей, влияющих на организацию извне.
- ✓ Социально-демографические, обусловленные принадлежностью людей к различным национальным образованиям, их полом, возрастом и в связи с этим имеющим различия в установках, мотивах поведения, целях и устремлениях. [28, с.177]

Эти причины порождают социальный конфликт, который сопровождается особой социально-психологической атмосферой в обществе, получившей название «социальная напряженность». Неравенство в уровне доходов и потребления между богатыми и бедными, нестабильность экономического, политического и социального развития неизбежно ведут к конфликтам на различных уровнях. Острота социальной напряженности, уровень конфликтности проявляются в повышенном эмоционально-психологическом фоне взаимодействия между людьми; усилении неудовлетворенности людей экономическим положением и жизнью в целом; в поиске «виноватого» в том, что происходит; превращении противоправного поведения людей в своеобразную социальную норму. Все это не может не влиять на социально-экономическую и политическую обстановку в целом.

1.3.Способы управления конфликтами в организации

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

- ✓ целенаправленного воздействия на причины и условия конфликта;

- ✓ изменения установок и ценностных ориентации соперников.

Эти виды управления конфликтом реализуются в различных способах, к основным из которых относятся организационные, социокультурные и социально-психологические.

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

1. Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон, когда структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд достаточно автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Этот способ направлен на снижение сплоченности одной из сторон конфликта. При успешном формировании подгрупп члены каждой из них будут идентифицировать себя только со своей подгруппой, осознавать себя членами ингруппы, отделенными от других подгрупп. В конечном итоге это приведет к ослаблению целеустремленности в конфликтных взаимодействиях и сокращению степени участия членов подгрупп в конфликте. Такой способ управления конфликтом часто применяется для уменьшения интенсивности конфликта между администрацией и подчиненными.

2. Введение независимых контролирующих элементов, когда создаются комиссии по разрешению спорных вопросов, экспертные советы или независимые группы, которые призваны осуществлять связь между

противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению. В зависимости от характеристик конфликтной ситуации (характера причин, остроты или длительности) такое управление может преследовать цели:

- ✓ затягивания времени для прохождения критической точки конфликта, после чего возможно более эффективное воздействие на соперников;
- ✓ поиск компромисса на основе переговоров членов независимой группы со всеми участниками конфликта.

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

4. Ротация – перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую. Этот чисто организационный способ, по сути, состоит в замене наиболее активных членов конфликтующих групп. Здесь важно учитывать пространственный принцип перемещения, т.е. зачастую достаточно разделить членов конфликтующих сторон по территориальному признаку, чтобы снизить интенсивность конфликтных взаимодействий или вообще погасить конфликт.

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

Социологические и культурные способы управления конфликтами. В данном случае объектом управленческого воздействия являются социальные отношения между членами организации, а также социальные нормы организации, ценности ее членов, коммуникационные сети. К социологическим и культурным способам управления конфликтами относятся следующие.

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

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

взаимозависимости, что может стать путем к взаимному компромиссу и последующему гашению конфликта.

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

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

5. Введение и принятие новых норм. Нормативное управление конфликтом основано на разработке, внедрении и принятии новых норм, которые изменяют конфликтную ситуацию, заставляют участников «играть по новым правилам». Очевидно, что новые правила должны исключать возможность конфликтных взаимодействий. Это обстоятельство позволяет

участникам конфликта по-новому взглянуть на конфликтную ситуацию и изменить свои претензии к противнику. Однако такой способ управления не предполагает воздействия на причину конфликта, что подразумевает его возобновление в будущем.

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

7. Концентрация интересов на нейтральном объекте. Чтобы воздействовать на конфликтную ситуацию, руководителям важно выиграть время. Полезным средством для временного прекращения или ослабления конфликтных взаимодействий может служить введение нейтрального объекта в ситуацию конфликта. Этот объект не должен быть задействован в данной конфликтной ситуации, но в то же время должен привлекать внимание, быть объектом интереса для участников конфликта. С этой целью может быть создано новое подразделение, внедрена новая техника, в ситуацию введена новая информация; также полезно появление новых норм, социальных объектов, новых членов организации и т.д. Для эффективного управления конфликтом необходимо, чтобы:

- ✓ нейтральный объект органично вписывался в конфликтную ситуацию, т.е. имел определенную связь с конфликтом;
- ✓ вызывал интерес у участников конфликта, привлекал внимание;
- ✓ не вызывал напряженности и не служил причиной нового конфликта.

8. Изменение системы коммуникаций. В современной организации коммуникации могут стать каналом для осуществления открытых и скрытых действий в конфликте. Хотя в конфликтных взаимодействиях используются как формальные, так и неформальные коммуникационные связи, особое внимание следует уделять неформальным межличностным коммуникациям. Это объясняется тем, что в условиях достаточно замкнутой организационной культуры наибольшим доверием у членов организации пользуются неформальные межличностные связи, которые затем подтверждаются и реализуются формальным способом. С их помощью участники конфликта координируют собственные действия, оказывают мотивирующее воздействие друг друга с целью продолжения конфликтных взаимодействий, осуществляют скрытое воздействие на соперника путем маскировки, провокации, скрытые движения. В связи с этим важно не только выявить неформальные межличностные связи, но и направить их на достижение сотрудничества, компромисса или прекращения конфликтных взаимодействий. В данном случае большое значение имеет управление межличностными связями на основе изменения коммуникационных ролей. Например, возможными вариантами управления могут быть: отсечение связей лидера; введение «сторожа», т.е. лица, контролирующего связи в группе; исключение или, наоборот, внедрение «связных», способных поддерживать связи с другими группами.

Социально-психологические способы управления конфликтами. Здесь объектами воздействия являются психологический настрой, мотивация участников конфликта, а также характер и содержание межличностных отношений. К этим методам относятся следующие:

1.Изменение установок по отношению к членам группы. Этот способ необходим в первую очередь при управлении эмоциональными конфликтами, когда все внимание переносится на личности соперников. Поэтому полезно, прежде всего, создание атмосферы сотрудничества, которая позволяет членам соперничающих групп в ходе совместной

деятельности оценить соперников как партнеров. Кроме того, при таком способе управления конфликтом возможно применение методов коррекции отрицательных стереотипов, изменения целей, одобрения и др.

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

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

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

конфликта. При этом снижается интенсивность конфликтных взаимодействий.

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

Выводы по главе 1

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

С одной стороны, конфликт можно рассматривать как нечто нежелательное в деятельности организации, вносящее разлад в достижение целей. С другой стороны, конфликт является способом выявления и разрешения существующих противоречий, и в этом заключается положительная сторона конфликта.

Под структурой любого объекта понимается совокупность его частей, устойчивых связей и всего того, что составляет его целостность.

Основные элементы конфликтного взаимодействия:

1. Объект конфликта
2. Предметом конфликта
3. Участники конфликта
4. Социально-психологические условия и социальная среда, в которой разворачивается конфликт.

Динамика конфликта представляет собой ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов.

Всякий реальный конфликт представляет собой процесс.

Рассмотрение конфликта в динамике предполагает вычленение стадий конфликта.

Обычно выделяют четыре этапа развития конфликтной ситуации:

I этап – возникновение конфликтной ситуации.

II этап – осознание ситуации как конфликтной, хотя бы одним из ее участников.

III этап в развитии конфликта – стадия взаимодействия, которое принято понимать, как систему обоюдонаправленных, эмоционально окрашенных действий, затрудняющих достижение целей противоположающей стороны и тем самым облегчающих реализацию собственных намерений.

Последний, IV этап в динамике конфликта – это предуготовленный характером взаимодействия исход, или разрешение конфликта.

