



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический  
университет»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ФАКУЛЬТЕТ ИНКЛЮЗИВНОГО И КОРРЕКЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ, ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

Управление конфликтами на предприятии

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 37.03.02 конфликтология  
Направленность программы бакалавриата

Выполнил:  
студент группы ОФ-412/103-4-1  
/Гилязетдинов Дмитрий Рамилевич

Проверка на объем заимствований:

34,7 % авторского текста

Работа защита к защите

« 1 » июня 2018 г.

зав. кафедрой СРПиП СН  
Соколова Н.А.

Научный руководитель:  
кандидат педагогических наук,  
профессор СН

Соколова Н.А.

Челябинск  
2018

**Содержание:**

<b>Введение.</b>	<b>1</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы управление конфликтами на предприятии</b>	
1.1 Понятие, виды и особенности конфликтов на предприятии.	6
1.2. Технологии управления конфликтами на предприятии.	20
<b>Выводы по 1 главе.</b>	<b>30</b>
<b>Глава 2. Практическая работа по управлению конфликтами на предприятии.</b>	
2.1. Исследование конфликтов на предприятии.	32
2.2. Тренинг (программа) по управлению конфликтами на предприятии.	45
<b>Выводы по 2 главе.</b>	<b>61</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>63</b>
<b>Список использованной литературы</b>	<b>65</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом. Поэтому становится актуальной проблема изучения, управления и разрешения конфликтов не только как негативного явления, которые являются причиной возникновения споров, но позитивных его качеств, способствующих развитию организации. Сложность управления в ресторанной сфере обусловлена следующими факторами: с одной стороны, возникновение новых задач, свойственных только этому режиму развития. С другой стороны, обострение проблем, приобретение ими иного качества по сравнению со стационарным режимом работы. Говоря о конфликте как необходимом атрибуте организации, необходимо отметить качественное отличие этого явления.

Во-первых, повышенная конфликтность в связи с сопротивлением процессам обновления, необходимости освоения новых образцов поведения.

Во-вторых, расширение сфер «общешумовых» конфликтов, порождаемых совместной деятельностью людей и субъектов в организации или на предприятии.

Управление кадрами в условиях бюджетной организации обостряет требования к способностям руководителя разрешать конфликтные ситуации. Анализ опыта управления российских руководителей показывает, что выход из подобных ситуаций является для них сложной задачей. При этом необходимо отметить, что по некоторым оценкам у руководителей уходит до 20% рабочего времени на решение конфликтных вопросов.

Часто встречающаяся схема развития спорной ситуации состоит в следующем. Участники конфликта начинают усиливать имеющиеся различия, игнорируют наличие точек соприкосновения, что ведет к дальнейшему

углублению кризиса. Осложняет ситуацию и то, что стороны в конфликте оценивают одни и те же факты различным образом.

Конфликт углубляется тем, что между сотрудниками коллектива возникает резкое сокращение контактов, способствующее осложнению ситуации. Рекомендуемая в специальной литературе модель разрешения данной проблемы состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Для этого руководитель должен выступить в роли нейтрального организатора встречи, который направит дискуссию в русло научного поиска решения проблемы и поспособствует налаживанию диалога. Демонстрация неагрессивности намерений, выглядящая как жест доброй воли, а не слабость, позволит смягчить негативное восприятие сторонами друг друга. В целом же для эффективного решения данной проблемы рекомендуется сочетание различных подходов, методов, действий. Однако, такие простые способы разрешения конфликтов на практике вызывают большие сложности. Другая рекомендация руководителям обычно состоит в «незамалчивании» конфликта, незамедлительном ее разрешении. Самая большая ошибка, по мнению Т.Гагаринской, которую может совершить руководитель— это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. В данной ситуации возможны следующие ошибочные действия: чрезмерно критическая оценка событий, постоянное игнорирование интересов работников, предъявление огромного количества претензий. По мнению другого автора — С. Климовой, «проблема нынешних трудовых конфликтов у большинства трудовых коллективов состоит в том, что потенциальные противники или партнеры ошибаются по поводу мотивации других и не склонны строить договорные отношения с союзниками об условиях их участия в конфликте и об условиях разрешения конфликта с противником» .

Конфликты, по словам автора, могут возникать по разным причинам и также по-разному влиять на состояние дел на предприятии. Автор предостерегает руководителей от игнорирования проблем, возникающих внутри коллектива, и

говорит об опасности последних, так как они могут отличаться разрушительными результатами.

**Цель** данной дипломной работы - разработать «технологии управления» индивидуальными социально-трудовыми конфликтами на предприятии, наметить определенные пути решения конфликтов, рассматривая данные конфликты как позитивный феномен, способствующий результативному развитию организации.

Поставленные мной в дипломной работе вопросы имеют многоаспектное содержание, неоднозначны, требуют нового понимания роли и места человека на предприятии, принимающего непосредственное участие в трудовом процессе, и человека, управляющего этим процессом.

Чтобы индивидуальные социально-трудовые конфликты «не портили нам жизнь», необходимо знать:

- как их предотвратить, чтобы не «погубить» мир и добрые отношения между руководителем и его подчиненными, не затянуть их в бесконечную череду дразг, интриг, опасных не только для здоровья членов коллектива, но и нормального функционирования организации;
- как вести себя в ходе индивидуального социально-трудового конфликта, чтобы снизить его накал и сделать связанные с ним переживания менее болезненными;
- как завершить индивидуальный социально-трудовой конфликт с наименьшими потерями, а может быть, и с каким-то выигрышем от его удачного разрешения.

**Актуальность темы** социально-психологических особенностей конфликтов и путей их решения безусловна в наши дни. Актуальность и постановка проблемы и решения цели, поставленной в дипломной работе, определяется необходимостью выявления специфики социально - психологической коррекции межличностных отношений в конфликтах (на примере МБУ «Дельфин»).

Для наиболее успешного решения поставленной цели данной дипломной работы – исследования методов разрешения социально-психологических особенностей конфликтов – мне предстоит решить следующие задачи:

- 1) выяснить причины внутриорганизационных и межличностных конфликтов
- 2) наметить основные направления работы и пути решения конфликтов
- 3) определить технологию индивидуальной социально – психологической работы в коллективе.

**Объект дипломной работы,** место моей практики и коллектив МБУ «Дельфин».

## **I. Теоретические основы управления конфликтами на предприятии.**

### **1.1. Понятие, виды и особенности конфликтов на предприятии.**

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

Современная наука управления признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Что же такое конфликт? Как и многие понятия в теории, социологии и психологии управления, конфликт имеет немало различных определений и толкований. Многие специалисты дают ему такое определение: «Конфликт – (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба и уничтожение соперника». (10)

Но здесь конфликт ассоциируется с враждой и конфронтацией. Между тем конфликт – это не обязательно негативное явление. Многие социологи и политологи считают, что общество не может существовать без конфликтов. Наиболее отчетливо этот подход представлен в трудах Г. Зиммеля, Р. Дарендорфа, Л. Козера. (4)

Отечественный социолог И.Д. Ладанов (4) считает, что конфликт помогает участникам трудового процесса, когда они попадают в конфликтные ситуации, лучше осознать цели организации, обратиться с своим неиспользованным резервом и сделать многое для того, что кажется невозможным в обычных условиях. По мнению К.А. Радугина конфликт – это не аномалия или дисфункция

в деятельности организаций, а норма отношений между людьми, необходимый элемент жизни, дающий выход социальнопсихологической напряженности и порождающий изменения в деятельности организации.(5) Поэтому различают два теоретических подхода к понятию конфликт.

1. Конфликт – это абордаж противоречие драка противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов). Соответственно конфликт социальный – попытка достижения без вознаграждения путем подчинения, навязывания по своей воле против воли удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь ввиду того же без вознаграждения Таким равным образом сторонники и без того подхода описывают конфликт как явление негативное. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках думать подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией». Главной задаться целью думать управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для рисоваться Конфликт – это система отношений, процесс развития и взаимодействия, заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности). Сторонники и без того подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих чуждаться людей инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной другой подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо «решения», «разрешения» и других подобных терминов применяют термин «преодоление», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в в обществе — социальную стратификацию, что и не лежит сердце в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, не



менее разрушительные, в других сферах, других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политической и административной манипуляции в начальных фазах конфликта, но основывается, прежде преимущественно на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске. Конфликтология выработала две модели описания конфликтов: процессуальную и структурную. В процессуальной модели акцент делается на динамике конфликта, зарождении конфликтной ситуации, переходе конфликта из одной фазы в другую, формах конфликтного поведения, исходе конфликтного взаимодействия. Структурная модель описывает условия, лежащие в основе конфликта, определяет его параметры и основные черты.

Большинство сходится на том, что конфликт – это отсутствие согласия между двумя и благо сторонами. Субъектами конфликтного взаимодействия в организации выступают как отдельные индивиды, так и социальные группы. Их обычно обозначают как «оппонентов». При в этом случае каждая копейка железным гвоздем приколочена из сторон стремится к к тому же чтобы была не была принята ее точка зрения или ее мишень препятствуя другой быть на чьей-либо стороне делать то же самое. конфликт – это особый тип взаимодействия субъектов организации (оппонентов), столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить сомнения с помощью убеждения или образ действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта являются накопившиеся противоречия, объективные и субъективные, реальные и кажущиеся.в присутствии серьезных причин вовсе не означает, что конфликт произойдет. Обычно он не происходит, если бросаться во все стороны считают, что выгоды от конфликта мал мала меньше возможных затрат и потрясений. Но когда конфликт происходит, приходится применять две разные вещи методы для его разрешения, что обычно зависит от без всякого основания возникновения конфликта.Наиболееконфликтотгенной в социальных взаимодействиях является сфера управления и управленческих отношений. В процессе осуществления

управленческих функций в различных областях социальной действительности проявляются условия, в которых объективно и субъективно формируется конфликтность. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений, связано с большим количеством проблем и противоречий, создающих систему предпосылок конфликтности в этой сфере. Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления коренятся в субъективных различиях восприятия социальных норм потеряться между людьми в их индивидуальной неповторимости отношений к процессам целенаправленной, скоординированной работы и совместного труда. В процессе таких отношений мотивация и нарушать чьи-либо интересы субъектов управления не всегда совпадают, часто бывают противоположными и по-разному осознаются. Это приводит к формированию итак под конфликтами необходимо понимать конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления. Источниками любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфликт как только для и без того сформируются определенные условия и возможности нет возникнет инцидент Каждому в виду и типу конфликтов соответствуют свои специфические противоречия. Эти противоречия, в конечном счете, обусловлены структурой и содержанием социального взаимодействия – спецификой управления. В современных условиях каждая копейка железным гвоздем приколочена сфера общественной жизни не рад поражает свои специфические виды социальных конфликтов. В качестве кого-либо лишено основания классификации конфликтов можно предположить их без всякого основания но надо учитывать, что социокультурные особенности конфликтов в России не дают возможности нет строго-настроено классифицировать их и предсказать возможности нет их развития. Это затрудняет и их разрешение И тем не менее можно выделить следующие основные типы конфликтов. 1. Личностный конфликт Эта зона включает конфликты, происходящие внутри личности на уровне индивидуального сознания.

