

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Роль консалтинга в разрешении конфликтных ситуаций в организации ООО «Сибстройресурс» УДК 005.5:005.958

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 – 11И12	Шюркуте Кристина Адольфовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н. В.
(Подпись) (Дата)
(Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3 – 11И12	Шюркуте Кристина Адольфовна

Тема работы:

Роль консалтинга в разрешении конфликтных ситуаций в организации ООО «Сибстройресурс»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования – предприятие ООО «Сибстройресурс» Предмет исследования – изучение и анализ эффективности теоретических и практических подходов к консультационным услугам предоставляемым организациям для повышения качества работы кадрового состава и всей организации в целом.
<i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Цель работы : Цель работы: проанализировать факторы, обуславливающие возникновение и развитие конфликтов и разработать меры по профилактике и управлению конфликтами в организации ООО «Сибстройресурс». Задачи работы: 1. определить сущность понятий «конфликт» и «организационный конфликт», 2. раскрыть причины конфликтных ситуаций,

	<p>3. обозначить основные этапы протекания конфликтов,</p> <p>4. провести диагностику конфликтных ситуаций в компании «Сибстройресурс»,</p> <p>5. разработать меры по профилактике и управлению конфликтами в компании.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Изученность. Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</p> <p>Постановка задачи исследования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рассмотреть значение понятия конфликта - изучить виды конфликтов - каковы причины возникновения конфликтов в организации - изучить понятие консалтинга - история возникновения консалтинга и консультационных услуг - На основе проведенного эмпирического исследования <p>Таким образом, задачи работы – определить сущность понятий «конфликт» и «организационный конфликт», раскрыть причины конфликтных ситуаций, обозначить основные этапы протекания конфликтов, провести диагностику конфликтных ситуаций в компании «Сибстройресурс», разработать меры по профилактике и управлению конфликтами в компании – решены.</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>иллюстрации вспомогательного характера, самостоятельные материалы, таблицы и рисунки.</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i></p>	
Раздел	Консультант
1 раздел	Брылина И.В.
2 раздел	Брылина И.В.
3 раздел	Брылина И.В.
Заключение	Брылина И.В.
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
1. Теоретические основы организационных конфликтов.	
2. Технология управления конфликтами.	
3. Анализ организационных конфликтов в компании ООО «Сибстройресурс»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры философии	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 – 11И12	Шюркуте Кристина Адольфовна		

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
 Направление 080400 «Управление персоналом»
 Уровень образования Бакалавр
 Кафедра ИНФТ
 Период выполнения _____ (весенний /осенний семестр 2016 учебного года)
 Форма представления работы:

Дипломная работа

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы: 01.06.2016

Дата Контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
04.01.16 – 01.02.16	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.02.16 – 16.03.16	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
17.03.16 – 20.04.16	Написание чернового варианта ВКР	15
21.04.15 – 01.06.15	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных материалов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	- отлично	
35 – 38	- очень хорошо	
31 – 34	- хорошо	
27 – 30	- удовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Брылина Ирина Владимировна	К.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИНФТ	Трубникова Н.В	Д. и. н. профессор		

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	9
1 Теоретические основы организационных конфликтов	12
1.1.Конфликт: определение, функции, классификация.....	12
1.2Структура конфликтной ситуации и причины, определяющие возникновение и развитие конфликта.....	22
1.3 Динамика протекания конфликта	30
2 Технология управления конфликтами.....	33
2.1 Диагностика конфликта	33
2.2 Методы управления конфликтами	42
2.3Сущность и функции консалтинга.....	52
3 Анализ организационных конфликтов в компании ООО «Сибстройресурс».....	57
3.1. Общая характеристика предприятия.....	57
3.2. Исследование конфликтных ситуаций в организации.....	60
3.3. Профилактика и разрешения конфликтных ситуаций в компании «Сибстройресурс».....	66
Заключение.....	72
Список использованных источников и литературы.....	75

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа объемом 74 с. 2 табл, 5 рис. 50 источников. Ключевые слова: конфликтные ситуации, разрешение конфликтов, консалтинг, консультирование, управленческий консалтинг, финансовый консалтинг.

Актуальность данной работы связана с тем, что для стремительно развивающегося современного рынка необходимо наличие компаний, которые также стремительно готовы развиваться, вкладывая максимум средств и сил в свои кадры.

Цель работы: проанализировать факторы, обуславливающие возникновение и развитие конфликтов и на основе анализа разработать меры по профилактике и управлению конфликтами в организации ООО «Сибстройресурс».

Задачи работы:

1. определить сущность понятий «конфликт» и «организационный конфликт»,
2. раскрыть причины конфликтных ситуаций,
3. обозначить основные этапы протекания конфликтов,
4. провести диагностику конфликтных ситуаций в компании «Сибстройресурс»,
5. разработать меры по профилактике и управлению конфликтами в компании.

Структура работы: Выпускная квалификационная работа состоит из 3-х частей: в первой рассмотрены теоретические основы организационных конфликтов; во второй представлена технология управления конфликтами; в третьей главе рассмотрен анализ организационных конфликтов в организации и разработаны рекомендации по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций в ООО «Сибстройресурс».

Введение

В настоящее время проблема конфликта принимает повышенное внимание в разных отраслях, закономерно порождаемого ее актуальности.