Основные причины возникновения конфликтов в организациях следующие:

1. Ограниченность ресурсов, распределяемых в организации.
2. Взаимозависимость задач.
3. Различия в целях.
4. Различия во взглядах и представлениях.
5. Неудовлетворительные коммуникации.
6. Обманутые надежды.

7. Различия в психологических особенностях людей.

Что касается внешней среды, прямо или косвенно влияющей на причины возникновения конфликтов в организациях, то здесь можно выделить следующие основные причины конфликтов:

- ✓ Социально-экономические
- ✓ Социально-психологические.
- ✓ Социально-демографические

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

- ✓ целенаправленного воздействия на причины и условия конфликта;
- ✓ изменения установок и ценностных ориентации соперников.

Эти виды управления конфликтом реализуются в различных способах, к основным из которых относятся:

- ✓ Организационные;
- ✓ Социокультурные;
- ✓ социально-психологические.

Глава 2. Анализ системы управления конфликтами в ОАО «Агрофирма Ариант»

2.1. Общая характеристика деятельности ОАО «Агрофирма Ариант»

Полное фирменное наименование Общества – Открытое Акционерное Общество «Агрофирма Ариант». Общество образовано на базе кооператива «Энергия» по выпуску колбас в середине 80-х годов. Включает Красногорский свинокомплекс, колбасные цеха «Перант», «Российские колбасы» и Миасский мясоперерабатывающий комбинат. Доля на рынке 40-50 %. Равные доли делят между собой Александр Аристов и Юрий Антипов (название «Ариант» образовано от фамилий учредителей).

Юридический адрес Общества – Российская Федерация, 457011, Челябинская область, Увельский район, с.Рождественка, ул.Совхозная, 2.

Реализацией сельскохозяйственных проектов в холдинге «Ариант» занимается Юрий Антипов. Красногорский свинокомплекс заинтересовал Юрия Антипова и Александра Аристова в 1996 году, то есть в тот момент, когда в производстве их мясного холдинга стало не хватать сырья. В интервью журналу «Эксперт-Урал» Юрий Антипов признался, что они с компаньоном планировали лишь вложить деньги и купить необходимое сырье. Однако красногорцы самостоятельно развить комплекс не сумели. Тогда бизнесмены решили сами поднять свинокомплекс.

В середине 2000 года Аристов и Антипов стали учредителями «Красногорского свинокомплекса», выкупив у его работников 99,9 % акций. Безубыточным предприятие стало в первый же месяц своего вхождения в агрофирму «Ариант». По открытым данным, прибыль на «Красногорском свинокомплексе» за два последних года выросла на 40 %.

Открытое акционерное общество «Агрофирма Ариант» образовано в 2002 году. Предприятие представляет собой замкнутый агропромышленный

комплекс, занимающийся производством комбикормов из собственного сырья, мяса свинины, колбасных изделий и мясных деликатесов.

Предприятие является крупнейшим производителем мясосырья, мясных полуфабрикатов и колбасной продукции в Уральском регионе. Практически 100 % всей продукции производится из собственного сырья.

Комплекс по выращиванию свиней, находящийся в поселке Красногорский Челябинской области, имеет общую постановочную мощность 270 000 голов разных возрастных групп.

ОАО «Агрофирма Ариант» – лидер по производству мясной продукции в Уральском федеральном округе. Уникальность холдинга заключается в том, что в здесь налажен полный цикл производства: от формирования собственной сырьевой базы до продажи готовой мясной продукции конечным покупателям. Это позволяет компании строго контролировать каждый этап производства.

Основными видами экономической деятельности ОАО «Агрофирма Ариант» являются:

- ✓ разведение крупного рогатого скота;
- ✓ производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов;
- ✓ выращивание зерновых и зернобобовых культур;
- ✓ разведение свиней;
- ✓ розничная торговля продуктами из мяса и мяса птицы;
- ✓ розничная торговля безалкогольными напитками;
- ✓ розничная торговля мясом и мясом птицы, включая субпродукты;
- ✓ оптовая торговля продуктами из мяса и мяса птицы;
- ✓ оптовая торговля кормами для сельскохозяйственных животных;
- ✓ производство пищевых животных жиров;
- ✓ производство готовых кормов (смешанных и несмешанных) для животных, содержащихся на фермах;

- ✓ производство мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота, свиней, овец, коз;
- ✓ выращивание масличных культур;
- ✓ выращивание кормовых культур; заготовка растительных кормов;
- ✓ оптовая торговля зерном;
- ✓ оптовая торговля сельскохозяйственным сырьем и живыми животными.

Продукция компании представлена не только в собственной сети магазинов, но и в крупнейших торговых сетях, и способна удовлетворить потребности любого покупателя.

Ассортимент компании включает в себя более 300 видов высококачественной мясной, колбасной и деликатесной продукции, которая производится только из собственного сырья.

В производственном процессе компании задействовано 7 500 человек. Но, несмотря на это, удается строго контролировать все этапы производственно-торговой цепочки. Подтверждением этому служит тот факт, что великолепное качество продукции «Ариант» высоко ценится на рынке мясных изделий России.

Предприятие имеет историю успешного развития на рынке Челябинской области. К настоящему моменту на предприятии проведена модернизация технологического оборудования.

Предприятие проводит достаточно активную инновационную политику за счет собственных средств. Инновационная деятельность предприятия может проходить в трёх направлениях, которые также подразумевают возможность их включения в проект инновационного развития предприятия:

- ✓ разработка новых и совершенствование старых производственных линий, оптимизация производственного цикла.
- ✓ разработка и внедрение новых комплектов оборудования.

- ✓ внедрение новых способов продаж, инновационный маркетинг продукции, инновации в рекламе колбасной продукции.

Предприятие ОАО «Агрофирма Ариант» проводит активную работу в первых двух из указанных направлений. На предприятии совершенствуются технологии производства, а также проводится набор квалифицированных специалистов.

Гордость агрохолдинга – Фабрика мясной гастрономии «Ариант», открытая в июле 2014 года. В ее основу еще на стадии проектирования, осуществленного австрийской компанией BERTSCHHaska и отечественным «Русагроимпортом», был заложен принцип максимальной технологичности и конкурентных преимуществ. Поэтому основу как производственной линии, так и вспомогательных структур составило оборудование ведущих мировых производителей: KOTA, BEGARAT, SIMEM, KATERPILLAR и других. Ноу-хау были применены на всех этапах строительства комплекса. В итоге появилась фабрика, не имеющая себе равных в техническом оснащении. Перерабатывающие агрегаты премиум-класса, экологически чистое сырье, лучшие рецепты продукта, самые современные технологии мира. Всё это позволило продукции под маркой «Ариант» успешно конкурировать с европейской продукцией и выходить на мировые рынки сбыта. Эксперты признают, предприятий с таким технологическим уровнем в России на сегодняшний день нет. Кроме собственно производства, на площади 15 тыс. кв. м расположился логистический центр, помещения для обвалки, эффективные очистные сооружения и собственный энергоблок. Эти факторы позволяют «Арианту» не просто снизить себестоимость своей продукции, но стать вне конкуренции в качестве, а это сегодня решающий аргумент в борьбе за потребителя.

Удерживать лидирующие позиции на рынке холдингу позволяют собственные активы:

- ✓ посевные площади (82 000 Га), на которых выращивают зерновые культуры, наиболее приспособленные к Уральскому климату;

- ✓ заводы по производству и переработке комбикормов;
- ✓ племенная ферма (репродуктор) для воспроизводства основного стада животных;
- ✓ животноводческий комплекс;
- ✓ предприятия по переработке мяса и производству мясных деликатесов (более 50 тысяч тонн в год);
- ✓ собственный автопарк, оборудованный холодильными установками с температурным режимом от +3 +5°C, позволяющими в период доставки сохранять все вкусовые качества и биологическую ценность продукции;
- ✓ фирменная торговая сеть в Челябинской, Свердловской, Тюменской, Кемеровской и Новосибирской областях (более 650 торговых точек).