Такие конфликты могут быть связаны, например с излишней зависимостью или с ролевой напряженностью. Это чисто работает психологический конфликт но он вероятно окажется катализатором для возникновения группового напряжения, если индивид будет искать причину облику своего не казать внутреннего конфликта среди членов группы.

2. Межличностные инциденты. Данная область содержит инциденты, совершающиеся меж 2-я либо наиболее членами одной категории либо некоторых компаний. В данном инциденте индивиды встают «лицом к лицу»

и вдобавок подсоединяются единичные персоны, никак не производящие категории. Условием, предохраняющим (либо, и наоборот, подталкивающим) Лица с инцидента с находящийся вокруг, делается его оценка (либо анализ собственной работы, статуса, пафоса, общественной важности). «Мир рушится полностью с целью Лица в то время, если рушится естественный общество, если Индивид приступает слабообращаться к душе вному «Я», если некто располагается в плену стабильно преуменьшенной самооценки». В случае если ведь отношения с сотрудниками и понимание собственной части роли в совокупном труде обладают высочайшую уровень важности, в таком случае сохранится внутренняя позитивная настройка в плодотворную работа в рамках этого группы, категории, сообщества.

3. Рабочие инциденты. В индивидуальных и межгрупповых взаимоотношениях обладает положение общественная напряженность, что предполагает собою противоположение заинтересованностей и подразумевается равно как степень конфликтности, изменяющийся в времени. Общественная напряженность — данное результирующая 3 взаимозависимых условий:

неудовлетворенности, методов нее проявления и массовости. С учетом абсолютно всех условий изобретены ресурсы - указатели с целью выявления и замера степени нарастания общественной напряженности. С целью выявления общественной напряженности предложено производить оценку уровень довольства Лица в подобных общественных нуждах, равно как жилище, содержимое работы, заработная оплата, домашние и санитарно-гигиенические обстоятельства в изготовлении, способности развлечения, согласно особой шкале. Рабочие инциденты имеют все шансы или способствовать хранению имеющейся общественно-финансовой концепции, или содействовать неразламыванию. Развитие общественно-трудовой столкновений в РФ с непосредственно трудящийся вплоть до

общественнополитических указывает о этом, что же они начали Долею хода разрушения административноинструктивной концепции, в установленной критерию стимулом данного разрушения. В общественной напряженности проявляется необходимость в обновлении, изменении имеющейся жизнедеятельности, и противоречие делается орудием подобного перемены. Следовательно следует стимулировать изучения в такого рода сферы социологических, политологических, эмоциональных, культурфилософских познаний, равно как конфликтология. Сегодня подобные исследования проводятся, к примеру, «Калужским институтом социологии согласно вопросам общественных конфликтов».

4. Межгрупповой противоречие. Определенное Количество индивидов, производящих категорию (т.е. общественную единство, даровитую в общие скоординированные воздействия), входят в противоречие с иной командой, никак не вводящей в себе индивидов с 1-ый категории. Данное наиболееобщераспространенный тип инцидента, благодаря тому что что же индивиды, приступая к влиянию в иных, как правило стремятся вовлечь к себя приверженцев, создать категорию, делающую легче воздействия в инциденте. Допускается особо отметить 3 вида общественных взаимоотношений, что имеют все шансы послужить причиной к инцидентам, к примеру, из числа разных компаний городских жителей: взаимоотношения меж занимающимися в национальном и негосударственном секторе экономики; взаимоотношения меж административным пластом и общегосударственной продажей, с одной края, и этими «трудящимися», к каковым прилегает огромная Элемент занимающихся за пределами правительственного раздела, — с иной; меж Долею основных городских жителей и личностями некоренных национальностей. К тому же главным предметом зреющих столкновений представляет желание людишек к приобретению высочайшего общественного статуса и достижению наилучших обстоятельств существования. Потому как в последующем общественная разделение достаточно возрастать, допускается ждать, что же тоннапряженности достаточно беспрерывно оставаться и выражаться в безлюдном негодова нье и неодобрении никак не только лишь «богатых», однако и наиболее состоятельных граждан, в неожиданных кратких делах агент

5. Противоречие приспособления. Такого рода противоречие совершается в силу удвоенной приспособления индивидов, к примеру если они формируют категорию изнутри иной, огромной категории или же если человек вс

тупает в то же время в 2 определенные категории, травящие 1 задача.

6. Межэтнические инциденты. Обусловлены факторами, сопряженными с общественно-финансовым формированием, степенью существования в различных ареалах РФ, общественно-политической ситуацией в их. Исследование трудностей данного степени проводится работниками Учреждения общественно-общественно-политических анализов АКАДЕМИ?. Объективно обозначается, что же пренебрежение цивилизованной особенностью люди, а для того наиболее репрессии и ограничение

правах увеличивали душевное возмущение и несогласие. Непрерывное оттягивание позволения на копившихся трудностей повышало возможности предстоящих коллизий. Ученые акцентируют внимание, что же в межэтнических разногласиях много естественного, подрывного, сопряженного с нервным действием крупных тьмылюдишек, связанных одной мыслью, настроением, устремлением. Отрицание людишек другой национальности в трудных общественно-финансовых обстоятельствах увеличивающихся недостатка, стагнации экономики, отсутствия

работы — «мина отсроченного действия», что способен послужить причиной к неожиданному обострению столкновений. Общественно-психическую напряженность возделывают и невысокая уровень культуры межэтнического общения, и несоблюдение справедлив личности, дискриминирующее государственное меньшая часть, и покровительство. ant. препятствование. С

целью урегулирования межэтнических столкновений необходим совокупность граней — с законных вплоть до общественно-эмоциональных.

7. Общественные инциденты в различных социальных текстурах. Имеют все шансы выражаться равно как межэтнические, общественно-рабочие и общественно-политические инциденты и Больше лишь возбуждаются результатами финансовых и общественно-политических реформ.

Их исследование включает следующие нюансы: финансовые истоки общественной напряженности в мире; общественно-политические нюансы, общественно-народная обстановка; криминогенная ситуация, объединенная с ответом Доли жителей в коротаемые перемены, в общественную недопустимость приспособиться к ним. В базе подобного разбора допускается произвести заключение о нраве упадка,

в коем оказывается общественность,

и

о потребности целого расклада к изучению и моделированию общественных столкновений. Равно как говорят итоги анализов и изготовленные в их основе мониторинги, общественная напряженность вдобавок длительное время сохранится в русском мире. 8. Конфликт с внешней средой. Индивиды, составляющие группу, испытывают давление извне (прежде всего со стороны культурных, административных и экономических норм и предписаний). Часто они вступают в конфликт с институтами, поддерживающими эти нормы и предписания.

9. Политический конфликт. Это конфликт по поводу распределения власти, доминирования, влияния, авторитета. Этот конфликт может носить скрытый или открытый характер. Одной из ярких форм его проявлений в современной России является длящийся на протяжении всего времени после распада СССР конфликт между исполнительной и законодательной властью в стране в целом, а также в отдельных республиках и областях. Следует отметить, что в противопоставлении исполнительной и законодательной власти нет ничего противоестественного. По самим условиям их бытия между ними заложены определенные противоречия целей и интересов. Однако это противоречие переходит в конфликт лишь при определенном стечении объективных и субъективных факторов. Пока социально-экономическая обстановка в России благоприятствует конфликтному сценарию развития событий. Важно понимать наличие этой тенденции и стремиться к смягчению условий протекания конфликтов, не допускать, чтобы они перерастали в насильственные действия той или другой стороны.

10. Социально-экономические конфликты. Это конфликты по поводу средств жизнеобеспечения, уровня заработной платы, использования профессионального и интеллектуального потенциала, уровня цен на различные блага, по поводу реального доступа к этим благам и иным ресурсам. Социально-экономические конфликты в современной России имеют объективную основу. Они стимулируются переходом народного хозяйства страны на рыночные рельсы и связанной с этим борьбой за перераспределение собственности между различными социальными группами населения, обнищанием широких слоев

населения, структурной перестройкой экономики и связанной с ней скрытой или открытой массовой безработицей и т.д.

Значительную роль в этом конфликте играет и субъективный фактор: имеющие место перекосы в проведении реформ, ошибки налоговой политики, бюрократические извращения в институтах власти и т.д.

Если один тип взаимоотношений между индивидами предполагает взаимодействие на основе взаимного согласия, сотрудничества, отсутствия проблем по вопросам, прежде всего распределения материальных и духовных ресурсов, реализации потребностей устремлений, желаний, то другой тип отношений между индивидами (конфликтный), возникает при условии ограниченного количества ресурсов, наличии их дефицита и поэтому удовлетворение потребностей, желаний, устремлений индивидов будет сопряжено с напряжением, конкуренцией, с соперничеством.