Насыщенность нашей жизни различного рода конфликтами – внутриличностными, межличностными, внутригрупповыми, межгрупповыми и международными – диктует необходимость разработки проблемы эффективного управления ими. Руководителям в своей деятельности приходится постоянно сталкиваться с конфликтами, что ставит их перед тем что нужно овладеть навыками и умением воздействовать на конфликты в организации.

Конфликты в организациях имеют определенную специфику, которая проявляется в видах конфликта, динамике, причинах , а также способах их разрешения.

Неразрешенные конфликты в организации могут серьезно затруднить работу коллектива организации , могут препятствовать достижению целей и задач работников фирмы. Поэтому важно учитывать и знать, какова специфика конфликтов, относящихся к сфере производства, и каковы пути разрешения конфликта.

Высокоэффективность урегулирования руководителем возникающего в компании конфликта определяется, в первую очередь, выбором способа его решения– определенного пути разрешения или снятие некоего противоречия, находящегося в основе конфликта.

В психологии и конфликтологии насчитывается большой объем эмпирических и теоретических данных о поведении в конфликте и способах его решения.

Многие отечественные и зарубежные исследователи (А.Я.Анцупов, Х.С.Гуцериев, В.Зигерт, М.М.Кашапов, А.И.Китов, Л.Ланг, А.В.Липницкий, Б.Ф.Ломов, А.А.Малышев, В.С.Мерлин, Л.А.Петровская, Ю.П.Платонов, А.Л.Свенцицкий, В.И.Хальзов, Ю.А.Шаранов,

А.И.Шипилов, В.Шутс и др.) разрешение конфликтов относят к числу непосредственных управленческих функций либо элементов управления.

Немаловажное значение имеет умение управлять конфликтами в организации. Основную роль в этом играют менеджеры различного уровня и от того насколько они подготовлены к поведению в конфликтных ситуациях подчас зависит успешная работа этой организации.

Таким образом, тема представленного исследования имеет большое практическое значение.

Объект исследования – организационные конфликты.

Предмет исследования – управление конфликтами в организации ООО «Сибстройресурс».

Цель исследования – проанализировать факторы, обуславливающие возникновение и развитие конфликтов и на основе анализа разработать меры по профилактике и управлению конфликтами.

Задачи исследования:

1. определить сущность понятий «конфликт» и «организационный конфликт»,
2. раскрыть причины конфликтных ситуаций,
3. обозначить основные этапы протекания конфликтов,
4. провести диагностику конфликтных ситуаций в компании «Сибстройресурс»,
5. разработать меры по профилактике и управлению конфликтами в компании.

Практическая значимость работы: результаты исследований будут значимы для руководителей, менеджеров по персоналу компании. На их основе психологическая служба может разработать программы мероприятий бесконфликтного общения для сотрудников и руководителей.

Сруктура выпускной работы состоит из введения, основной части, которая состоит из трех глав, заключения, списка использованной литературы и источников.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

1.1. Конфликт: определение, функции, классификация

В научной литературе о конфликте пишется неоднозначно. Есть множество трактовок этого термина. Одним из самых распространенных определений термина «конфликт» является противоречие как наиболее общее понятие. Главными условиями конфликта являются: различия, противоположности, противоречия, но их наличие является не всегда достаточным.

Все эти условия переходят в конфликт только тогда, когда начинают взаимодействовать другие стороны, которые и являются их носителями.

Конфликт – это столкновение сторон, мнений, сил. Групповые и межличностные конфликты – это возникновение противоречия, разногласия между людьми или, другими словами, отсутствие согласия между двумя или несколькими сторонами.

Наиболее распространенным является подход в котором конфликт понимается как «столкновения», «противоречия», «борьбы», «противодействия» личностей, сил, интересов, позиций по причине их противостояния, несовместимости и противоположности. При таком подходе конфликт - явление негативное.

Управление конфликтом становится отдельной деятельностью по обеспечению развития конфликтного взаимодействия. При этом развитие должно быть таковым, чтобы переход от одной фазы конфликта к другой (от конфронтационной фазы через компромиссную к коммуникативной) был возможен. При таком понимании конфликт становится естественным условием существования людей.

Внутриличностные конфликты объединяют психологические разногласия, состоящие в столкновении различных личностных образований (мотивов, целей, интересов и т.д.), представленные в сознании индивида соответствующими переживаниями. В зависимости от того, какие из

личностных структур («Я должен», «Я хочу», «Я есть») оказываются в противоречии, различаются основные виды внутриличностных конфликтов:

- конфликт нереализованного желания (среди «надо» и «надо»),
- мотивационный конфликт (среди «хочу» и «хочу»),
- адаптационный конфликт (среди «надо» и «могу»),
- нравственный конфликт (среди «хочу» и «надо»),
- конфликт неадекватной самооценки (среди «могу» и «могу»).

Межличностные конфликты – возникают между людьми в результате противоречий, разногласий, столкновений.

Конфликты возникающие между группами людей и между отдельными участниками этих групп, называются межгрупповыми.