Вторая группа – винный холдинг «Ариант» – сегодня является самым крупным виноградарским хозяйством не только в России, но и в Европе. Также в его состав входит «Центр пищевой индустрии», который выпускает сладкие газированные напитки и питьевую воду. «Виноградная» глава в истории «Арианта» началась в 1996 году, когда был запущен завод «ЦПИ – Ариант». Сначала на нем разливалось вино из чужих виноматериалов. А в 2001 году холдинг приобрел семь виноградарских хозяйств в Краснодарском крае и объединил их в «Агрофирму «Южная». Завершающим этапом стала покупка в 2003 году завода «Кубань-Вино» и установка на нем современного оборудования.

Гордостью холдинга являются виноградники. Они занимают 6 тысяч гектаров в Темрюкском районе Краснодарского края и 2,5 тысячи гектаров в Анапском районе. Ежегодно с семи виноградников получают более 65 тысяч тонн сырья. Благодаря высокой урожайности «Ариант» производит 68 миллионов бутылок вина в год. Также выпускается еще 50 миллионов бутылок питьевой воды и газированных напитков.

Для создания технологий и контроля над производством привлекаются специалисты из Европы. Энологи (эксперты по производству вина) Лука

Заваризе (Италия) и Жером Баре (Франция) передают «Арианту» опыт передовых виноделен мира. При бутелировании готовой продукции применяется технология «холодного розлива», которая позволяет максимально сохранять естественную полноту букета, вкуса и аромата напитка, не повреждая его тепловой обработкой. Мощности предприятия по розливу готовой продукции составляют более 2 млн бутылок в месяц. В ассортименте представлено более 100 наименований вин, также в линейке есть игристые вина и коньяки. Интересный факт: холдинг первым в России выпустил под торговой маркой «Шато Тамань» вино «Молодое», изготовленное по классической европейской технологии «Божоле Нуво». А до присоединения Крыма «Ариант» был единственным предприятием в России, выпускающим «Мадеру» по классической технологии модернизации.

Холдинг является генеральным спонсором хоккейного клуба «Трактор» и баскетбольной команды «Динамо-Челябинск».

Об общей экономической ситуации на ОАО «Агрофирма Ариант» свидетельствуют финансовые результаты деятельности приведенные в таблице 1.

**Отчет о финансовых результатах ОАО «Агрофирма Ариант» за
2014-2016гг.**

Наименование показателя	За 2014 год	За 2015 год	За 2016 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов ,(руб.)	5 315 084	8 708 546	11 581 090
Себестоимость продаж,(руб.)	(3 103 325)	(4 734 015)	(7 568 210)
Валовая прибыль (убыток) ,(руб.)	2 211 759	3 974 531	4 012 880
Коммерческие расходы,(руб.)	(970 716)	(1 574 968)	(1 898 167)
Управленческие расходы,(руб.)	(273 478)	(370 904)	(422 166)
Прибыль (убыток) от продаж,(руб.)	967 565	2 028 659	1 692 547
Проценты к получению,(руб.)	27 025	51 633	48 379
Проценты к уплате,(руб.)	(198 187)	(436 820)	(1 951 915)
Прочие доходы,(руб.)	604 114	685 351	1 207 144
Прочие расходы,(руб.)	(156 752)	(531 644)	(674 097)
Прибыль (убыток) до налогообложения,(руб.)	1 243 765	1 797 179	322 058
Чистая прибыль (убыток) ,(руб.)	1 221 762	1 797 179	322 058
Совокупный финансовый результат периода,(руб.)	0	0	0

Исходя из данных таблицы 1 можно сделать вывод, что грамотное применение методов перспективного развития сельского хозяйства позволяет достичь высоких результатов, что подтверждается примером деятельности ОАО «Агрофирма Ариант». Все это ставит предприятие в число крупнейших сельхозтоваропроизводителей России.

Организационная структура управления предприятия – линейно-функциональная. Данная организационная структура наилучшим образом подходит для ОАО «Агрофирма Ариант». Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, который наделен всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Все функции управления перераспределены по

функциональным подразделениям. На рисунке 1 приведена схема организационной структуры ОАО «Агрофирмы Ариант».

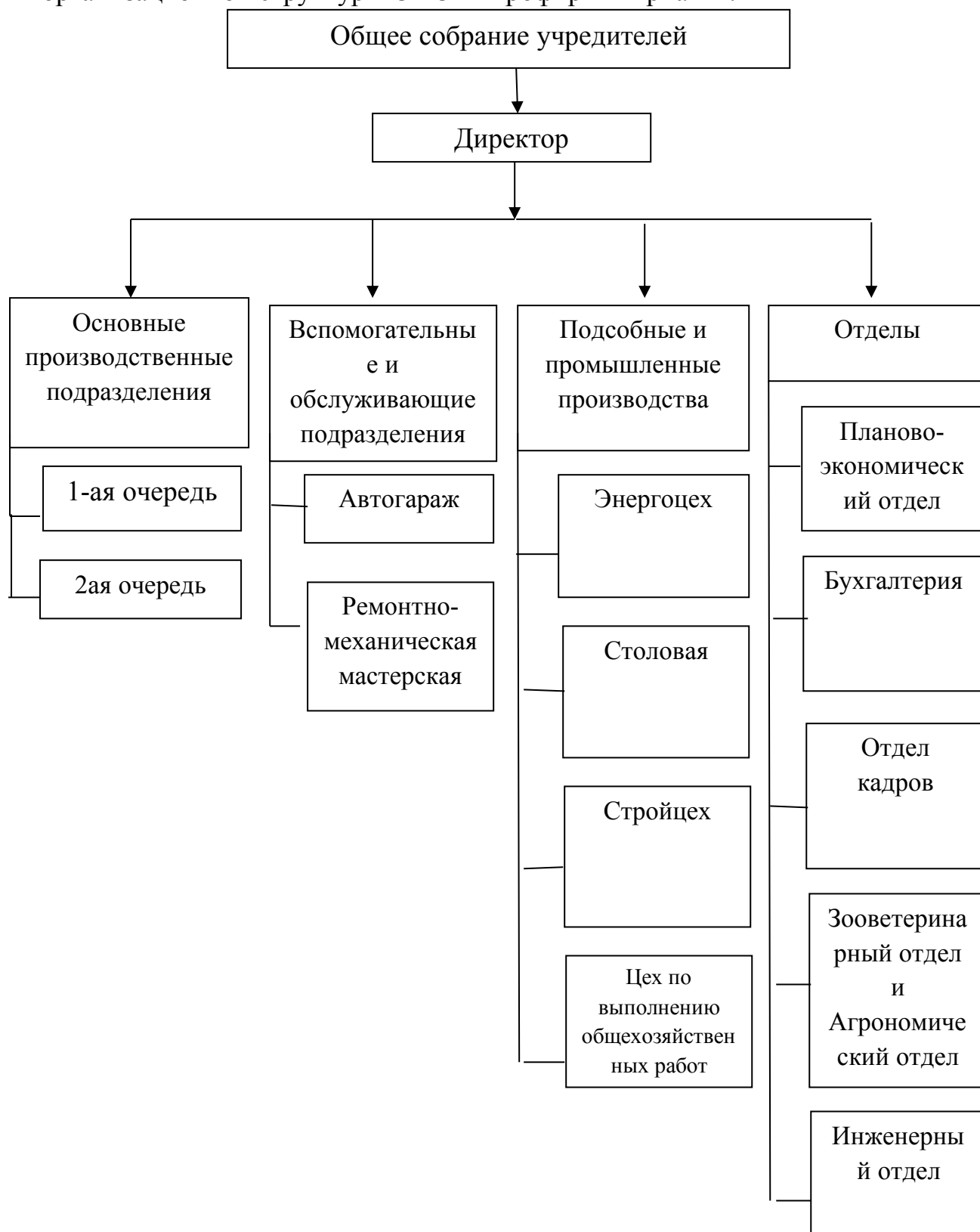


Рисунок 1. Схема организационной структуры ОАО «Агрофирма Ариант»

Персонал предприятия имеет одно из важнейших значений в деятельности предприятия и оказывает сильнейшее влияние на его финансовые результаты.