#### Виды конфликтов.

Типология социально-психологического конфликта зависит, прежде всего, от выбранного критерия. Например, в зависимости от разрешаемости конфликтного противоречия выделены полностью разрешаемые конфликты, частично разрешаемые и неразрешаемые, которые поддаются только регулированию. По количеству субъектов конфликты классифицируются на межличностные, межгрупповые. Особо выделен внутриличностный конфликт. Структура личности достаточно сложна и противоречива. Среди внутриличностных конфликтов могут быть выделены патогенные, позитивные, приводящие к переоценке и переориентации и другие. Процесс принятия решений для личности во многих случаях является достаточно сложным и конфликтным.

Межгрупповые конфликты являются структурной основой различных по своему содержанию конфликтов, в частности, политических, межэтнических, экономических и т.д. Критерием в данной типологии является конкретная сфера общества. Каждый из перечисленных типов конфликтов может быть

классифицирован, например как политический: межпартийный, правительственный, внутрипартийный и т.д. Исследователи социальных конфликтов пришли к выводу о наличии и признании множества типологий.

Так, при классификации конфликтов используют системный подход, количественные и качественные критерии, анализ противоречий, мотивов и т.д.

В научной литературе существуют различные классификации конфликтов:

-внутриличностные, межличностные, межгрупповые;

-деловые (производственные), эмоциональные (личностные);

-парные, групповые, всеобщие;

-кратковременные, длительные ; затяжные;

-стихийные, запланированные; управляемые, плохо управляемые и неуправляемые;

-оправданные, неоправданные;

-мобилизующие, дезорганизующие;

-тактичные, нетактичные;

-приемлемые, неприемлемые; горизонтальные, вертикальные;

-спонтанно прекращающиеся, прекращающиеся под влиянием внешних сил, на

мой взгляд, наиболее оптимальным является подразделение по следующим

основаниям: по объему, по длительности протекания, по направлению, по

значению для организации, по степени открытости

конфликтных взаимодействий.

1. По объему конфликты подразделяют на:

- внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой; □ межгрупповые.
- Внутриличностные конфликты – возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку,



противоречивые требования. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности

(потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п.)

- Межличностный конфликт – вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг другу в отношении целей, расположений, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. В основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, материальные средства и т.д. В межличностных конфликтах инициатором выступает один работник. Другой выбирает свою линию поведения:
  - ответить смело и агрессивно и вступить в конфликт;
  - сгладить конфликт, не унижая чувства собственного достоинства;
  - промолчать, что, в принципе, равносильно поражению;
  - сделать вид, что «не заметил», «не расслышал»;
  - согласиться со всеми обвинениями в свой адрес.

Такие конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

- Конфликт между личностью и группой – проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.
- Межгрупповые конфликты – конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрации и профсоюза), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами. Обычно такие конфликты

носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша.

2. По длительности протекания конфликты можно подразделить на:

кратковременные и затяжные.

Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

3. По направлению конфликты делятся на:

- горизонтальные (не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга);
- вертикальные (участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого);
- смешанные (представленные и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие).

Конфликты, имеющие «вертикальный» характер, наиболее нежелательны для руководителя, так как его действия рассматриваются всеми сотрудниками через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя в любом его шаге будут видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку подчиненным часто недостает информации или компетентности, чтобы квалифицированно оценить действия руководства, то недопонимание компенсируется обычно домыслами. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные, они в среднем составляют 70-80% от всех остальных.

4. По значению для организации конфликты делятся на: конструктивные и деструктивные.

- Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными и ведут к повышению эффективности организации.
  - Деструктивный конфликт возникает, когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом либо когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.
5. По степени открытости конфликтных взаимодействий: открытые и скрытые формы конфликта.
- Открытые конфликты развиваются в форме открытого противостояния. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон обозначены и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому ее работнику. Конфликтные взаимодействия проявляются при этом в виде прямых протестов, косвенных акций (подстрекательства), открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или невыход на работу) и т.д. В зависимости от ситуации реакция соперника может быть открытой или скрытой.
  - Скрытые конфликты составляют основную часть конфликтных взаимодействий. Это – тлеющие конфликты, они недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить друг друга или навязать свою волю, используя факторы неожиданности или неизвестности.

Структура протекания конфликтов.

Структура конфликта включает:

- субъекты конфликта,
- предмет конфликта,
- конфликтные отношения,
- конфликтные ситуации,
- противоречия и причины конфликта.

Субъектами являются участники взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, педагогической организацией. Предмет конфликта – конкретные материальные и духовные ресурсы, неудовлетворенные потребности, желания, интересы субъектов взаимодействия, т.е. то, из-за чего возник конфликт.

Конфликтные отношения – форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для завершения конфликта.

Конфликтная ситуация – развитие конфликта в конкретный временной период.

Конфликтные противоречия – основные пункты разногласий субъектов конфликта, их противоположных интересов, устремлений, потребностей.

Причины конфликта – те условия, которые привели к обострению противоречий, возникновению конфликта.

Каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики, которые представлены в следующей таблице:

Таблица 1.

Пространственные и временные характеристики конфликтов.

Пространственные характеристики конфликта	Временные характеристики конфликта
сферы возникновения и проявления конфликта	продолжительность участия в конфликте каждого из субъектов
условия и повод возникновения	частота
конкретные формы проявления	повторяемость конфликта
результат конфликта	длительность

средства и действия	временные параметры каждого из этапов развития конфликта.
---------------------	---

## 1.2. Технологии управления конфликтами на предприятии.

Для управления конфликтами на предприятии большинство современных специалистов выделяют следующие типы причин конфликтов.

1. Наличие противоположных ориентации. У каждого вида и социальной группы имеется определенный набор ценностных ориентации относительно наиболее значимых сторон социальной жизни. Все они различаются и обычно противоположны. В момент стремления к удовлетворению потребностей, при наличии блокируемых целей, противоположные ценностные ориентации приходят в соприкосновение и могут стать причиной возникновения конфликта. Например, у различных групп населения неодинаковое отношение к собственности. Одни группы считают, что собственность должна быть коллективной, другие предпочитают частную собственность, третьи стремятся к кооперативной. При наличии определенных условий сторонники разных форм собственности могут вступить в конфликт между собой. Весьма показателен также конфликт по поводу различного отношения к работе, когда одна группа работников считает, что нельзя работать при данных условиях, а другая настаивает на продолжении работы (к таким конфликтам относятся любые забастовки).

Конфликты по причине противоположных ценностных ориентации крайне разнообразны. Они могут возникать из-за различного отношения к любви, семье и браку, манере поведения, искусству, спорту, а также из-за противоположных ориентации по отношению к любым социальным институтам. Наиболее острые конфликты появляются там, где существуют различия в культуре, восприятии ситуации, статусе или престиже. Конфликты, причиной которых служат

противоположные ориентации, могут протекать в сферах экономических, политических, социально-психологических и других ценностных ориентации.

2. Идеологические причины. Конфликты, возникающие на почве идеологических разногласий, являются частным случаем конфликта противоположных ориентации. Разница между ними состоит в том, что идеологическая причина конфликта заключается в разном отношении к системе идей, которые оправдывают и узаконивают отношение субординации, доминирования и основополагающие мировоззрения у различных групп общества. В данном случае элементы веры, религиозные, социальнополитические устремления становятся катализатором противоречий.

3. Причины конфликта, заключающиеся в различных формах экономического и социального неравенства. Этот тип причин связан со значительным различием в распределении ценностей (доходов, знаний, информации, элементов культуры и т.п.) между индивидами и группами. Неравенство в распределении ценностей существует повсеместно, но конфликт возникает только при таком неравенстве, которое расценивается одной из социальных групп как весьма значительное, и только если такое значительное неравенство приводит к блокаде важных социальных потребностей у одной из социальных групп. Возникающая в этом случае социальная напряженность может послужить причиной социального конфликта. Она обусловлена появлением дополнительных потребностей у людей, например потребности обладать одинаковым количеством ценностей.

4. Причины конфликтов, лежащие в отношениях между элементами социальной структуры. Конфликты появляются в результате разного места, которое занимают структурные элементы в обществе, организации или упорядоченной социальной группе. Конфликт по этой причине может быть связан, во-первых, с различными целями, преследуемыми отдельными элементами. Например, одна область (административная единица) государства стремится к самостоятельности, а другая (например, административный центр), наоборот, пытается не допустить самостоятельности.

На этой основе может развиваться конфликт между центром и периферией. Вовторых, конфликт по этой причине бывает связан с желанием того или иного структурного элемента занять более высокое место в иерархической структуре. Например, подразделение организации стремится стать влиятельнее и занять более высокое место в структуре организации с целью получения большей доли ресурсов. Конфликт происходит, когда другие подразделения стремятся к той же цели при ограниченных ресурсах.

Любая из перечисленных причин может послужить толчком, первой ступенью конфликта только при наличии определенных внешних условий. Например, у людей часто существуют противоположные ценности и желание занять более высокое место в статусной иерархии. Однако конфликты, несмотря на наличие причин и даже на недовольство людей сложившимся положением, происходят не всегда. Что же должно случиться, чтобы возник конфликт, чтобы актуализировалась соответствующая причина? Очевидно, что помимо существования причины конфликта вокруг нее должны сложиться определенные условия, служащие питательной средой для конфликта. Поэтому нельзя рассматривать и оценивать причину конфликта без учета условий, в разной мере влияющих на состояние отношений индивидов и групп, которые попали в сферу действия этих условий.

П.А.Сорокин указывал на связь конфликта с удовлетворением потребностей людей. По его мнению, источник конфликтов лежит в подавлении базовых потребностей человека, без удовлетворения которых он не может существовать, прежде всего потребностей в пище, одежде, жилье, самосохранении, самовыражении, творчестве, свободе и т.д. Вместе с тем он подчеркивал, что важны не сами по себе потребности, но и средства их удовлетворения, доступ к соответствующим видам деятельности, который обусловлен социальной организацией общества. Именно в этой связи встает вопрос не только о равенстве и неравенстве в уровне благосостояния, но и сопоставлении жизненных шансов различных социальных групп.