Межличностные конфликты в организациях - это конфликты по вертикали, т.е когда конфликтующие стороны находятся на разных уровнях управленческой иерархии, и конфликты по горизонтали, когда стороны расположены на одном уровне иерархии. Эти конфликты по сути не имеют принципиальных отличий от конфликтов происходящих в бытовых или других условиях. Отличия могут быть лишь в предъявляемых позициях сторон, которые в условиях организации приобретают характер деловых противоречий. При внимательном анализе можно увидеть в предъявляемых позициях те же проблемы связанные с ущемлением личных интересов .

Очень часто внутриличностные конфликты плавно перетекают в межличностные конфликты: противоречия внутри самой личности ведут к возникновению противоречий с другими людьми .

Межгрупповые конфликты в организациях могут возникать как между структурными подразделениями, так и между группами сотрудников одного подразделения. В данном конфликте наблюдается противостояние по типу «мы-они». Каждая сторона использует это противостояние для собственного сплочения , в результате чего получает ощутимую психологическую поддержку от осознания собственной правоты на фоне неправоты другой стороны. Конфликт между личностью и группой проявляется как

противоречие между ожиданиями и требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за несоответствия стиля руководства с уровнем адекватности коллектива, либо из-за несоответствия компетентности руководителя и его подчиненных или из-за отсутствия авторитета руководителя у сотрудников данного коллектива. Существует множество вариантов конфликтов данной категории. Часто они протекают в скрытой форме и время от времени проявляются вспышками агрессии направленными на стороннего наблюдателя а иногда проявляются постоянным негативным воздействием на члена группы.

По данным конфликтологов любое предприятие имеет такие подразделения, взаимодействие между которыми потенциально конфликтно. В результате чего возможны как горизонтальные, так и вертикальные конфликты. Горизонтальные конфликты чаще всего возникают в том случае если, подразделения одного предприятия берут информацию из одного ограниченного источника при условии, что свободные резервы средств уже истощены.

Однако конфликт между структурными подразделениями предприятия может возникнуть не только из-за дефицита средств, но приобрести позиционный характер. Позиционность - это отношение, которое проявляется в различии интересов, целей людей, взаимодействующих друг с другом в решении общей направленности целедостижения. Позиционный конфликт возникает в результате противоречивых позиций индивидов, групп, подразделений.

Самым распространенным видом межгруппового конфликта является Борьба между носителями различного типа власти – административного и профессионального знания.

Межгрупповые вертикальные конфликты в самых разнообразных вариантах являются наиболее популярной формой организационного конфликта. Как отмечают Ф.М.Бородкин и Н.М.Коряк, в самой основе

иерархической структуры организаций, где есть отношения руководитель-подчиненный, в которых руководитель наделен возможностями управления и контроля и располагает рычагами принуждения, потенциально заложена возможность конфликтной ситуации. В данной ситуации наличие рычагов принуждения приводят к несовместимости целей деятельности подчиненных и руководителя, в следствии чего происходят конфликтные ситуации.

Часто конфликтная ситуация в организации складывается из-за отсутствия баланса рабочих мест. Сбалансированность рабочего места означает, что рабочему месту не должны приписываться функции, не обеспеченные средствами, необходимыми для их исполнения, не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией.

Последствия конфликта подразделяются на функциональные (конструктивные) или дисфункциональные (разрушающие).

1.2. Структура конфликтной ситуации и причины, определяющие возникновение и развитие конфликта

Есть 2 модели описания конфликта – процессуальная и структурная. Первая модель делает упор на процессе развития конфликта. Вторая же модель концентрирует свое внимание на анализе условий которые лежат в основе конфликта. Иногда эти два метода совмещают, и этим позволяют показать особенности структуры конкретного конфликта.

Предмет конфликта отвечает ряду условий. Ему надлежит быть единым, т.е. не разбиваться на самостоятельные проблемы, доступным каждому участнику в плане получения нужных для определения своей позиции сведений, объектом непосредственных контактов и прямого взаимодействия оппонентов. Субъект противоборства, который воспринимает конфликт как той или иной сложности проблему, при возникновении конфликтной ситуации с неизбежностью должен, во-первых, считаться с более широкой сетью социальных связей, которые несут не только приоритеты, но и возможные потери; во-вторых, полностью понимать свои интересы и

готовность пойти на риск ради их осуществления; в-третьих, с пониманием относиться к позиции, занимаемой другими участниками конфликта.

Существуют три стадии развития конфликта – послеконфликтная, конфликтная и предконфликтная. Каждая из этих стадий делится на фазы. Одну из фаз и стадий можно рассматривать только как определенный этап в движении конфликта.

Чтобы ситуация превратилась в конфликт, требуется повод, нужны какие-либо действия, приводящие стороны, вовлеченные в конфликтную ситуацию, в движение. Такие действия означают столкновение, инцидент – вторую фазу предконфликтной стадии. Только вместе конфликтная ситуация и инцидент образуют конфликт.

С управленческой точки зрения важно знать, как субъекты принимают конфликтную ситуацию, что побуждает их к инциденту. Ведь реакция и действия людей зависят от их взглядов на ту или иную ситуацию, нравственной позиции, особенности эмоциональности и характера. От того, как оппоненты интерпретируют происшедшее столкновение, зависит дальнейшее развитие конфликта.

Конфликтная ситуация зачастую переходит в стадию инцидента, потому что, люди, которые вместе работают не хотят слышать и слушать друг друга, у них не всегда получается выразить свою точку зрения, высказать свое мнение к тому или иному факту.