Анализ обеспеченности человеческими ресурсами ОАО «Агрофирма Ариант» за 2014-2016г.г., представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ обеспеченности человеческими ресурсами ОАО «Агрофирма Ариант» за 2014-2016г.г.

Категории	2014		2015		2016		Абсолют. отклонение от фактич (+\/-).		Абсолют. отклонение от планового (+\/-)	
	план	факт	план	факт	план	факт	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Персонал предприятия всего	2415	2412	2452	2452	2500	2497	40	45	37	48
Из них:										
Руководители	95	95	95	95	96	95	-	-	-	1
Специалисты	337	335	339	337	337	337	2	-	2	-2
Служащие	574	574	574	576	577	577	2	1	-	3
Рабочие	1409	1408	1444	1444	1490	1488	36	44	35	46

По данным таблицы 2, можно сделать вывод о том, что отклонение фактического количества работников от планового незначительно, хотя за анализируемый период фактическое количество работников на предприятии ОАО «Агрофирма Ариант» меньше планового.

Работа предприятия в рыночных условиях требует постоянного развития, совершенствования всей системы управления, в том числе и системы управления персоналом. Персонал предприятия представляет из себя сообщество людей, в котором происходят конфликты различного уровня. Конфликты в производственных коллективах серьезно могут мешать

производственному процессу. Найти эффективные пути их разрешения – очень важная производственная задача управления.

2.2. Особенности управления конфликтами в ОАО «Агрофирма Ариант»

Любая деятельность человека часто сопровождается конфликтами, в том числе производственная и управленческая. И ОАО «Агрофирма Ариант» – не исключение. Большое количество кадров обусловлено и повышенной конфликтностью в организации. Рассмотрим, конфликтные ситуации наиболее типичные для анализируемого предприятия.

Говоря о «персональных» конфликтах работника, чаще всего имеется в виду конфликты «по вертикали» (с руководителем). Считается, что это наиболее напряженная линия взаимодействия и здесь чаще возникают конфликты, чем в отношениях «по горизонтали» (т.е. при взаимодействии с коллегами), поскольку в отношениях с руководителем могут персонифицироваться и более широкие проблемы отношений человека с организацией.

Проблемы в отношениях подчиненных и руководителей традиционно описываются как следствие стремления руководителей к контролю за деятельностью подчиненных и вызванного этим ответного сопротивления. Потенциальные условия возникновения этого вида конфликтов связаны с расхождением позиций руководителей и подчиненных относительно зоны приемлемости контроля, поскольку руководители заинтересованы в его возможном увеличении, тогда как подчиненные, напротив, стремятся к автономии.

В ОАО «Агрофирма Ариант» бывают как личностные, так и межгрупповые конфликты. Наиболее часто возникающий межличностный конфликт – это конфликт между руководителем и подчиненным. Он возникает по самым разнообразным причинам:

- ✓ когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему руководителем (прогулы, нарушения трудовой дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей);
- ✓ когда требования, предъявляемые к работнику руководителем противоречивы, нечетки, неконкретны (низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей);
- ✓ когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию (выполнение функций нормирования, оценки, контроля);
- ✓ когда работники недовольны заработной платой и сроками ее выплаты.

Модели поведения в конфликтной ситуации персонала ОАО «Агрофирма Ариант» были разработаны на основе теста К. Томаса (приложение 1). Одной из самых распространенных методик диагностики поведения личности в конфликтной ситуации (точнее, в конфликте интересов) является опросник Кеннета Томаса «Определение способов регулирования конфликтов». К. Томас исходил из того, что людям не следует избегать конфликтов или разрешать их любой ценой, а требуется уметь грамотно ими управлять. Он совместно с Ральфом Килманном предложил двухмерную модель регулирования конфликтов, одно измерение которой – поведение личности, основанное на внимании к интересам других людей; второе – поведение, подразумевающее игнорирование целей окружающих и защиту собственных интересов.

Для описания типов поведения людей в конфликтах (точнее, в конфликте интересов) К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей,

вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах.

Выделяется пять способов регулирования конфликтов, обозначенные в соответствии с двумя основополагающими измерениями (кооперация и напористость):

Соревнование (конкуренция) – стремление добиться своих интересов в ущерб другому.

Приспособление – принесение в жертву собственных интересов ради другого.

Компромисс – соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.

Избегание – отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

Сотрудничество – участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К.Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Ответы на вопросы заносятся в бланк.

Сравнивая указанные в пункте два суждения, каждый раз необходимо выбрать из них то, которое является более типичным для Вашего поведения. В соответствии с этим тестом было опрошено 52 человека – работников ОАО «Агрофирма Ариант».

Ответы распределились следующим образом. Склонны к использованию стратегии соревнования (подавления) 21(40,39%) человек, к сотрудничеству 8(15,39%) и приспособлению 6(11,54%) человек, 16(30,77%) человек склонны к компромиссу и один(1,92%) человек по возможности избежит его. Графические результаты представлены на рисунке 2.

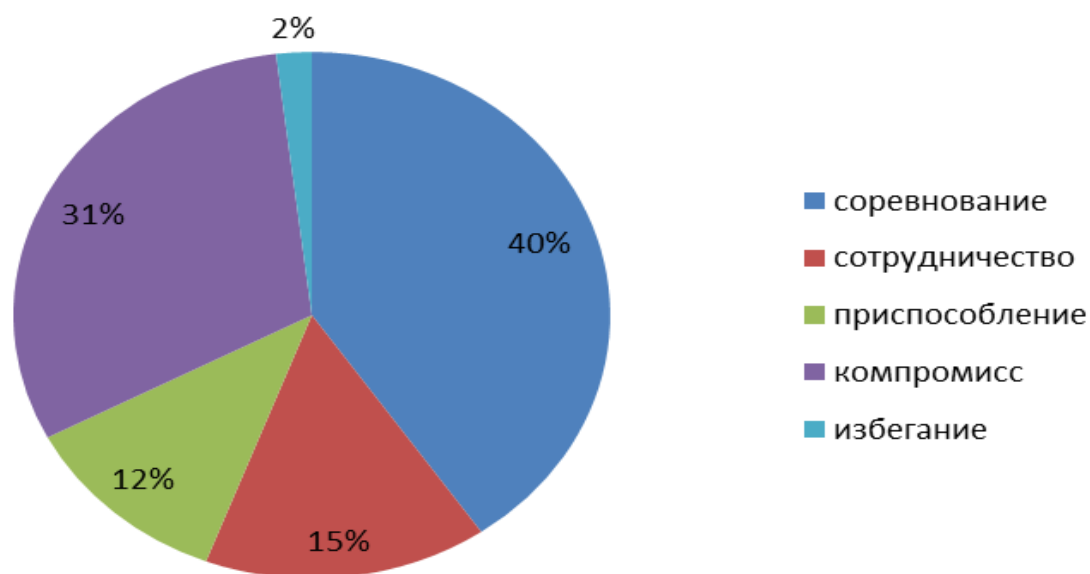


Рисунок 2. Результаты тестирования работников ОАО «Агрофирма
Ариант» по тесту К. Томаса

Согласно предлагаемой методике К.Томаса на основе полученных результатов можно сказать, что большинство работников из числа опрошенных не имеют шанса выиграть в сложившейся конфликтной ситуации. Ситуация сотрудничества в рассматриваемом коллективе наблюдается не часто, но конфликты решаются компромиссными уступками выгодными для обеих сторон.