Итак, основными субъектами конфликта являются крупные социальные группы. Поскольку их потребности, интересы, цели, притязания могут реализоваться только через использование власти, постольку в конфликтах непосредственное участие принимают такие политические организации, как государственный аппарат, партии, парламентские фракции, «группы давления» и т.д. Именно они являются выразителями воли больших социальных групп и основными носителями социальных интересов. В конечном счете, социальный конфликт обычно принимает форму не конфликта больших социальных групп (массы выходят на улицу лишь в редкие моменты наивысшего обострения ситуации), а конфликта политических, этнических и других лидеров, которые действуют на основе сформировавшихся в том или ином обществе механизмов.

Вместе с тем, следует отметить, что социальный конфликт — это всегда борьба, порожденная конфронтацией общественных и групповых, но не индивидуальных интересов. Р.Дарендорф к субъектам конфликта относит три вида социальных групп.

1. Первичные группы — непосредственные участники конфликта, которые находятся в состоянии взаимодействия по поводу достижения объективно или субъективно несовместимых целей.

2. Вторичные группы, которые стремятся быть незамешанными непосредственно в конфликте, но вносят свой вклад в разжигание конфликта.

На стадии обострения конфликта они могут стать первичной стороной.

3. Третьи силы, заинтересованные в разрешении конфликта. Многие конфликтологи считают, что общество и отдельные его составные части развиваются в результате эволюционных изменений, т.е. в ходе непрерывного совершенствования и возникновения более жизнеспособных социальных структур на базе накопленного опыта, знаний, культурных образцов и развития производства, и вследствие этого предполагают, что социальный конфликт может носить только негативный, разрушительный и деструктивный характер.



Но существует группа ученых, состоящая из сторонников диалектического метода. Они признают конструктивное, полезное содержание всякого конфликта, так как в результате конфликтов появляются новые качественные определенности. По мнению сторонников этой точки зрения, любой конечный объект социального мира с момента своего зарождения несет в себе собственное отрицание или собственную гибель. По достижении определенной границы или меры в результате количественного роста противоречие, несущее отрицание, вступает в конфликт с существенными характеристиками данного объекта, в связи, с чем образуется новая качественная определенность. Так, основное положение теории конфликта Г.Зиммеля заключается в том, что конфликт, хотя и является одной из форм разногласия, в то же время представляет собой социализирующую силу, объединяющую противоборствующие стороны и способствующую стабилизации общества. Л.Козер в своей классической работе «Функции социальных конфликтов» подчеркивал, что конфликт несет в себе не только разрушительную функцию, в нем заложен большой позитивный потенциал. Л.Козер вычленяет основные функции конфликта, которые, по его мнению, благотворно сказываются на актуальном состоянии общества и способствуют его развитию:

- 1) образование групп, установление и поддержание нормативных и физических границ групп;
- 2) установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений;
- 3) социализация и адаптация как индивидов, так и социальных групп;
- 4) создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти;
- 5) получение информации об окружающей среде (сигнализирует о тех или иных проблемах и недостатках);
- 6) стимулирование нормотворчества и социального контроля;
- 7) способствование созданию новых социальных институтов.

Итак, существуют две крайние, полярные точки зрения на последствия конфликта. Избегая крайних суждений, предположим, что в каждом конфликте существуют как дезинтегративные, разрушительные, так и созидательные, интегративные моменты, определяющие его последствия. Прежде всего следует отметить, что конфликт способен разрушать социальные общности. Многие социальные конфликты являются высоко дестабилизирующими событиями в социальных системах. Забастовки могут оставить бездеятельными тысячи людей и нанести серьезный урон предприятиям и организациям; супружеские конфликты мешают объединению супругов и взаимопониманию между ними; национальные конфликты нарушают взаимосвязи между народами. И, наконец, атомный конфликт грозит уничтожить все человечество.

Говоря об интегративных, позитивных сторонах конфликта, следует отметить, что ограниченным, частным последствием конфликта может явиться усиление группового взаимодействия. Поскольку интересы и точки зрения внутри группы время от времени изменяются, необходимы новые лидеры, новая политика, новые внутригрупповые нормы. В результате конфликта возможно скорейшее внедрение нового лидерства, новой политики и новых норм. Конфликт может оказаться единственным выходом из напряженной ситуации. Если в группе проявляется несправедливость, ущемляются права личности, нарушаются общепринятые нормы, то часто только конфликт приводит к достижению равновесия и снятию напряженности в группе. Так, общество вступает в конфликтные ситуации с преступными группами или индивидами с отклоняющимся поведением, и это всеми признается справедливым.

Таким образом, налицо два типа последствий конфликтов.

1. Дезинтегративные последствия, которые усиливают ожесточение, ведут к разрушениям и кровопролитию, к внутригрупповому напряжению, разрушают нормальные каналы кооперации, отвлекают внимание членов группы от насущных проблем.

2. Интегративные последствия, которые определяют выход из сложных ситуаций, приводят к разрешению проблем, усиливают групповую сплоченность, ведут к заключению союзов с другими группами, приводят группу к пониманию интересов ее членов.

Так же ученые подразделяют конфликты на: объективно и субъективно обусловленные, наглядно они отображаются в следующей схеме:



Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе настроений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликта довольно велика. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний интересов. Принятое решение

кажется ошибочным, оценка труда неправильной, поведение коллег неприемлемым.

Но у всех конфликтов есть несколько причин. Каждый из нас помнит что-то своё, ситуации, в которых он сам был или свидетелем, или потерпевшим.

Больно и обидно бывает, когда:

- достаётся за то, что ты не несешь ответственности;
- тебя не спрашивают при решении вопросов, в которых ты компетентен;
- награды за то, что сделал ты, достаются другим.
- тебя считают неспособным что-то сделать самостоятельно, задание достается другому.
- ты выдвигаешь идеи и предложения, кто-то выдает их за свои собственные. - перед тобой рисуют заманчивые перспективы, чтобы привлечь к этой работе, а в итоге, когда ты соглашаешься, выясняется - работа выглядит совсем иначе.

Подобные примеры можно продолжать до бесконечности. Но именно так возникают интриги и рушится взаимное доверие, этому подвержен практически каждый.

Первый конфликтоген часто появляется ситуационно, помимо воли людей, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов и вот уже конфликт налицо.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- стремление к превосходству;
- проявление агрессивности; □ проявление эгоизма.

Объединяют все эти типы то, что конфликтогены представляют собой проявления, направленные на решение психологических проблем или на достижение каких-то целей.

Кратко рассмотрим конфликтогены каждого типа.

1. Стремление к превосходству:

- прямые проявления превосходства: приказания, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, сарказм;
- снисходительное отношение, т.е. проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности;
- хвастовство, т.е. восторженный рассказ о своих успехах, желание «поставить на место» хвастуна;
- категоричность является проявлением излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности и предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, например «Я считаю», «Я уверен»;
- навязывание своих советов. Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просит. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства;
- перебивание собеседника, повышение голоса или когда один поправляет другого. Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

## 2. Проявление агрессивности:

природная агрессивность. Человек с повышенной агрессивностью конфликтен, является «ходячим конфликтогеном». Человек с агрессивностью ниже средней рискует добиться в жизни намного меньше, чем он достоин. Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы. Ситуационная агрессивность возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение или самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

## 3. Проявление эгоизма:

слово «эгоизм» имеет корнем латинское слово «ego», обозначающее «Я». Всевозможные проявления эгоизма являются конфликтогенами; ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других), и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов.

Все причины конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами:

- информацией;
- структурой;
- ценностями;
- отношениями; □ поведением.

В основе многих конфликтов лежит информация, приемлемая для одной из сторон и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению: подозрения в умышленном сокрытии информации; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства, правил порядка действий и т.д.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организаций социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, различные социальные нормы и стандарты, традиции, системы поощрения и наказания, распределения ресурсов, товаров, услуг, доходов.

Ценностные факторы – это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые), взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу, но следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы и можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте.

### **Вывод по главе I.**

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

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

Наиболее конфликтогенной в социальных взаимодействиях является сфера управления и управленческих отношений. В процессе осуществления управленческих функций в различных областях социальной действительности проявляются условия, в которых объективно и субъективно формируется конфликтность. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений, связано с большим количеством проблем и противоречий, создающих систему предпосылок конфликтности в этой сфере. Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления коренятся в субъективных различиях восприятия социальных норм людьми, в их индивидуальной неповторимости отношений к процессам целенаправленной, скоординированной работы и совместного труда. В процессе таких отношений мотивация и интересы субъектов управления не всегда совпадают, часто бывают

противоположными и по-разному осознаются. Это приводит к формированию конфликтности.

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

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не заметить, что мнения конфликтологов заметно расходятся, но при этом ученые разделяют все причины конфликтов на пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами:

- информацией;
- структурой;
- ценностями;
- отношениями; □ поведением.



## II. Практическая работа по управлению конфликтами на предприятии

### 2.1 Исследование конфликтов на предприятии.

Каждый конфликт имеет свою динамику развития, которая включает следующие стадии

- 1 стадия – предконфликтные отношения, накопление проблем, их неразрешенность, появление напряженности в отношениях;
- 2 стадия – обострение противоречий, устойчивый негативный психологический фон в отношениях; постоянная негативная, порой агрессивная конфронтация; 3 стадия – конфликтная ситуация, открытый конфликт между субъектами, отсутствие взаимопонимания;
- 4 стадия – разрешение конфликта;
- 5 стадия – постконфликтная стадия, ситуация, новое содержание отношений между участниками конфликта.

Обычно в конфликте выделяют четыре основные стадии: предконфликтную, конфликтную, разрешение конфликта и послеконфликтную. В свою очередь каждая из этих стадий может разделяться на ряд фаз, рассмотрим их более конкретно.

Предконфликтная стадия. Ни один социальный конфликт не возникает мгновенно. Эмоциональное напряжение, раздражение и злость обычно накапливаются в течение некоторого времени, поэтому предконфликтная стадия иногда затягивается настолько, что забывается первопричина столкновения.

Характерной особенностью каждого конфликта в момент его зарождения является наличие объекта, обладание которым (или достижение которого) связано с фрустрацией потребностей двух субъектов, втягиваемых в конфликт. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников.