Есть много других моментов, которые нужно принимать во внимание при анализе ситуации и вызванном ею инциденте. Предконфликтная стадия характеризуется тем, что не одна из конфликтующих сторон неутвердилась в полной мере в своих притязаниях и на занятой позиции. При этом основные требования предъявлены, предприняты определенные шаги к обострению ситуации, участники столкновения пока не увязли в конфликте и испытывают определенные сомнения в его благополучном для себя исходе, проявляют колебания и нерешительность. На этом этапе существует большая

вероятность предотвратить нежелательное развитие событий или направить открывшееся противоборство в более приемлемое русло.

Первая фаза конфликтной ситуации, которая наступает после инцидента, отличается тем, что стороны направлены друг на друга, в результате чего одна сторона проявляет атакующие действия, вызывая подобные у противоположной стороны, это и есть противодействие. Происходит неизбежный обмен ударами, назначение которых - наступление на позиции оппонентов, нейтрализация угрозы с их стороны. Эмоционально такое поведение сопровождается повышенной агрессивностью, переходом от предубежденности и неприязни к психологической несовместимости и откровенной враждебности.

Эта фаза конфликтного поведения, приводя к оценке ценностей с учетом перемен, которые образовались в социальной среде, позициях и намерениях сторон. Затем наступает фаза дальнейшего действия между двумя сторонами (оппонентами) – фаза выбора путей дальнейшего взаимодействия. Существует два варианта выбора: либо при сложившейся ситуации искать примирения, снижать уровень напряженности в отношениях, делать уступки по отношению друг к другу и таким образом идти на прекращение конфликта, перевод его вновь в латентную форму с тем, чтобы в дальнейшем вернуться к исходной конфликтной ситуации; либо продолжение конфликта (эскалация), доведение его до более высокого уровня обострения.

При продолжении конфликта процесс противоборства, естественно, увеличивается, противостоящие стороны мобилизуют дополнительные силы и средства, ресурсы и контрресурсы. Дело может дойти до крайней меры похожей на тупиковую ситуацию, когда конфронтация реально может превратиться в саморазрушающее действие. Понимание конфликтующими сторонами, масштабность данной ситуации приводит их к переосмыслению своих действий, целей, интересов, пересмотру тактики поведения. По инициативе самих участников конфликтного противоборства или

посторонней силы, заинтересованной в прекращении конфликта, принимаются меры, чтобы остановить конфронтацию, направить конфликт во взаимоприемлемые рамки, разрешить его тем или иным способом.

Те стороны, которые заинтересованы в урегулировании конфликта должны проявить максимальную готовность к определению дальнейшего поведения сторон и к разработке программы действий, дальнейшей тактики влияния на процесс снижения конфликтного противоборства.

Это требует рассмотрения управленческих решений, проверки их практической реализации, внесения по необходимости корректировок в стратегический план и тактику действий, оперативного получения сведений об эффективности или неэффективности предпринимаемых действий.

Все выше перечисленные меры дают возможность не только держать конфликтное столкновение под контролем, но и влиять на него с целью нахождения и осуществления в данных условиях оптимального варианта преодоления конфликта.

Определяя меры по примирению конфликтующих сторон, нужно учитывать различия в содержании некоторых терминов, как «завершение», «урегулирование», «разрешение» конфликта. Они вполне могут не совпадать по своему значению и нести разную смысловую нагрузку.

Под завершением понимается всякое окончание, прекращение конфликта. Оно может быть результатом как взаимного примирения сторон, в результате достижения определенного согласия между ними, так и временного затухания противостояния или перерастания его в другой конфликт. Основным условием завершения конфликта является устранение объективных и ослабление субъективных причин, породивших конфликтную ситуацию.

Урегулирование конфликта - это, как правило, перевод конфликтного взаимодействия в фазу примирения путем переговоров, участия посредников либо арбитражного вмешательства. Оно возможно тогда, когда стороны

приходят к общему решению , что продолжения конфликта им абсолютно не выгодно .

Разрешение конфликта предполагает его завершение по инициативе двух сторон, в результате достижения ими совместно найденного решения по разделившей их проблеме. Это, в свою очередь, требует выбора соответствующего стиля конфликтного поведения и способа действий, которые отвечали бы как особенностям, так и общей природе данного типа конфликта.

Ослабление противостояния относится к первой фазе в послеконфликтной стадии. Она характеризуется тем, что конфликт в независимости от причин его возникновения может прекратиться как в итоге изменения объективной ситуации, так и в результате эмоциональной перестройки субъектов, изменения их целей и намерений. На этой базе может произойти полное или частичное разрешение конфликта.

Напряженность ситуации уменьшается , если причины вызвавшие противостояние и обостренную борьбу, сглаживаются или устраняются. Все возвращается или восвояси или наступает момент установления новых видов взаимодействия, возможного согласия или сотрудничества бывших оппонентов.

Заключительная фаза послеконфликтной стадии – характеризуется подведением итогов , либо оценкой результатов.

Есть несколько причин в результате которых может возникнуть конфликтная ситуация. В открытом конфликте причины осознаются конфликтующими сторонами - это открытые причины. Однако существуют более запутанные, массивные или вовсе скрытые обстоятельства, которые остаются неизвестными хотя бы для одной из сторон. Такие причины принято называть латентными причинами.