Рассмотрим несколько конфликтных ситуаций и способов их разрешения в ОАО «Агрофирма Ариант».

Конфликтная ситуация 1. Несколько специалистов, занятых выполнением одного задания, обладают разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации недовольны тем, что более слабые сотрудники тормозят выполнение работы, а последним не нравится то, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях привела к конфликту. Данную ситуацию можно отнести к межгрупповому конфликту. Чтобы повернуть конфликтную ситуацию в пользу производства, начальник отдела решил ввести некоторый соревновательный момент и в качестве поощрения пообещал разовую прибавку к премии. Работники выполнили свою работу,

приспособившись к ситуации. Данная стратегия соперничества, конечно, обернулась плюсом для производства, но конфликтную ситуацию в коллективе не разрешил.

Конфликтная ситуация 2. В отделе кадров накопилось много текущей работы, т.к. несколько работников ушли в отпуск и сроки выполнения этой работы достаточно ограничены. Начальник отдела кадров просит выйти сотрудников в выходной день за предоставление, впоследствии, оплачиваемого выходного дня (отгула). Нужно отметить, что согласно Трудовому кодексу оплата в выходные дни производится в двойном размере или предоставляется оплачиваемый выходной день на усмотрение работника и только по его желанию. Но руководство предприятия не разрешает выход на работу за двойную оплату, мотивируя это экономией фонда заработной платы. Практически все отказываются, так как из-за нехватки персонала отгулы не дадут, а без согласия работника начальник отдела не может заставить выйти на работу в выходной день. Начальнику отдела пришлось отстаивать у руководства предприятия оплату в двойном размере за работу сотрудников в выходной день. За двойную оплату работники согласились выйти, хотя могли вообще не выходить. Такое поведение можно рассматривать как компромисс.

Конфликтная ситуация 3. Конфликты у бухгалтера с главным бухгалтером часто складываются на почве невыполнения дополнительной работы, которая к профессиональной деятельности бухгалтера не относится. Когда кассир временно отсутствует (по болезни, административный отпуск), главный бухгалтер перекладывает его обязанности на бухгалтера, а бухгалтер, в свою очередь, без доплаты отказывается выполнять чужую работу. Главный бухгалтер мотивирует это тем, что в должностной инструкции написано, что работник обязан выполнять разовые поручения начальника, хотя эти поручения даются регулярно. Главный бухгалтер подавляет интересы бухгалтера, да и он уже не отстаивает свое мнение и

выполняет эту работу, так как отказ чреват лишением премии. В данном случае, они придерживаются стиля приспособления.

При анализе конфликтных ситуаций выяснилось, что на предприятии преобладает два стиля разрешения конфликтных ситуаций, стиль приспособление и компромисс, результаты анализа приведены в таблице 3.

Таблица 3

Анализ конфликтных ситуаций

Перечень конфликтных ситуаций	Тип конфликта	Модели поведения в конфликтной ситуации	Причина конфликта
Конфликтная ситуация 1	Межгрупповой	Приспособление	Ограниченные возможности
Конфликтная ситуация 2	Между личностью и группой	Компромисс	Недостаток персонала, недостаточная мотивация
Конфликтная ситуация 3	Межличностный	Приспособление	Недостаточная мотивация

Конфликт практически всегда виден, так как имеет определенные внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе, снижение работоспособности, ухудшение производственных и финансовых показателей и т.д.

В ходе проведенного исследования на предприятии ОАО «Агрофирма Ариант» были выявлены следующие виды конфликтов, представленные в таблице 4.

**Виды конфликтов и их последствия для ОАО «Агрофирма
Ариант»**

Виды конфликтов	Последствия
1. Внутрличностный конфликт	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стресс; ✓ повышение конфликтности; ✓ упадок сил, снижение работоспособности; ✓ и как следствие снижение производительности труда и убытки для предприятия.
2. Групповые конфликты Вертикальный (между руководителем и подчиненными) Горизонтальный конфликт (между работниками одного уровня) Горизонтальный конфликт (между личностью и остальной бригадой)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ неточное и несвоевременное информирование руководителя работниками, работников руководителем, а также задержка информации внутри коллектива; ✓ саботирование приказов руководителя; ✓ стресс ✓ конфликтные ситуации ✓ невыполнение поставленных задач, перед подразделением ✓ снижение производительности труда и убытки для предприятия
3. Межгрупповой конфликт (между работниками разных подразделений или бригад)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ конфликтные ситуации; ✓ невыполнение поставленных задач; ✓ снижение производительности труда и убыток для предприятия

Итак, в ходе проведенного исследования, мы пришли к выводу, что основные причины конфликтных ситуаций следующие:

- ✓ в организации отсутствуют положения о действиях руководства в конфликтных ситуациях.

- ✓ в должностных инструкциях озвучены лишь общие положения, составлены так, что не могут являться для персонала руководством к действию
- ✓ отсутствует четкое разграничение обязанностей каждого подразделения
- ✓ слабо реализуется управленческая функция «организация»
- ✓ слабая мотивация персонала
- ✓ проблемы с управлением конфликтами всех видов, которые возникают в организации.

В процессе разработки рекомендаций по преодолению конфликтов в ОАО «Агрофирма Ариант» необходимо найти пути устранения отрицательных последствий. Благодаря чему, работа всего коллектива и отдельных подразделений предприятия будет поставлена четко и качественно.

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами для ОАО «Агрофирма Ариант» и оценка их эффективности

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

Руководителям организаций ОАО «Агрофирма Ариант» не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах сотрудников. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно – лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических

причин, а затем использовать соответствующий путь. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

К ним можно отнести – разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

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

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

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами. Исследования показали, что

организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели – направит усилия всех участников на достижение общей цели.

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

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их возможных последствий. Конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода организации из кризиса, поскольку только персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала и его материализация немыслима без конфликтов.

Кроме того, профилактике индивидуального социально-трудоового конфликта служат такие меры, как:

- ✓ постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией;
- ✓ четкое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности;
- ✓ формирование благоприятных межличностных отношений в коллективе;
- ✓ нужно уделять особое внимание слухам, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются показателями не загруженности служащих и создают благоприятную для конфликтов почву и др.

Успех в сфере разрешения конфликтов, может быть, достигнут только в том случае, если есть необходимые инструменты управления: методики, технологии, позволяющие уменьшить негативные последствия конфликта и по возможности сделать его полезным для организации. Рекомендуем использовать один из путей, на основе изученного материала:

1. Вначале необходимо определить основную проблему конфликта. Нужно четко понимать причину конфликта и цель, которую нужно достигнуть, решив конфликт. При этом важно, чтобы конфликтующие стороны осознавали своеобразие видения проблемы, как собственного, так и оппонента, а также имеющиеся сходства различия.

2. Необходимо выявить вторичные причины конфликта. Обычно они служат поводом для его возникновения, часто затеняя истинную причину и затрудняя анализ. Затем следует изложить в порядке убывания важности различные аспекты конфликта, подкрепив их при необходимости примерами, данными или наблюдениями.

3. Далее следует заняться поиском возможных путей разрешения конфликта. Надо постараться найти несколько вариантов выхода из возникшей конфликтной ситуации, учитывая даже самые на первый взгляд неуместные варианты, поскольку, выходя за рамки стереотипов, часто можно найти очень достойное решение.