Бывает, что этот объект может быть разделен и без конфликта, но в момент его зарождения путей к этому соперники не видят и их агрессия направляется друг на друга. Неделимый объект называется причиной конфликта. Наличие и размеры такого объекта должны быть хотя бы частично осознаны его участниками или противоборствующими сторонами. Если этого не происходит, то противникам трудно осуществить агрессивное действие и конфликта, как правило, не бывает.

Предконфликтная стадия — это период, в который конфликтующие стороны оценивают свои ресурсы, прежде чем решиться на агрессивные действия или отступить. К таким ресурсам относятся материальные ценности, с помощью которых можно воздействовать на соперника, информация, власть, престиж, связи и т.п. В то же время происходят консолидация сил противоборствующих сторон, поиск сторонников и оформление групп, участвующих в конфликте.

Первоначально каждая из конфликтующих сторон ищет пути достижения целей, избежания фрустрации без воздействия на соперника. Когда все попытки достичь желаемого оказываются тщетными, индивид или социальная группа определяет объект, мешающий достижению целей, степень его «вины», силу и возможности противодействия. Этот момент предконфликтной стадии называется идентификацией. Другими словами, это поиск тех, кто мешает удовлетворению потребностей и против кого следует применять агрессивные социальные действия.

Случается, что причина фрустрации бывает скрыта и ее трудно идентифицировать. Тогда возможен выбор объекта для агрессии, который не имеет никакого отношения к блокированию потребности. Эта ложная идентификация может привести к воздействию на посторонний объект, ответному действию и возникновению ложного конфликта. Иногда ложная идентификация создается искусственно, с целью отвлечения внимания от истинного источника фрустрации. Например, правительство в какой-либо стране

пытается избежать недовольства своими действиями путем перекладывания вины на национальные группы или отдельные социальные слои. Ложные конфликты, как правило, не устраняют причин, вызывающих столкновения, а только усугубляют ситуацию, создавая возможности для распространения конфликтных взаимодействий.

Для предконфликтной стадии характерно также формирование каждой из конфликтующих сторон стратегии или даже нескольких стратегий. Причем применяется та из них, которая в наибольшей степени соответствует ситуации. Под стратегией понимается видение ситуации участниками конфликта, формирование цели по отношению к противоборствующей стороне и, наконец, выбор способа воздействия на противника.

В свою очередь, в развитии предконфликтной ситуации выделяют несколько этапов и фаз. Рассмотрим их по очереди (этапы):

1. Определение причин конфликта, когда члены организации определяют, кто блокирует их потребности и какова доля их участия в этом процессе. Так, руководитель может определять, кто именно из подчиненных противодействует его распоряжениям, какова степень их сплоченности, имеются ли возможности совместных действий.
2. Оценка ресурсов и возможностей соперников (например, члены группы узнают, что их соперники обладают прочными связями с руководством своей организации или с организацией более высокого уровня). Оценка имеет важное значение для развития всего конфликта, так как в случае неблагоприятной для себя оценки возможностей соперника социальная группа или индивид могут отказаться от конфронтации, отступить.
3. Поиск сторонников и союзников в конфликте. В организации, характеризуемой достаточно тесными связями между структурными единицами, поиск сторонников происходит практически в любом конфликте. Это объясняется тем, что вступивший в конфликт ищет у членов организации поддержки или сочувствия в отношении своего положения или своих действий.

4. Скрытые конфликтные взаимодействия, которые включают маскировки, провокации и другие способы психологического воздействия на соперников.

В предконфликтной стадии социологи выделяют две фазы. Начальная фаза характеризуется формированием конфликтной ситуации — накоплением и обострением противоречий в системе межличностных и групповых отношений в силу появившегося резкого расхождения интересов, ценностей и установок субъектов конфликтного взаимодействия. На этой стадии можно говорить о скрытой (латентной) фазе развития конфликта.

Вторая фаза начинается с инцидента или повода, т.е. какого-то внешнего события, которое приводит в движение конфликтующие стороны. На этой фазе происходит осознание конфликтующими сторонами побудительных мотивов, т.е. противоположности их интересов, целей, ценностей и т.д. На второй фазе первой ступени конфликт из латентной стадии переходит в открытую и выражается в различных формах конфликтного поведения.

Предконфликтная стадия представляет научный и практический интерес как для ученых, так и для управленцев, поскольку при правильном выборе стратегии, способов действий можно предотвращать возникающие конфликты. Признаком перехода скрытой стадии конфликта в открытую является переход сторон к конфликтному поведению.

Конфликтное поведение (непосредственно конфликт) характеризует вторую, основную стадию развития конфликта. Конфликтное поведение — это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений, интересов. Действия, составляющие инцидент, делятся на две группы, каждая из которых имеет в своей основе специфическое поведение людей. К первой группе относятся действия соперников в конфликте, носящие открытый характер. Это могут быть словесные прения, экономические санкции, физическое воздействие, политическая борьба, спортивное состязание и т.п. Такого рода действия, как правило, легко идентифицируются как конфликтные, агрессивные, враждебные.

Поскольку открытый «обмен ударами» хорошо виден со стороны в ходе конфликта, в него могут быть втянуты сочувствующие и просто наблюдатели. Активные открытые действия обычно расширяют сферу конфликта, они ясны и предсказуемы. Ко второй группе относятся скрытые действия соперников в конфликте. Известно, что в ходе конфликтов противники чаще всего пытаются замаскировать свои действия, запутать, обмануть соперничающую сторону. Эта скрытая, завуалированная, но тем не менее чрезвычайно активная борьба преследует цель навязать сопернику невыгодный ему образ действий и одновременно выявить его стратегию. Основным образом действий в скрытом внутреннем конфликте является рефлексивное управление. По определению, сформулированному В.Лефевром, рефлексивное управление — это способ управления, при котором основания для принятия решения передаются одним из действующих лиц другому. Это означает, что один из соперников пытается передать и внедрить в сознание другого такую информацию, которая заставляет другого действовать так, как выгодно тому, кто передал данную информацию. Для вступления в эту фазу необходимо не только осознание своих целей и интересов как противоположных другой стороне, но и формирование установки на борьбу, психологической готовности к ней. Формирование такой установки является задачей первой фазы конфликтного поведения. Конфликт интересов на этой фазе принимает форму острых разногласий, которые индивиды и социальные группы не только не стремятся урегулировать, но и всячески усугубляют, продолжая разрушать прежние структуры нормальных взаимосвязей, взаимодействий и отношений. В эмоциональной сфере эта фаза характеризуется нарастанием агрессивности, переходом от предубежденности и неприязни к откровенной враждебности, которая психически закрепляется в «образе врага». Таким образом, конфликтные действия резко обостряют эмоциональный фон протекания конфликта, эмоциональный же фон, в свою очередь, стимулирует конфликтное поведение. В современной конфликтологии большое внимание уделяется понятию «сила» участников конфликта. Сила —

способность оппонента реализовать свою цель вопреки воле партнера по взаимодействию. Она включает в себя ряд разнородных компонентов.

1. Физическую силу, включая и технические средства, применяемую как инструмент насилия.

2. Информационно-цивилизованную форму применения силы, требующую сбора фактов, статистических данных, анализа документов, изучения материалов экспертизы и т.д. с целью обеспечения полноты знания о существовании конфликта, о своем оппоненте для выработки стратегии и тактики поведения, использования материалов, порочащих оппонента, и т.п.

3. Социальный статус, выражающийся в общественно признанных показателях (доходы, уровень власти, престиж и т.д.).

4. Прочие ресурсы — деньги, территория, лимит времени, число сторонников и т.д.

Стадия конфликтного поведения характеризуется максимальным использованием силы участниками конфликтов, применением всех имеющихся в их распоряжении ресурсов.

Немаловажное значение на развитие конфликтных отношений оказывает окружающая социальная среда, определяющая условия, в которых протекают конфликтные процессы. Среда может выступать либо источником внешней поддержки участников конфликта, либо сдерживающим, либо нейтральным фактором. Первая стадия конфликтного поведения порождает тенденцию к усилению конфликта, но она может стимулировать его участников к поиску путей разрешения конфликта. Назревающий перелом в развитии конфликта характерен для второй фазы конфликтного поведения. На этой фазе происходит как бы «переоценка ценностей». Дело в том, что до начала конфликта у сторон имелся определенный образ конфликтной ситуации, представления об оппоненте, его намерениях и ресурсах, о реакции внешней среды и т.д. Именно этот образ, т.е. идеальная картина конфликтной ситуации, а не сама реальность, является непосредственной психологической действительностью конфликтного

поведения сторон. Но ход конфликтного взаимодействия мог существенно изменить представления сторон о себе и друг о друге и о внешней среде. Может быть также и то, что конфликтующие стороны, или одна из них, исчерпали свои ресурсы. Все это, как и многое другое, служит стимулом для выработки решения о стратегии и тактике дальнейшего поведения. Следовательно, фаза «переоценки ценностей» является вместе с тем и фазой «выбора».

Конфликтующие группы могут выбирать следующие программы поведения.

1. Достижение своих целей за счет другой группы и тем самым доведение конфликта до более высокой степени напряженности.
2. Снижение уровня напряженности, но сохранение самой конфликтной ситуации, перевод ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне.
3. Поиск способов полного разрешения конфликта.

Если выбрана третья программа поведения, наступает третья стадия в развитии конфликта — стадия разрешения.

Разрешение конфликта. Внешним признаком разрешения конфликта может служить завершение инцидента. Это значит, что между конфликтующими сторонами прекращается конфликтное взаимодействие. Именно завершение, а не временное прекращение. Разрешение конфликта осуществляется как через изменение объективной ситуации, так и через субъективную, психологическую перестройку, изменение субъективного образа ситуации, который сложился у враждующей стороны. Возможно частичное или полное разрешение конфликта. Полное разрешение означает прекращение конфликта на объективном и субъективном уровне, кардинальную перестройку всего образа конфликтной ситуации. В этом случае «образ врага» трансформируется в «образ партнера», а психологическая установка на борьбу сменяется ориентацией на сотрудничество. При частичном же разрешении конфликта изменяется только внешнее конфликтное поведение, но сохраняются внутренние побудительные установки

к продолжению противоборства, сдерживаемые либо волевыми, разумными аргументами, либо санкцией третьей стороны. Устранение, прекращение инцидента — необходимое, но недостаточное условие погашения конфликта. Часто, прекратив активное конфликтное взаимодействие, люди продолжают переживать фрустрирующее состояние, искать его причину. И тогда угаснувший было конфликт вспыхивает вновь.