Однако к конфликту могут привести несколько причин одновременно. Среди них выделяются причины, которые создают противоречие - основные

причины,- а также причины, которые лишь незначительно обостряют противоречие, - второстепенные причины.

Если интересы сторон впервые сталкиваются, то такие причины называются первичными. Причины, возникшие вследствие дальнейшего обострения взаимоотношений, в том числе, за счет первопричин, следует отнести к производным причинам.

В качестве причин конфликта стороны могут опираться на те обстоятельства, которые в действительности создали данную конфликтную ситуацию. Такие причины называются истинными. Тем не менее, в конфликте очень часто сторонами делается упор на те обстоятельства, которые в действительности нельзя называть причинами данного конфликта. Такие приемы делаются в виде отвлекающего маневра с целью скрытия истинных причин. Эти причины носят название вымышленных.

Итак, весьма распространены в организациях межличностные конфликты. В основе конфликта лежат столкновения людей, их мнений, позиций, взглядов, характеров, целей, интересов с точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает одновременно и как защитная реакция, и как ответная эмоционально окрашенная реакция.

1.3. Динамика протекания конфликта

Развитие формирования, перемены конфликта под влиянием его внутренних элементов и наружных условий в конфликтологии приобрел название динамики конфликта. Конфликт проходит ряд стадий:

Предконфликтная обстановка - это состояние дел в канун конфликта. В некоторых случаях оно может являться абсолютно благоприятным, и конфликт в то время наступает неожиданно, около воздействием тот или иной-в таком случае случайно вломившегося в данную стадию условия. Однако больше всего в данной стадии уже имеются какие-то посылы с целью

конфликта. Данный период именуется «скрытым» и содержит последующие рубежи:

- появление беспристрастной проблематичной ситуации;
- понимание беспристрастной проблематичной ситуации субъектами взаимодействия;
- усилия сторон решить непредвзятую проблематичную обстановку неконфликтными методами;
- появление предконфликтной ситуации.

Инцидент - 1-ое столкновение сторон, начало конфликта.

Эскалация – в данной фазе конфликт реализуется в серии единичных действий - операций и противодействий конфликтующих сторон. Обострение может являться постоянной - с регулярно растущей степенью напряженности взаимоотношений и мощи ударов, которыми меняются конфликтанты; и волнообразной, если напряжение взаимоотношений в таком случае увеличивается, то падает.

Кульминация - эта ступень начинается в то время, если эскалация конфликта приводит 1 либо эти две стороны к поступкам, наносящим значительный вред процессу, что их объединяет, компании, в которой они сотрудничают. Кульминация напрямую подводит стороны к осознанию потребности прекратить как последующее усугубление взаимоотношений, таким образом и повышение недоброжелательных операций и находить вывод из конфликта в тот или иной-то других маршрутах.

Эскалация не обязательно завершается кульминацией. Зачастую стороны начинают совершать мероприятия по закрытию конфликта, не дожидаясь, пока он дойдет до кульминационного разрыва. Тут также обладает роль «предел терпимости» конфликтантов. Присутствие превышении данного предела они устают от конфликта, им надоедает конфликтовать, и появляется стремление как-то урегулировать разногласия.

Окончание конфликта - состоит в переходе с остроконфликтного противодействия к поиску постановления проблемы и остановке конфликта

согласно различным обстоятельствам. Тут имеется 2 определения: стоимость конфликта и стоимость выхода с конфликта. Стоимость конфликта с целью каждой из конфликтующих сторон формируется из средства 3-х величин:

- расходы энергии, периода и сил на конфликтную деятельность;
- вред, причиняемый враждебными поступками иной стороны;
- утраты, связанные с ухудшением общей ситуации (разрушение всеобщего процесса с-из-за нехорошего взаимодействия сторон и несогласованности их усилий, беспорядок, медленное развитие, потеря социального престижа).

Стоимость выхода с конфликта - это разница между потерями, с которыми связан вывод (потеря каких-то приобретений, статуса, возможностей; расходы в реорганизацию, обнаружение новейших способностей; уступки другой стороне) и приобретениями, которые даст выход. В случае если получения более, нежели потери, в таком случае польза с прекращения конфликта очевидна.

Завершение конфликта может быть достигнуто или самими конфликтующими сторонами в отсутствии поддержки каких-или посторонних лиц, или путем подсоединения третьей стороны. Имеются 3 метода операций, с помощью которых конфликтующие стороны имеют все шансы попробовать выйти с состояния конфликта. 1-ый - принуждение, 2-ой - разделение и 3-ий – согласие.

Принуждение: наиболее слабая область с помощью силы принуждается к повиновению и выполнению условий наиболее мощной стороны. Только одно преимущество насильственного влияния - вероятность быстро закончить борьбу. Но депрессивная область остается раздраженной заключением конфликта, то что подталкивает её к скрытому противодействию, а иногда и раскрытому бунту, для подавления которых необходимо снова насилие.

Разделение: в данном случае конфликт разрешается посредством остановки взаимодействия, разрыва взаимоотношений среди вздорными сторонами, когда они обе покидают «поле битвы» либо пропадает слабейшая

сторона. Это может послужить причиной к постконфликтной ситуации. В следствии разрыва контактов совершается разрушение всеобщего процесса, развал компании, работа которой гарантировала их наличие.