4. Следующий этап – это нахождение совместного решения о выходе из конфликта. Здесь необходимо выбрать наиболее подходящий способ разрешения конфликта, вызывающий обоюдное удовлетворение соперников. Рекомендуется использовать советы коллег, если конфликт серьезный и грозит опасными последствиями. Необходимо обозначить план и цель, которой мы хотим достигнуть. При выборе плана нужно распределить обязанности, запланировать даты осуществления этапов плана, учесть интересы тех, кого коснутся изменения в работе (в отношениях, в трудовом процессе).

5. Далее следует реализация намеченного совместного способа разрешения конфликта, его воплощение в жизнь. Важное условие – придерживаться намеченной стратегии действий, не вызывая необдуманным словом, поспешным поведением каких-либо сомнений друг у друга относительно искренности выраженных ранее намерений разрешить конфликт.

6. Заключительный этап – оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта. Необходимо убедиться в том, что проблема решена и желаемые цели достигнуты. Если это так, то план, при необходимости, можно сделать новой системой, перераспределив обязанности сотрудников или следуя определенной тактике поведения в будущем. Если по результатам анализа видно, что проблема не решена и цель не достигнута, то все вышеперечисленные этапы необходимо пройти заново.

Большое значение имеет, задача составления и возможного изменения должностных инструкций. От качества ее решения в определенной степени зависит не только качество реализации поставленных задач, но и уровень потенциального возникновения на этой почве конфликтных ситуаций.

Из конфликта, основанного на «человеческом» субъективном аспекте видно, что, разрешение этой проблемы заключается в том, что не нужно молчать персоналу тогда, когда они считают, что их начальник неправ. Нужно разбираться с конфликтами на ранних стадиях их начинания. В этом

случае работники должны были высказать свое недовольство сразу, а не переводить этот конфликт в затяжной характер.

Ведь его успешный исход зависит не только от знания руководителя и умения правильно вести себя в критической ситуации, но и от желания самих конфликтующих.

Для решения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, проанализировать позиции и интересы сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, так как в них находится ключ к решению проблемы. Нет универсальных способов преодоления конфликта. Единственно возможным является полное вовлечение в ситуацию. Только вжившись в сложившуюся в организации ситуацию, можно изучить проблему конфликта и дать руководителю рекомендации относительно оптимальной стратегии поведения и путей преодоления конфликта.

Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, это также может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации. Неудовлетворенность уровнем деловой или управленческой компетенции руководителя имеет большой демотивирующий потенциал. В связи с этим важно знать, чего ждет персонал от своих руководителей для того, чтобы сделать из этого надлежащие выводы. Если удастся добиться совпадения потребностей индивидов с потребностями организации, очевидно, что персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

В ходе исследования в ОАО «Агрофирма Ариант» было выявлено, что главной проблемой возникновения конфликтных ситуаций является нездоровый организационный климат, недостаточная мотивация персонала, неправильное распределение ресурсов, а также неумение управлять конфликтным процессом, в результате чего повышается нервозность сотрудников, которая отражается на результатах работы предприятия. Например: потеря клиентов, недоверие друг к другу, отчуждение

принадлежности коллектива к организации в целом, в ходе чего снижается производство и рентабельность предприятия.

Чтобы совершенствовать процесс управления конфликтами в ОАО «Агрофирма Ариант» необходимо предпринять ряд мер.

Нормализация психологического состояния сотрудников. Для эффективного выполнения задач по психологической разгрузке сотрудников необходимо иметь психолога, желательно с опытом работы. Необходимость психолога объясняется следующими факторами:

- ✓ именно психолог может оказать квалифицированную помощь;
- ✓ на психолога будут возложены задачи по выявлению, предотвращению и профилактике конфликтов;
- ✓ штатный психолог будет наиболее четко ориентироваться в сложившихся ситуациях;
- ✓ вести фиксацию конфликтных ситуаций в коллективе;
- ✓ участвовать в подборе персонала и в формировании групп по объектам (по типу темперамента, по складу ума, личностным характеристикам).
- ✓ Разрабатывать систему мониторинга по конфликтным ситуациям.

Психолог, работающий в компании на постоянной основе, чаще всего, является сотрудником отдела кадров. Он может участвовать в проведении собеседований при приеме на работу, давая оценку личных качеств кандидата; проводить тренинговые занятия с персоналом, обеспечивая обратную связь; заниматься консультативной работой, помогая разобраться сотрудникам в вопросах трудового процесса и даже в личных проблемах. Также психолога привлекают к регулярному оцениванию результативности труда (персональным аттестациям).

Основными задачами штатного психолога в ОАО «Агрофирма Ариант» будут являться: снижение конфликтов в организации; устранение социально-психологической напряженности среди сотрудников; уменьшение текучести кадров.

Психолог выполняет следующие должностные обязанности:

Изучает влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышения эффективности работы.

Выявляет наиболее актуальные вопросы и проблемы, требующие решения (текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд), определяет пути устранения причин, их вызывающих.

Разрабатывает профессиограммы и детальные психологические характеристики профессий рабочих и должностей служащих, определяемые влиянием производственной среды на нервно-психическое напряжение работающего, дает рекомендации относительно условий оптимального использования личных трудовых возможностей человека с учетом перспективы развития его профессиональных способностей.

Готовит предложения руководству и участвует в реализации мероприятий, направленных на повышение производительности труда и удовлетворенности трудом.

Участвует в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых специалистов и рабочих.

Разрабатывает и применяет на практике методики оценки организационной культуры, морально-психологического климата и стилей управления в компании и предоставляет руководству систематизированную информацию и рекомендации по результатам изучения.

Участвует в реализации мероприятий по формированию и транслированию корпоративной культуры и улучшению социально-психологического климата в коллективе.

Консультирует руководителей подразделений по вопросам психологии управления, рекламы, ведения переговоров, работы с персоналом и клиентами.

Отбирает адекватные поставленным задачам методы и методики диагностики персонала и проводит диагностику, дает качественный анализ и интерпретацию результатов диагностики и рекомендации руководителям подразделений. Проводит собеседования с соискателями и увольняющимися сотрудниками. Систематически проводит анализ обратной связи по результатам реализации проводимых мероприятий, вносит изменения в проводимые мероприятия. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Так как штатный психолог будет являться сотрудником отдела кадров, то введение этой должности не изменит организационную структуру предприятия.

Если на предприятие нет возможности ввести новую должность психолога, то необходимо хотя бы раз в год проводить психологические тренинги и деловые игры среди сотрудников, в ходе которых будут выявлены и устранены или сглажены конфликтные ситуации.

Привлечение работ психолога позволит сэкономить время, которое генеральный директор тратит на разрешение конфликтов и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Так как для организационного климата важным являются отношения между организацией и сотрудниками, а также между начальниками и подчиненными, то для его улучшения особое внимание необходимо уделять:

- ✓ интеграции целей предприятия и личных целей сотрудников;
- ✓ демократическому функционированию предприятия и возможности максимального участия сотрудников в ее деятельности;
- ✓ равноправию и проведению справедливой политики и практики в отношении сотрудников;
- ✓ взаимному доверию, вниманию и поддержке на различных уровнях предприятия;
- ✓ открытому обсуждению конфликтов и стремлению избежать конфронтации;

- ✓ признанию потребностей и ожиданий сотрудников, их индивидуальных особенностей и различий;
- ✓ проявлению внимания к условиям труда сотрудников. Выяснить как именно хотели бы улучшить условия труда, и предпринять все усилия для решения обозначенных проблем.
- ✓ обеспечению возможности личного развития и карьерного роста;
- ✓ чувство приверженности и лояльности по отношению к организации, каждый сотрудник должен ощущать себя значимым и важным ее членом.

Для профилактики возникновения конфликтных ситуаций руководящему звену компании можно предложить провести «обезоруживание» выявленного неформального лидера. Для этого необходимо отметить старание и работу неформального лидера путем награждения его грамотой и денежной премией или ценным подарком на общем собрании коллектива.