Разрешение конфликта возможно лишь при изменении конфликтной ситуации. Это изменение может принимать разные формы. Но наиболее эффективным изменением конфликтной ситуации, позволяющим погасить конфликт, считается устранение причины конфликта. При рациональном конфликте устранение причины с неизбежностью приводит к его разрешению. Однако в случае высокой эмоциональной напряженности устранение причины конфликта обычно никак не влияет на действия его участников или влияет, но очень слабо. Поэтому для эмоционального конфликта наиболее важным моментом изменения конфликтной ситуации следует считать изменение установок соперников друг относительно друга. Эмоциональный конфликт полностью разрешается только тогда, когда противники перестают видеть друг в друге врага.

Возможно также разрешение конфликта путем изменения требований одной из сторон: соперник идет на уступки и изменяет цели своего поведения в конфликте. Например, видя бесперспективность борьбы, один из соперников уступает другому или оба одновременно идут на уступки. Социальный конфликт может быть также разрешен в результате истощения ресурсов сторон или вмешательства третьей силы, создающей подавляющий перевес одной из сторон, и, наконец, в результате полного устранения соперника. Во всех этих случаях непременно происходит изменение конфликтной ситуации.

Нормальное развитие конфликта предполагает, что каждая из сторон способна учитывать интересы противостоящей стороны. Такой подход создает возможность сравнительно мирного развертывания конфликта с помощью



переговорного процесса и внесения коррективов в предшествующую систему отношений в направлении и масштабах, приемлемых для каждой из сторон.

Однако чаще бывает так, что сторона, инициирующая конфликт, исходит из негативной оценки предшествующего положения дел и декларирует лишь свои собственные интересы, не принимая во внимание интересы противоположной стороны. Противостоящая сторона вынуждена в этом случае предпринимать особые меры для защиты своих интересов, которые воспринимаются и интерпретируются инициатором конфликта как стремление защитить «statusquo». В результате этого обе стороны могут претерпеть определенный ущерб, который относится на счет противостоящей стороны в конфликте.

Такая ситуация чревата применением насилия: уже на начальной стадии конфликта каждая из сторон начинает демонстрировать силу или угрозу ее применения. В этом случае конфликт углубляется, так как силовое воздействие обязательно встречает противодействие, связанное с мобилизацией ресурсов сопротивления силе.

Чем большее стремление к применению силы наблюдается в конфликте, тем сложнее его разрешение, т.е. выход на новые параметры социальных отношений. Насилие создает вторичные и третичные факторы углубления конфликтной ситуации, которые подчас вытесняют из сознания сторон исходную причину конфликта.

Каждая из сторон вырабатывает на этой фазе свою интерпретацию конфликта, неизменными элементами которой являются представление о правомерности и обоснованности собственных интересов и предпринятых в их защиту действий и обвинение противоположной стороны, т.е. создание образа врага. На этом этапе создается, следовательно, идеологическое оформление конфликта, которое для каждого из его участников выступает в виде определенной суммы критериев, разделяющих весь социальный мир на своих и чужих, на тех, кто либо поддерживает, либо не поддерживает именно эту

сторону. Силы нейтральные, настроенные примиренчески, воспринимаются при этом как союзники противоположной или враждебной стороны.

Таков путь к возникновению новой фазы конфликта — тупиковой ситуации. Она означает практически паралич действий, неэффективность принимаемых решений, так как каждая из сторон воспринимает предложения и действия, направленные на выход из кризиса, в качестве одностороннего выигрыша противоположной стороны.

Тупиковая ситуация имеет тенденции к саморазрушению. Выход из нее может быть найден только на путях радикального пересмотра сложившейся ситуации и отказа от тактики борьбы по принципу «все или ничего». Как правило, такой пересмотр связан со сменой лидеров вначале одной, а затем и другой конфликтующих сторон, которые пересматривают сложившиеся на предыдущих этапах идеологические обоснования конфликтов, выявляя их мифологическое содержание и отсутствие социологического реализма.

Здесь открываются новые возможности для переговорного процесса, которые должны опираться на переопределение, новое осознание собственных интересов, основанное на опыте развертывания конфликтной ситуации и осмыслении общих потерь, понесенных сторонами на стадии обострения конфликта, его идеологизации и тупика.

Современная конфликтология сформулировала условия, при которых возможно успешное разрешение социальных конфликтов. Одним из важных условий является современный и точный диагноз его причин. А это предполагает выявление объективно существующих противоречий, интересов, целей. Проведенный под таким углом зрения анализ позволяет очертить «деловую зону» конфликтной ситуации. Другим не менее важным условием является обоюдная заинтересованность в преодолении противоречий на основе взаимного признания интересов каждой из сторон. Для этого сторонам конфликта надо стремиться освободиться от враждебности и недоверия друг к другу. Достичь такого состояния возможно на основе цели, значимой для каждой группы и в то

же время объединяющей противоборствующие в прошлом группы на более широкой основе. Третьим неизменным условием является совместный поиск путей преодоления конфликта. Здесь возможно использование целого арсенала средств и методов: прямой диалог сторон, переговоры через посредника, переговоры с участием третьей стороны и т.д.

Конфликтология выработала ряд рекомендаций, следование которым ускоряет процесс разрешения конфликта

1. Во время переговоров приоритет должен отдаваться обсуждению содержательных вопросов.
2. Стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности.
3. Стороны должны демонстрировать уважение друг к другу.
4. Участники переговоров должны стремиться превратить значительную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга и сознательно создавая атмосферу публичного равноправного обмена мнениями.
5. Все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу.

Компромисс представляет собой такой способ разрешения конфликта, когда конфликтующие стороны реализуют свои интересы и цели путем либо взаимных уступок, либо уступок более слабой стороне, либо той стороне, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний.

Большое значение имеет заключительная послеконфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социальнопсихологическая напряженность и прекращена любая борьба. Урегулированный конфликт способствует улучшению социально-психологических характеристик как отдельных групп, так и межгруппового взаимодействия. Он способствует сплоченности групп, повышает уровень

идентификации ее членов с общими целями и удовлетворенности в группе. Вместе с тем, он развивает уважительное отношение к бывшим оппонентам, позволяет лучше понять их интересы, цели и побуждения.

Предвидение возможных вариантов развития событий создает условия для результативного управления индивидуальными социально-трудовыми конфликтами, которое будет эффективно, если осуществляется на ранних этапах возникновения противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация, тем меньше усилий необходимо приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно.

Основные превентивные управленческие воздействия на индивидуальные социально-трудовые конфликты в организациях, это их диагностика, прогнозирование, профилактика и предупреждение.

Заблаговременное обнаружение конфликтных противоречий, развитие которых может привести к индивидуальным социально-трудовым конфликтам, обеспечивается прогнозированием, то есть обоснованным предположением об их возможном будущем возникновении или развитии. Оно основывается на исследованиях индивидуальных социально-трудовых конфликтов в организациях.

Основные меры по осуществлению результативного прогнозирования индивидуальных социально-трудовых конфликтов в организациях необходимо применять следующие:

- знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, при этом необходимо ограничить отношения, избрать официальную форму общения;
- работа с лидерами в подразделениях;
- анализ общественного мнения;
- изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников и др.

Использование данных мер позволит предположить о возникновении в будущем индивидуального социально-трудового конфликта, а значит и необходим сбор информации о нем.

Исходным моментом эффективного обращения с индивидуальными социально-трудовыми конфликтами является их диагностирование, предполагающее сбор и анализ разносторонней информации о них. Важными аспектами диагноза конфликта являются: причины (источники) конфликта, природа и стороны конфликта, отношение сторон к конфликту, формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон.

Методами правильной и своевременной диагностики являются:

- регулярное и деловое общение с сотрудниками;
- принятие управленческого решения, способного устранить причину конфликта;
- склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам и др.

Каждый современный руководитель должен знать состояние и перспективы развития своей организации, методы и средства работы с персоналом, финансовое, налоговое и трудовое законодательство. Должен уметь выявлять и анализировать проблемы, определять степень их значимости, прогнозировать последствия принимаемых решений, брать при этом на себя ответственность. Должен иметь представление о финансовом состоянии своих конкурентов, перспективах развития рынка, научно-технических процессах и новых технологиях. Должен владеть современными методами работы с коллективом, методами отбора, оценки и расстановки персонала.

## 2.2 Тренинг-программа по управлению конфликтами на предприятии..

Сложность управления на предприятии обусловлена следующими факторами. С одной стороны, возникновение новых задач, свойственных только этому режиму развития. С другой стороны, обострение проблем, приобретение ими иного качества по сравнению со стационарным режимом работы. Говоря о конфликте как необходимом атрибуте, необходимо отметить качественное отличие этого явления в организации с коллективом более 50 человек. Часто встречающаяся схема развития спорной ситуации состоит в следующем: участники конфликта начинают усиливать имеющиеся различия, игнорируют наличие точек соприкосновения, что ведет к дальнейшему углублению кризиса. Осложняет ситуацию и то, что стороны в конфликте оценивают одни и те же факты различным образом. Конфликт углубляется тем, что между работниками возникает резкое сокращение контактов, способствующее осложнению ситуации. Рекомендуемая в специальной литературе модель разрешения данной проблемы состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Для этого руководитель должен выступить в роли нейтрального организатора встречи, который направит дискуссию в русло научного поиска решения проблемы и поспособствует налаживанию диалога. Демонстрация неагрессивности намерений, выглядящая как жест доброй воли, а не слабость, позволит смягчить негативное восприятие сторонами друг друга. В целом же для эффективного решения данной проблемы рекомендуется сочетание различных подходов, методов, действий. Однако, такие простые способы разрешения конфликтов на практике вызывают большие сложности. Другая рекомендация обычно состоит в «незамалчивании» конфликта, незамедлительном ее разрешении. В конфликте важно проявлять интерес и заботу к работникам. Никогда не откладывать решение разногласий на потом, необходимо активно поддерживать сотрудничество внутри организации. Анализируя конфликты, автор считает целесообразным «обращать внимание на

стороны конфликта, на промежуточные и конечные цели участников конфликта и на то, при каких условиях следует ожидать, что данный конфликт может привести к обострению ситуации. Вместе с тем признается, что простые схемы разрешения конфликта не всегда эффективны, а часто даже усугубляют его, переводя из категории бурно-развивающихся и краткосрочных в вяло текущий, систематически обостряющийся без видимых очертаний периода его полного разрешения. Во многом такое положение обуславливается неправильным представлением руководителя о природе конкретного конфликта и использованием несоответствующего инструментария. Так, по мнению Е. Поповой, в наше время конфликты не только возможны, но и желательны. Вся проблема, по словам автора, заключается в умении управлять ими. Проблема конфликта содержится в том, какую позицию в нем занимает руководитель, знает ли он сильные и слабые стороны предприятия. Самой большой ошибкой руководителя в управлении этой ситуацией становится игнорирование проблемы. Автор говорит, что конфликты могут развиваться различным образом, следовательно, возможны различные методы их преодоления (например, структурные и межличностные).