Согласие: мирное налаживание разногласий способен случиться «само собою», в основе молчаливого прекращения остроконфликтного взаимодействия. Конечное решение конфликта добивается присутствие поддержки переговоров. Связь конфликтующих сторон способен быть перенесено в иной степень, если заинтересовать к разрешению конфликта третью сторонку, что способен занимать нейтральную позицию либо сторонку кого-либо из конфликтантов.

Постконфликтная обстановка. Конфликт нечасто протекает абсолютно без следа. Воздействие прошлого конфликта в образовавшуюся после его окончания обстановку именуется последствием конфликта. Оно может являться деструктивным, отрицательным, негативно сказывающимся в существования и работы конфликтантов, а способен являться и полезным, положительным, способствующим перемене дел к наилучшему, внедрению нужных инноваций, раскрытию и разрешению значительных трудностей.

ГЛАВА II. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

2.1. Диагностика конфликта

На сегодняшний день, методическая сторона изучения конфликта, к сожалению остается малоразработанной областью. Исходя из этого разные прикладные и научные направления в изучении конфликта должны использовать для изучения конфликта способы, имеющиеся в разных областях знаний и главнее всего именно методы психологии.

В науке психологии специфических методов, направленных на исследования конфликта тоже насчитываются единицы. Исследователи чаще всего вынуждены пользоваться неспецифическими методами, которые существуют в психологии. Для определения нужного метода и методик, используемых для исследования конфликта, выделяются задачи, цели и специфика самого конфликта, а также научным направлением, в рамках которого исследуется конфликт и, конечно, возможностями конкретных методик.

На сегодня нужно выделить несколько главных аспектов конфликта, вероятность диагностики и исследования которых обеспечена методически, как неспецифическим, так и особенно разработанным инструментарием. Смысл идет про диагностику конфликтности личности и об исследовании особенностей межличностных конфликтов в небольших группах. Диагностика и исследование оставшихся сторон и особенностей конфликта напрямую зависит с проблемами разработки или поиска и адаптацией неспецифических способов и методик.

Из наиболее популярных психологических тестов, которые используют для изучения конфликтности личности, А.И.Шпилов и А.Я.Анцупов выбирают следующие:

Именно в конфликтологии применяют 16 – факторный личностный опросник Кеттелла, для определения конфликтных личностей. Исследования

показывают, что самые конфликтные личности имеют следующие психологические особенности: практичность, скрытность, суровость, жесткость, решительность, независимость, честолюбие, стремление к лидерству и честолюбие.

Для выявления типа темперамента личности с помощью двух шкал, используют личностный опросник Г.Айзенка. Первая шкала – «экстраверсия – интроверсия», вторая шкала – «нейтролизм – стабильность». Именно диагностической является вторая шкала. Высокий уровень нейротизма личности способствует конфликтному ее поведению. Не выявлена между ними никакой зависимости.

Адаптированный опросник Ю.Ханина Спилберг, представляет собой шкалу личностной и реактивной тревожности. Он направлен на определение тревожности как эмоционального состояния и как свойства конкретной личности. Наличие у человека напряжения и нервозности, характеризуется таким эмоциональным состоянием, как тревожность. Оно проявляется как свойство личности в испытываемых индивидом опасениях, страхах. В ряде исследований была найдена взаимосвязь между конфликтностью личности и повышенной тревожностью.

Для определения индивидуального уровня агрессии личности, используют опросник А.Баса – А.Дарки. Авторы методики рассматривают агрессивность как симптомокомплекс разных агрессивных реакций: косвенная и физическая агрессия, раздражительность, вербальная агрессия, обида, негатив, подозрительность, зависть. Определенно, что конфликтность вызвана высоким уровнем агрессии.

Из неспецифических методов изучения межличностных конфликтов в маленьких группах конкретные авторы называют следующие.

Методика разработанная Т.Лефоржем, Р.Сазеком и Т.Лири называется методикой изучения взаимоотношений в малой группе. Эта методика предназначена для выявления большего типа отношения личности ко всему окружающему.

Выделяется всего 8 типов. Самыми конфликтными являются агрессивно – прямолинейный тип и скептически – недоверчивый. Определено, что первый тип отношения к окружающим положительно взаимодействует с косвенной и физической агрессией, обидой и негативизмом. Для второго типа характерны раздражение, косвенная агрессия, подозрительность и негативизм.

Методика предложенная Х.Заленом и Д.Штоком носит название «Q – сортировки». Она направлена на выявление у членов команды таких тенденций в межличностном общении, как независимость – зависимость, необщительность – общительность, избегание борьбы и стремление к ней. Высокий показатель тенденции к борьбе характеризует конфликтную личность.

Социометрия. Основным создателем социометрического направления в изучении небольших групп и самой социометрии как метода является американский психолог Я.Морено. В его концепции все конфликты и напряжения обозначены несовпадением неформальной и формальной структур, существующих во всех маленьких группах. Все это значит, что система антипатий и симпатий может не совпадать с функциональной структурой взаимодействия членов коллектива, что создает неиссякаемый источник напряжения. Исходя из этого, для предотвращения вероятных конфликтов нужно привести в соответствие обе структуры. Социометрия служит именно для этих целей. Она выявляет систему взаимодействий членов команды и систему эмоциональных отношений.