Для урегулирования конфликта большое значение могут также иметь надлежащий стиль лидерства и метод управления, основанный на участии и поддержке, что проявляется как демонстрация чувства уважения и доверия, стимулирования самосовершенствования подчиненных, создание атмосферы сотрудничества. Стиль лидерства и управления, основанный на участии, также способствует усилению приверженности сотрудников организации.

Уделять большое внимание стимулированию труда и мотивации работников. Проводить награждения, приуроченные к определенным датам с вручением денежных премий и ценных призов.

Так как недостаточно мотивировать сотрудников только при помощи заработной платы, необходимо ввести в предприятие систему нематериальной мотивации сотрудников, ориентированную на удовлетворение их психологических и внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей. Например, проводить трудовые соревнования и по итогам года вручать путевки в санатории и присваивать

звание «лучший работник года». Уделять больше внимания решению жилищных и бытовых проблем работников предприятия.

Необходимо грамотно распределять ограниченные ресурсы по филиалам, чтобы никто не чувствовал себя обделенным, и чтобы на этой почве у сотрудников различных филиалов не возникало конфликтов.

Для директора ОАО «Агрофирма Ариант» совершенствование процесса управления конфликтной ситуацией будет также заключаться в:

- ✓ умение отличать главное от второстепенного. Как бы просто это не казалось, жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Но если регулярно анализировать конфликтные ситуации и мотивы поведения конфликтующих сторон, то можно найти правильный выход из сложившейся ситуации;
- ✓ умение подходить к проблеме с различных точек зрения, обусловлено это тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от занятой позиции. Поэтому руководитель должен оценивать ситуацию объективно, правильно сопоставлять позиции разных сторон;
- ✓ готовности к любым неожиданностям, отсутствие (или сдерживание) предвзятой линии поведения позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации;
- ✓ наблюдательности, необходимой для оценки подчиненных и их поступков, а также своих собственных. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научиться беспристрастно наблюдать не только за подчиненными, но и за собой. Человеку, умеющему объективно оценить не только свои желания, но и желания подчиненных, гораздо легче управлять и своим поведением и поведением сотрудников, особенно в критических ситуациях;
- ✓ дальновидностью, которая помогает руководителю не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание «что к чему приведет» предохраняет от ошибок и неправильной

линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации;

- ✓ умение вовремя и правильно определить источник конфликта, его цели и возможные последствия. Своевременно устранить его, предотвращая назревания не благоприятной ситуации;
- ✓ формирование правил поведения членов общего коллектива организации в конфликтной ситуации, которые будут иметь общее представления о необходимой реакции на конкретную ситуацию;
- ✓ нахождение компромисса, который будет являться оптимальным выходом из сложившейся ситуации для обеих сторон конфликта;
- ✓ умение управлять конфликтом так, чтобы его последствия стали функциональными и принесли некий положительный результат в деятельность предприятия.
- ✓ создание нормативного документа данного предприятия по этическим нормам, который бы сформировал основу поведения каждого члена коллектива. При нарушении условий данного документа ввести наказания, например, в виде штрафов, лишения премии.

Внедрение данных мероприятий позволит совершенствовать процесс управления конфликтной ситуации, а так же вследствие этого решить возникший конфликт на предприятии.

Для снижения уровня конфликтных ситуаций предлагается провести ряд мер организационного характера, направленных на сплочение коллектива, улучшение общего психологического климата на предприятии и как следствие – повышения значений всех показателей, определяющих работу фирмы – производительность труда (выработка), объем производства, прибыль, рентабельность. К таким мерам относятся:

- ✓ разработка не только для руководителей всех звеньев, но также для рабочих и служащих четких и обязательных для выполнения должностных инструкций;
- ✓ установление и устранение основных причин конфликтов;

- ✓ введение в штат психолога;
- ✓ проведение психологических семинаров и тренингов.

Первые два мероприятия фактически не потребуют финансовых вложений, если не считать незначительных затрат на набор и распечатку инструкций, которыми здесь можно пренебречь. Организация же семинаров и тренингов, введение в штат новой должности психолога потребует финансовых вложений.

Рассчитаем затраты на введение должности штатного психолога в таблице 5.

Таблица 5

Затраты на введение должности штатного психолога

№ п/п	Затраты	Рублей в месяц	Рублей в год
1.	Заработная плата штатного психолога	24000	288000
2.	Налог на заработную плату (13%)	3120	37440
3.	Социальные отчисления (40%)	9600	115200
4.	Общехозяйственные расходы (организация рабочего места)		6480
5.	Прочие расходы (канцелярия)		3840
6.	Итого	37580	450960

Общие затраты на организацию рабочего места штатного психолога составляют 37580рублей.

По данным предприятия коэффициент текучести кадров на 2016 равен 3,3. После внедрения должности психолога этот показатель снизится до 1,4. Рассчитаем эффект от уменьшения текучести кадров, за счет введения должности штатного психолога в таблице 6:

Эффект от внедрения в штат должности психолога

№ п/п	Формулы и расчеты	Расшифровка значений
1.	<p>Эффект от уменьшения текучести кадров: $\mathcal{E}_T = Z_H * P (K_{T1} - K_{T2})$ $Z_H = Z_{от} / P_{от}$ Среднегодовые затраты на отбор персонала в ОАО «Агрофирма Ариант» составляют 58400. В среднем за год отбираются 18 человек. Следовательно: $Z_H = 58400 / 18 = 3245$ Таким образом, $\mathcal{E}_T = 3245 * 2497 * (3,3 - 1,4) = 15395253,5$</p>	<p>\mathcal{E}_T – эффект от уменьшения текучести кадров, (руб.) Z_H – затраты на новичка, (руб.) P – среднесписочная численность работников $K_{T1,2}$ – коэффициент текучести кадров соответственно на начало и конец года, равный числу уволенных деленному на среднесписочную численность работников. $Z_{от}$ – затраты на отбор персонала, (руб.) $P_{от}$ – количество отобранных работников</p>
2.	<p>Экономический эффект от внедрения должности штатного психолога составляет: $\mathcal{E} = \mathcal{E}_T - Z$ $\mathcal{E} = 15395253,5 - 450960 = 14944293,5$</p>	<p>\mathcal{E} – эффект от внедрения штатного психолога, (руб.) Z – годовые затраты на внедрение психолога, (руб.)</p>

Таким образом, внедрение должности штатного психолога, производит положительный эффект. Поскольку на сегодняшний день в ОАО «Агрофирма Ариант» решение по конфликтным ситуациям принимается непосредственно директором и главами подразделений, так как никто другой не уполномочен решать такие проблемы, научные разработки применяются в недостаточной степени. А внедрение в штат должности психолога не только освободит руководителей отдела и самого директора от обязанностей, которые вне их компетенции, но и поможет повысить эффективность их работы.

Если же не вводить в штат сотрудников должность психолога, предлагается разработать систему управления конфликтными ситуациями, включающую следующие мероприятия:

1. Создать конфликтную комиссию, из сотрудников руководящих должностей подразделений, для разрешения конфликтных ситуаций на предприятии и наделить ее соответствующими полномочиями;

2. Обучить членов комиссии новым методикам разрешения конфликтных ситуаций, которые предложены в форме опросов, анкет и сводных таблиц;

3. Обязать руководителей предприятия и подразделений изучить методы разрешения конфликтных ситуаций и использовать их в управленческой деятельности;

4. Необходимо усиление морального и материального стимулирования труда, создание атмосферы поддержки и взаимопонимания между сотрудниками, а также благоприятного климата в коллективе.

Итак, все рекомендации по преодолению конфликтов можно представить в виде таблицы 7.

Таблица 7

Рекомендации по преодолению конфликтов и эффект от их применения.