Для решения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, провести анализ различных позиций и интересов сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, т.к. в них решение проблемы. Здесь важно справедливое отношение к инициатору конфликта, сокращение числа претензий, осознание и контроль руководителем своих действий.

Безусловно, нет универсальных способов преодоления конфликта. Для его «решения» единственно возможным является полное вовлечение в ситуацию. Только «вжившись» в сложившуюся на фирме ситуацию можно изучить проблему конфликта и дать рекомендации относительно оптимальной стратегии поведения и методов его преодоления, которые необходимо знать руководителю.

В этой связи необходимо не только знать классификации конфликтных ситуаций, но и методы для эффективного их разрешения.

Более того, эти знания руководителю необходимы не только для своей деятельности, но и для формирования требований к специалистам психологической и социологической службы персонала предприятия.

Так, например, целесообразна разработка и внедрение в деятельность организации «Кодекса поведения в конфликте». В этом документе устанавливается норматив поведения при разрешении конфликта. Например, необходимо предоставить конфликтующим сторонам спокойно обосновать свои претензии, сформулировать желаемый конечный результат и проблему, предложить свои соображения по решению проблемы. Должны быть сформулированы права конфликтующих сторон, создана возможность высказывания мнения и позиции по предмету конфликта. Важно также определение форм поведения в этот период, обеспечивающих восприятие личных позиций конфликтующих сторон. Создание подобного норматива поведения, обучение руководителей всех уровней управления предприятия, контроль за его соблюдением является одной из основных задач формирования корпоративной культуры. Последняя - результат длительной систематической работы менеджеров высшего звена управления. Вместе с тем корпоративная культура, ее уровень, как показывает опыт, служит базисом эффективного управления на предприятиях. Роль подобных нормативов обуславливает повышение требований к специалистам-психологам в современной организации или на предприятии.

Известно, что на предприятиях многие характеристики конфликта изменяются качественно, что не дает положительных результатов при использовании традиционных подходов к анализу спорных ситуаций. Выход из этого методологического тупика можно найти в подходе к анализу конфликта с позиций теории организации.

Основным методологическим моментом в данном подходе является рассмотрение организации как комплекса отношений между организационными единицами. Это с одной стороны. С другой - развитие организации



рассматривается как усложнение коммуникаций между организационными единицами, переход к сетевым принципам их организации. Более того, развитие организации, как правило, сопровождается увеличением количества организационных единиц, а также расширением набора функций, реализуемых ими.

Анализ кризисных явлений на предприятиях с позиции теории организации показывает, что кризис по существу представляет этап в развитии организации. В этой связи конструктивным подходом к поиску эффективных способов решения конфликтных ситуаций будет служить качественно иной взгляд на организацию в целом в противовес подходу, опирающемуся на исследование только особенностей каждого из этапов развития организации.

Разрешение конфликтных ситуаций.

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

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

Способы управления конфликтами.

Рассмотрю их более подробно, на основе полученного опыта:

1) Стиль конкуренции или соперничества – этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. Его можно использовать, если делается большая ставка на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

1 – вы обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее; 2 – чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;

3 – должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

Однако следует сказать, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Многие считают данную стратегию ущербной для решения проблем, так как она не представляет возможности оппоненту реализовать свои интересы. Однако жизнь дает много примеров, когда соперничество оказывается эффективным, например в разрешении конфликтов между руководителем и подчиненными.

2) Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов, вы просто должны как бы отставить их на некоторое время.

Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы:

- осознание своей неправоты;
- необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом;
- сильная зависимость от него; □ незначительность проблемы.

Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит: □

значительный ущерб, полученный в ходе борьбы;

- угроза еще более серьезных негативных последствий;
- отсутствие шансов на другой исход; □ давление третьей стороны.

3) Стиль компромисса – суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, с которым каждый мог бы согласиться.

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется:

- отказом от части ранее выдвигавшихся требований;
- готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными; □ готовностью простить.

Компромисс эффективен в случаях:

- понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями;
- наличия взаимоисключающих интересов;
- удовлетворения временным решением; □ угрозы потерять все.

Сегодня компромисс – наиболее часто используемая стратегия разрешения конфликтов, на месте моей работы с помощью этой стратегии сглаживаются разногласия как между посетителями и сотрудниками, так и между руководством и сотрудниками

4) Стиль уклонения – реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои интересы.

Уход от решения проблемы или избегание является попыткой уйти из конфликта при минимуме затрат. Отличается от аналогичной стратегии поведения в ходе конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных

попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Здесь разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт.

Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремления выиграть время, наличии трудностей в определении линии своего поведения, либо нежелании решать проблему вообще.

5) Сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что находится наиболее приемлемое для обеих сторон решение и из оппонентов делаются партнеры. Такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным.

Сотрудничество предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективно в ситуациях:

- сильной взаимозависимости оппонентов;
- склонности обеих сторон игнорировать различие во власти;
- важности решения для обеих сторон; □ непредубежденности участников.

В большинстве своем я видела применение этой стратегии в решении конфликтов между сотрудниками и руководством, руководством и поставщиками, гостями и персоналом и просто между сотрудниками.

Приведенные ниже сведения помогают наиболее четко различать ситуации, в которых предпочтителен компромисс, и ситуации, в которых самым эффективным будет сотрудничество:

Компромисс	Сотрудничество
------------	----------------

Проблема относительно проста и ясна	Предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения и выработки компромиссного решения
Для разрешения конфликта не так много времени или есть желание разрешить его как можно быстрее	Обе стороны готовы потратить время на выбор скрытых нужд и интересов
Лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины	Для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем
Проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон	Стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения
Не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или вам не удалось добиться своего с использованием собственной власти	Обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения, а не временного и не хотят откладывать его

Сочетание стратегий определяется каким способом разрешится противоречие, лежащее в основе конфликта. Наиболее вероятно использование компромисса, так как шаги навстречу, которые делает хотя бы одна из сторон, позволяют достичь асимметричного (одна сторона уступает больше, другая – меньше) или симметричного (стороны делают приблизительно равные взаимные уступки) соглашения.

Ценность компромисса в том, что он может быть достигнут в тех случаях, когда стороны выбирают разные стратегии.

В зависимости от выбранных стратегий возможно разрешение конфликта способом силового подавления одной из сторон или путем переговоров. Силовое подавление является продолжением применения стратегии соперничества. В этом случае сильная сторона достигает своих целей, добивается от оппонента отказа от первоначальных требований. Уступившая сторона выполняет требования оппонента, или принимает извинения за допущенные недостатки в деятельности, поведении или общении. Если же стороны понимают, что проблема важна для каждой из них, и она стоит того, чтобы ее решить с учетом обоюдных интересов, то они используют путь переговоров.

В идеальном случае конфликт сам подсказывает нам стиль поведения. Важно понять, что каждый из этих стилей эффективен только в определенных условиях и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом характера участников конфликта.

Как и в любой организации связанной с большой проходимостью посетителей ежедневно в процессе деятельности возникает большое количество разногласий, которые могут перерасти в конфликты. .

Конфликты проявляются как столкновения между:

- руководителем и подчиненным;
- тренерами и посетителями бассейна;
- обслуживающим персоналом и посетителями бассейна.

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

В первую очередь это конфликты по поводу оказания не всегда требуемых услуг и по мнению посетителей. Конфликты также возникают из-за плохого обслуживания посетителей, которые считают, что по отношению к ним не достаточно вежливы и обходительны. Это связано с незнанием элементарных

правил общения, плохим настроением, хамством, взаимным неуважением обеих сторон.

Практика показывает, что самые конфликтные посетители – это люди преклонного возраста, а также большинство посетителей женского пола. Они очень придирчивы, нетерпеливы, а иногда и надоедливы.

Конфликт возникает и между работниками фирмы в процессе их деятельности. Это разногласия между работниками по поводу рабочих и выходных дней (не могут договориться, когда кому работать, а когда отдыхать), из-за несходства характеров и нежелания уступить друг другу, а также разногласия между руководителем и его подчиненными, возникающие по следующим причинам:

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

Также бассейн «Дельфин» сотрудничает со многими поставщиками. Это «Газком», МУП «Кунашак Сервис», ОАО «Челябэнергосбыт», «Комус». Конфликты с поставщиками возникают по поводу поставки недоброкачественного товара, нежелания обменять бракованный товар на хороший по той же цене, по которой покупали или вернуть деньги, а также по поводу продажи не того товара, который заказывался.

Характеристика персонала организации по поведению в конфликтных ситуациях и выходу из них.

Директор бассейна Булатов РадмилъРамилевич достаточно терпеливый и сдержанный человек. Его трудно вывести из себя. Он вступает в конфликт в редких и крайних случаях. Если конфликт получился, РадмилъРамилевич старается быстро и конструктивно найти выход из конфликтной ситуации, используя различные методы и способы разрешения, стремится найти какое-то компромиссное решение. Он очень общительный человек и хорошо ладит с людьми, входит в положение других и всегда рада помочь, пытается создать хороший психологический климат в коллективе, но как и у любого живого человека бывают сбои и сдают нервы в результате каких-либо неприятностей на работе и дома.