В данный момент изучены разные модификации этого метода: пространственная социометрия, референтометрия и др.

Изучение документов, наблюдение, эксперимент и метод опроса, применяются в качестве междисциплинарных методов в конфликтологии.

В серии известных исследований Шерифа с группой подростков в летнем лагере и с А.Р. Лурия, представлены ранние попытки экспериментального изучения конфликтов.

Представителями бихевиористского направления разработано самое большое количество методических процедур направленных на экспериментальное изучение конфликта. Самой известной между разработанных ими игровых процедур, является «Дилемма заключенного».

В российской психологии Хасаном Б.И. изучена серия психотехнических процедур направленная на конструирование и изучение конфликтов.

Мы можем рассказать про некоторые из них: эксперимент для изучения переговоров, разрешающий установить целевую направленность испытуемого и определить его основные способы действия в переговорном процессе; экспериментальное конструирование внутреннего конфликта; экспериментальное изучение конфликтных установок; методика выявления поля «PRIMA ACTA», предусмотренная для прогнозирования характера разворачивающейся конфликтной деятельности и др.

Между особенных методов диагностики конфликтов определенно самым популярным является тест Томаса – Килмена. Он создан для определения самого характерного для человека способа разрешения конфликтов. Этим стилем Килменом выделено 5: сотрудничество, конкуренция, компромисс, уклонение, приспособление. Авторы полагают, что каждый из этих стилей эффективен именно в определенных условиях. Каждый человек обязан уметь как можно эффективнее использовать каждый стиль, предусматривая конкретные обстоятельства. Самым эффективным будут именно тот стиль, который выбран исходя из конкретной ситуации и индивидуальности личности. Наиболее часто люди пользуются одним или несколькими стилями. В некоторых вариантах люди могут обладать двумя равнозначными стилями. Для бесконфликтного и эффективного общения особенно нужно знать именно свой стилевой репертуар. Чтобы его определить нужно заполнить таблицу 1. Важно поставить в каждой из колонок оценку стилям разрешения конфликта от самой низкой (5) до самой высокой (1) в зависимости от того насколько данный стиль, именно по

вашему мнению, используется конкретно вами больше всего для решения конфликтных ситуаций. Если вы неуверенны, то нужно ставить наиболее равные оценки, но после в качестве оценки нужно будет использовать следующую цифру (например, если три стиля равны по второму месту в категории, то третий стиль получит число 4 для третьей). Для категории «используется чаще всего», для примера предлагается следующая система оценок: уклонение – 5, конкуренция – 2, компромисс – 1, приспособление – 3 сотрудничество – 4.

Эта методика в российской психологии разработана Н.В. Гришиной. Из результатов ее исследования, становится ясно, что чаще всего используются стратегии сотрудничества, избегания и компромисса. В самой маленькой степени – противоборства и приспособления.

Из российских методов, самым популярным является разработанный А. Анцуповым модульная методика диагностики межличностных конфликтов. В структуру модульной методики входит четыре измерительные шкалы: представление об отношении каждого участника группы к нему самому, отношение к каждому члену группы, развитость нравственных качеств, качество выполнения должностных обязанностей. Сопоставление ответов на первые несколько вопросов могут дать возможность определить не только потенциальные конфликтные взаимоотношения в группе, но и реальные. Оставшиеся два модуля разрешают количественно оценить интенсивность и остроту конфликтов. Методика обладает обширными возможностями: с помощью этой методики можно определить ранг каждого из работника в коллективе по каждой шкале; возможно определить сотрудников, обладающих наибольшим числом конфликтных взаимоотношений; дает возможность количественно определить общий характер взаимоотношений; определяет тенденции в динамике взаимоотношений; разрешает выявить, насколько точно руководитель представляет реальное положение дел в своем коллективе.

А. Шипиловым была изучена методика для определения уровня внутриличностной конфликтности. Виды и понимание внутриличностного конфликта, все это лежит в ее основе. Шипилов определил шесть видов данного конфликта: нравственный, мотивационный, адаптационный, ролевой, конфликт неадекватной оценки и нереализованного желания. Эта методика может: определить наиболее переживаемые типы внутриличностных конфликтов, выявить главные сферы актуальной внутриличностной конфликтности индивида и выяснить степень внутриличностного конфликта человека.

Т. Полозовой была предложена методика, основанная на оценках экспертов отношений между участниками коллектива, для определения внутригрупповой конфликтности. На основе внешне изучаемых признаков конфликтных отношений, каждым участником группы осуществляется оценивание попарных отношений остальных участников. Эта методика позволяет дать возможность определить конфликтные пары, подсчитать коэффициент конфликтности, взаимности межличностных конфликтов в группе. Еще данная методика может выявить образ неконфликтного и конфликтного человека, определить общие нормативы поведения во всех конфликтных ситуациях.