№ п/п	Предложение	Эффект от применения
1	Разработка принципов отношений руководства с персоналом в конфликтных ситуациях	<ul style="list-style-type: none">✓ создание на работе климата взаимного доверия;✓ уменьшение количества конфликтных ситуаций;✓ заинтересованность каждого сотрудника своей работой и развитие своих знаний и умений.✓ Повышение эффективности работы, а следовательно и прибыли предприятия.
2	Уточнение должностных инструкций всех сотрудников	<ul style="list-style-type: none">✓ своевременная информированность сотрудников;✓ уменьшение конфликтов;✓ повышение стимулирования труда.

3	Функциональное разделение труда в организации	<ul style="list-style-type: none"> ✓ чёткое разграничение обязанностей каждого подразделения; ✓ уменьшение конфликтных ситуаций; ✓ эффективная организация работы, и как следствие увеличение прибыли.
4	Постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией	<ul style="list-style-type: none"> ✓ повышение мотивации сотрудников; ✓ повышение эффективности труда; ✓ уменьшение конфликтных ситуаций.
5	Рассмотрение конфликтов на ранней стадии	<ul style="list-style-type: none"> ✓ своевременная информированность сотрудников и руководителей; ✓ создание на работе климата взаимного доверия ✓ уменьшение конфликтных ситуаций ✓ повышение эффективности работы, а следовательно и прибыли предприятия.
6	Внедрение в штат должности психолога	<ul style="list-style-type: none"> ✓ квалифицированная помощь в конфликтных ситуациях; ✓ уменьшение конфликтных ситуаций; ✓ постоянный мониторинг конфликтных ситуаций, тем самым решение проблем на ранних стадиях, либо предотвращение конфликтов ✓ постоянная фиксация конфликтных ситуаций, возможность использования решений при повторном конфликте ✓ квалифицированный отбор кадров при найме; ✓ возможность предотвращения увольнения сотрудников посредством беседы, и нахождения компромисса ✓ уменьшение текучести кадров, а соответственно уменьшение затрат на поиск новых сотрудников, и как следствие увеличение прибыли для предприятия.
7	Проведение тренингов	<ul style="list-style-type: none"> ✓ создание на работе климата взаимного доверия; ✓ уменьшение конфликтных ситуаций; ✓ заинтересованность каждого сотрудника в сохранении здоровых отношений в коллективе; ✓ повышение эффективности работы, а следовательно и прибыли предприятия.

8	Создание конфликтной комиссии из глав подразделений	<ul style="list-style-type: none"> ✓ заинтересованность руководителей в устранении конфликтных ситуаций; ✓ разрешение конфликтов на ранней стадии; ✓ уменьшение конфликтных ситуаций.
---	---	--

Для предотвращения конфликтов рекомендуется использовать несколько эффективных стратегий управления конфликтными ситуациями.

1. Стратегия предотвращения конфликта:

- ✓ устранить реальный предмет конфликта;
- ✓ привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению;
- ✓ сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

2. Стратегия подавления конфликта. Применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам:

- ✓ целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих;
- ✓ разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными друг к другу людьми;
- ✓ создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют непосредственному взаимодействию между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми.

3. Стратегия отсрочки. Это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения:

- ✓ изменить отношение одного конфликтующего к другому;

- ✓ изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, взаимоотношениях людей, связанных с ним и т. п.);
- ✓ изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего и тем самым сделать его менее конфликтным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно ненужным или недостижимым).

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их.

Итогом систематической работы по указанным направлениям должно явиться снижение уровня конфликтности, что повлечет за собой снижение уровня социально-психологической напряженности в трудовом коллективе и повышение производительности труда, и как следствие повышение прибыли предприятия, то есть все предложенные мероприятия направлены не на немедленную отдачу от внедрения, а на формирование долгосрочной перспективы.

Заключение

В настоящее время проблема конфликтов выступает объектом повышенного внимания в различных отраслях научного знания. Насыщенность нашей жизни различного рода конфликтами – внутриличностными, межличностными, внутригрупповыми, межгрупповыми и международными – диктует необходимость разработки проблемы эффективного управления ими. Руководителям в своей деятельности приходится часто сталкиваться с конфликтами, что ставит их перед необходимостью овладеть умениями и навыками управленческого воздействия на конфликты в организации.

Конфликт – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями. Любые организационные изменения, противоречивые ситуации, деловые и личные отношения между людьми нередко порождают конфликтные ситуации, которые субъективно сопровождаются серьезными психологическими переживаниями.

Предприятие представляет собой замкнутый агропромышленный комплекс, занимающийся производством комбикормов из собственного сырья, мяса свинины, колбасных изделий и мясных деликатесов. В производственном процессе компании задействовано 7 500 человек. Но, несмотря на это, удается строго контролировать все этапы производственно-торговой цепочки. Подтверждением этому служит тот факт, что великолепное качество продукции «Ариант» высоко ценится на рынке мясных изделий России. На предприятии совершенствуются технологии производства, а также проводится набор квалифицированных специалистов.

Организационная структура управления предприятия – линейно-функциональная. Данная организационная структура наилучшим образом подходит для ОАО Агрофирма «Ариант».

Итак, в ходе проведенного исследования, мы пришли к выводу, что основными причинами конфликтных ситуаций являются:

- ✓ В организации отсутствуют положения о действиях руководства в конфликтных ситуациях.
- ✓ В должностных инструкциях озвучены лишь общие положения, составлены так, что не могут являться для персонала руководством к действию
- ✓ Отсутствует четкое разграничение обязанностей каждого подразделения
- ✓ Слабо реализуется управленческая функция «организация»
- ✓ Слабая мотивация персонала
- ✓ Проблемы с управлением конфликтами всех видов, которые возникают в организации.

Последствия конфликтных ситуаций в современных организациях тоже не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом (ее отделов в частности), так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствии с ее целями и задачами). Соответственно и стратегию управления конфликтом руководитель должен выбирать с точки зрения оптимального баланса последствий конфликтной ситуации для организации или ее структурного подразделения. Конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Но профилактика, предупреждение деструктивных конфликтов должны быть в постоянном поле зрения администрации организации. Ведь высокий уровень взаимоотношений

между сотрудниками, положительное состояние социально-психологического климата в коллективе снижают вероятность появления конфликтных ситуаций.

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их возможных последствий. Конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода организации из кризиса, поскольку только персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала и его материализация немыслима без конфликтов.

В ходе работы были предложены следующие рекомендации, для разрешения конфликтных ситуаций в организации:

- ✓ Разработка принципов отношений руководства с персоналом в конфликтных ситуациях
- ✓ Уточнение должностных инструкций всех сотрудников
- ✓ Функциональное разделение труда в организации
- ✓ Постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией
- ✓ Рассмотрение конфликтов на ранней стадии;
- ✓ Внедрение в штат должности психолога либо как альтернатива создание комиссии по конфликтным ситуациям из глав подразделений.
- ✓ Проведение тренингов.

Успех в сфере разрешения конфликтов, может быть, достигнут только в том случае, если есть необходимые инструменты управления: методики, технологии, позволяющие уменьшить негативные последствия конфликта и по возможности сделать его полезным для организации.

Итогом систематической работы по указанным направлениям должно явиться снижение уровня конфликтности, что повлечёт за собой снижение

уровня социально-психологической напряженности в трудовом коллективе и повышение производительности труда, и как следствие повышение прибыли предприятия, то есть положительный эффект от внедрения предложенных рекомендаций.

Таким образом, в ходе исследования все поставленные задачи были решены, и цель выпускной квалификационной работы достигнута. Были исследованы причины конфликтов на производстве и разработан ряд рекомендаций для руководителя, как себя вести в конфликтной ситуации и как привести любой конфликт к функциональным последствиям для конфликтующих сторон и для организации в целом.