Зам.директора по УВР Имангулова Светлана Владимировна чень ответственный сотрудник, любит, чтобы все было сделано как надо, строгая, любит придраться, но не конфликтный работник. Она гораздо чувствительнее к словам других, нежели к тому, что говорит сама, очень вспыльчивый человек, но быстро отходит. При возникновении конфликта с подчиненным ей персоналом, она требует выполнения должностных обязанностей согласно договора, не идет на компромисс.

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

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

Одним из таких условий является избавление от бездельников, так как они сами не хотят выполнять работу и показывают плохой пример другим работающим, в результате срывается весь настрой на достижение целей фирмы. Руководитель ведет наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, его увольняют.



Следующим условием предотвращения конфликтов является забота о справедливости. Руководитель старается относиться справедливо по отношению к сотрудникам, не наказывает невиновных, прежде чем что-то предпринять, очень хорошо продумывает, какие последствия вытекут из его решений, не пострадает ли кто-то из невиновных, задает себе вопрос: "Правильно ли я поступаю в данной ситуации?" Но это не всегда получается, иногда стгоряча или не подумав, страдают незаслуженно сотрудники, хотя виноват сам руководитель. Прежде чем обвинить, необходимо результаты какой-то деятельности или информацию тщательно проверить.

Заработная плата выплачивается согласно штатного расписания, утвержденного руководителем культуры, спорта, молодежной политики и информации администрации Кунашакского муниципального района и согласованного с Финансовым управлением администрации Кунашакского муниципального района.

Но так как у бассейна имеется персональный доход от платных услуг, то руководитель может самостоятельно премировать и поощрять работников.

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

Любое решение, которое принимается, по своей воле переносится легче.

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

Также в организации в процессе деятельности используют принцип ясности и доброжелательности.

Если произошли разногласия в процессе деятельности, то, прежде всего, ситуация разбирается критически для представления основных и первоначальных позиций, как собственных, так и своего противника. Сотрудники анализируют позицию оппонента (есть ли возможность в более благоприятном для себя смысле как-то объяснить его действия и слова). В результате может обнаружиться недоразумение, и конфликт потеряет основу. Это позволяет избежать ошибочного приписывания своему противнику враждебной позиции, а также нейтрализовать или смягчить обстановку.

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

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

Сотрудниками бассейна используется такой принцип дистанции и самообладания.

Увеличение дистанции не мешает при любом осложнении отношений, а самообладание необходимо во всех случаях, не только на рабочем месте. Сотрудники бассейна в процессе своей деятельности учатся как-то управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции при возникающих разногласиях, правда это не всегда получается.

В роли помощника освободиться от напряжения или раздражения на фирме выступает руководитель, у него можно найти успокоение, сочувствие и

понимание. Он в нужный момент пытается остановить сотрудника, умерить его пыл.

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

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

Для бесконфликтного взаимодействия сотрудников бассейна с посетителями используются следующие способы и правила:

- при взаимодействии с посетителями персонал проявляет сдержанность своих негативных эмоций, по возможности избегает грубостей и неуважения;
- персонал соблюдает элементарные правила вежливости (здравствуйте, спасибо, пожалуйста, до свидания и т.д.).

В процессе деятельности организации применяются разнообразные факторы и способы разрешения конфликтных ситуаций. Разрешение конфликта начинается с того, что конфликтующие стороны перестают, по возможности, видеть в оппоненте противника. Для этого проводится анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента, а также оппоненты стараются понять интересы другого – это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным.

Выделяются конструктивные начала в поведении и намерениях оппонента. В каждом человеке есть что-то положительное, на что можно опереться при разрешении конфликта. Потом сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

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

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации.

***Разрешение конфликтов в организации происходит с помощью компромисса*** при возникновении конфликтных ситуаций руководителя с подчиненными; посетителей с персоналом; поставщиками.

***Стратегия сотрудничества*** применяется при возникновении разногласий между: руководителем и подчиненными; посетителями и персоналом.

***Стратегия приспособления*** (уступка) применяется в следующих случаях конфликтов между: руководителем и подчиненными; персоналом и посетителями.

При разрешении разногласий с подчиненными руководитель использует следующие методы:

- чтобы избежать неверного решения, руководитель в конфликте обязательно выслушивает подчиненного;
- руководитель не доводит конфликт до его обострения, так как его сложнее разрешить.

В результате обострения ухудшаются межличностные отношения, повышается уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов из-за взаимной грубости;

- при разрешении конфликта руководитель соблюдает дистанцию по отношению к подчиненному, то есть обращается к нему на "Вы", обратное является фактическим унижением подчиненного и он отвечает тем же;
- во время конфликта руководитель не повышает голос на подчиненного, так как грубость считается признаком не владения данной ситуацией собой, а спокойствие руководителя усиливает в глаза подчиненного справедливость требований;
- руководитель по возможности не злоупотребляет должностным положением, так как это озлобляет подчиненного, делает его неуступчивым и затрудняет разрешение конфликта;
- если руководитель не прав в конфликте, то он уступает подчиненному, при этом указывает, что подчиненный также допустил ошибки;
- руководитель не затягивает конфликты с подчиненными, так как происходит потеря рабочего времени и сил, а также все это чревато взаимными обидами и недомолвками.

Подчиненные при разрешении конфликтов с руководством стараются выполнять несколько рекомендаций:

- не спешить противодействовать руководителю в конфликтной ситуации;
- стараться не уступать в главном;

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

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

- признание своей ответственности.

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

## **Выводы по главе II.**

Организацию как совместную деятельность людей по достижению ими целей можно рассматривать как сети взаимозависимых организационных единиц, эффективное управление понимать как умелое управление данной взаимозависимостью. Отношения между организационными единицами оказывают основное влияние на взаимодействие указанных единиц.

Исследователи социальных конфликтов пришли к выводу о наличии и признании множества типологий, которые всегда взаимоперекликаются.

Обычно в конфликте выделяют четыре основные стадии: предконфликтную, конфликтную, разрешение конфликта и послеконфликтную. Но конфликт далеко не всегда проходит все указанные стадии: латентную (скрытую), открытую и разрешительную. Так, объективно сложившаяся конфликтная ситуация может быть не замечена, не осознана теми, чьи интересы она ущемила. Тогда конфликт не начнется. Конфликт не начнется также в том случае, если вслед за возникновением его объективных причин они тотчас же устраняются. Основными предупреждающими действиями на индивидуальные социально-трудовые конфликты в организациях являются, диагностика, прогнозирование, профилактика и предупреждение.

Вместе с тем, именно на предконфликтной стадии может быть эффективна профилактика конфликта, т.е. предконфликтная ситуация обычно возникает постепенно, и здесь особенно важно верно сориентироваться и применить нужный прием, сделать необходимый ход.

Сочетание стратегий определяется каким способом разрешится противоречие, лежащее в основе конфликта. Наиболее вероятно использование компромисса, так как шаги навстречу, которые делает хотя бы одна из сторон, позволяют достичь асимметричного (одна сторона уступает больше, другая – меньше) или симметричного (стороны делают приблизительно равные взаимные уступки) соглашения. Ценность компромисса в том, что он может быть достигнут в тех случаях, когда стороны выбирают разные стратегии.

при этом таким же эффективным способом разрешения конфликтов является сотрудничество. Одним из существенных плюсов данного метода является то, что его применение возможно как при вертикальных конфликтах («вертикальные переговоры»: начальник – группа работников; трудовой коллектив – администрация предприятия), так и при горизонтальных

(«горизонтальные переговоры»: начальник отдела – начальник отдела; группа работников – группа работников).

При обоюдном стремлении сторон к снятию возникшего напряжения, взаимным уступкам и восстановлению сотрудничества, конфликт вступает в стадию разрешения и завершения.

Частичное разрешение конфликта достигается, когда прекращается внешнее конфликтное поведение сторон, но еще не преобразуется внутренняя, интеллектуальная и эмоциональная сфера, породившая конфликтное поведение. Так, конфликт разрешается не полностью, лишь на поведенческом уровне, когда, например, применяются административные санкции к обеим сторонам конфликта, а объективная причина конфликта не устраняется.

Полное разрешение конфликта достигается тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации – и на внешнем, и на внутреннем уровнях. Такой результат достигается, например, при удовлетворении всех справедливых требований конфликтующей стороны или обеих сторон путем изыскания дополнительных ресурсов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не



блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

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

Без знания причин возникновения и развития конфликтов трудно рассчитывать на их эффективное регулирование. Определение системы причин является результатом, главным образом, системно-генетического анализа конфликтных ситуаций. Необходимо различать причины конфликтов и причины изменений в их характеристиках.

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

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

- умение определить, что общение стало предконфликтным;
- стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента;
- снижение своей общей тревожности и агрессивности;
- умение оценивать свое актуальное психическое состояние;
- постоянная готовность к неконфликтному решению проблем;

- умение улыбнуться;
- не ждать от окружающих слишком многого;
- искренняя заинтересованность в партнере по общению; -
- конфликтоустойчивость и чувство юмора.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем – то, что не удалось:

- оценивающий должен сам хорошо знать деятельность;
- оценку давать по существу дела, а не по форме;
- оценивающий должен отвечать за объективность оценки;
- выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков;
- четко формулировать новые цели и задачи;
- воодушевлять сотрудников на новую работу.

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

## **Список использованной литературы**

1. А.Я. Анцепов, А.И. Шипилов. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999 – 551 с.
2. И.А. Бланк. Управление торговым предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ. Издательство ЭКМОС., 1998 – 416 с.
3. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент: Учебник – 3-е издание. – М.: Гардарики, 2000 – 528 с.
4. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под редакцией профессора Лавриенко. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997 – 279 с.
5. З.П. Румянцева, Соломатин Н.А. Менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997 – 432 с.
6. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебник / Под редакцией А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2001 – 295 с.