Помимо перечисленных способов, в целях распознавания разных сторон конфликта учеными используются методы ретроспективного анализа конфликта, проективные рисуночные тесты, методика по изучению ценностных ориентаций Рокича и цветовой тест отношений. Также используются и разработаны: методика включенного конфликта Ю. Баскиной, предназначенная для определения родительского отношения к ребенку; методика «межличностного семейного конфликта», направленная на определение супружеских трудностей (В.Левкович и О. Зуськова); Опросник «Характер взаимодействия супругов в конфликтных ситуациях» (Е. Дубовская, Ю.Алешина, Л. Гозман), позволяющий изучать поведение в семейных конфликтах, опросник диагностики ролевого конфликта С.

Ериной, позволяющий определить наличие психологического конфликта у руководителей первичных производственных коллективов и целый ряд других.

Многоаспектность и широта феноменологического поля конфликта создает огромное пространство возможностей для постоянного расширения и пополнения методического инструментария диагностики и изучения конфликтов, именно подобным образом.

Управлению конфликтом должна предшествовать стадия его диагностики. Рассмотрим особенности диагностики организационных конфликтов. В большинстве случаев проведение диагностики подразумевает определение:

- участников конфликтного взаимодействия: личностей, группы, подразделений;
- биографии конфликта, т.е. его история, фон, на котором он прогрессировал, нарастание конфликта, кризисы и поворотные точки в его развитии;
- позиций и отношений сторон, их взаимозависимости, ролей, ожиданий, личных отношений;
- истоков конфликта, субъективных или объективных переживаний сторон, способов «борьбы», противоречия мнений, событий, затронутых потребностей и интересов;
- исходных отношений к конфликту – хотят и могут ли стороны сами разрешить конфликт, какие их ожидания, надежды, условия, установки, или конфликт спровоцирован специально в интересах одной из сторон, которая постоянно поддерживает уровень напряженности.

Выявление субъектов конфликта, их затронутых опасений, потребностей, причин конфликтного взаимодействия и интересов, все это является очень сложным, при проведении диагностики конфликта.

Для того, чтобы определить причину конфликта можно воспользоваться методом картографии конфликта, смысл которого

заключается в формулировании основной проблемы, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, опасений и потребностей участников, вариантов устранения причин, приведших к самому конфликту. Данная работа будет состоять из трех этапов.

Первым этапом определяется предмет конфликта и описывается проблема в общих чертах. Допустим, если речь идет о несогласованности в работе, то данную проблему следует отобразить как «распределение нагрузки». Проблему можно выразить как «взаимоотношения», если данный конфликт возник из-за отсутствия доверия между группой и личностью. На этом этапе главное выявить саму суть проблемы.

Вторым этапом определяются главные участники конфликта. В этот список нужно внести целые команды или отдельные лица, группы, отделы, фирмы. Этим людям можно объединить вместе, ведь они имеют общие потребности, так как вовлечены в общий конфликт. Также возможно объединение личных и групповых категорий.

Допустим, если составляется конфликтная карта между двумя сотрудниками в фирме, то в эту карту возможно включить этих сотрудников, а остальных специалистов объединить в одну общую группу или выделить отдельно также и начальника этого подразделения.

Заключительный третий этап подразумевает перечисление главных опасений и потребностей, связанных именно с этой потребностью, всех главных участников данного конфликтного взаимодействия. В этом вопросе, главным будет выяснение мотивов поведения, стоящие за позициями участников. Все поступки людей определяются их потребностями, мотивами, желаниями, которые нужно определить.

Графическое изображение опасений и потребностей расширяет возможности и также создает условия для широкого круга решений вероятных после завершения всего процесса картографии.

Для распознавания самой структуры конфликта будет актуально использование картографического метода. Смысл такого метода,

заключается в определении основной проблемы, разделяющей участников конфликтной ситуации, в графическом изображении слагаемых конфликта, опасений сторон и константации интересов.

Главное место отдается именно той проблеме, которая вызвала спор конфликтующих сторон и нуждается в решении. Далее выделяют стороны, именно принимающие участие в конфликтах, их опасения и интересы относительно вероятных потерь. Для указания сторон, относящихся к конфликту, которые так или иначе касаются их интересов и вызывают волнение своими проблемами, на карте остается место.

Естественно, карта – только инструмент, с помощью которого можно составить наиболее четкое описание элементов этого конфликта. Для улаживания и предупреждения конфликтных ситуаций в управленческой практике, карта может послужить хорошим подспорьем.

2.2. Методы управления конфликтами

Управление конфликтами включает в себя следующие этапы:

- моделирование конфликтов;
- предотвращение 1-х и вместе с тем стимулирование иных;
- остановка и сдерживание конфликтов;
- урегулирование и решение.

Некоторые ученые заявляют непредвзятую неуправляемость конфликта.

Условия неуправляемости конфликта (Л.Гринхелг, Л.Крисберг):

- одна либо обе стороны могут хотеть продолжения конфликта;
- эмоциональные взаимоотношения сторон таковы, что плодотворное взаимодействие невозможно;
- конфликт имеется верхушка айсберга, и его решение никак не имеет значительного воздействия в глубокие противоположные истоки;
- участники оценивают собственные интересы как несовместные и принимают конфликт как борьбу;
- различия в восприятии сущности конфликта объединены либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, или с различной интерпретацией сущности совершающегося;
- институционализация конфликта, что его конкретным способом приостанавливает.

Факторы применения насильственных способов при разрешении конфликта

(П.Карневал, Д.Пруитт): – трудности в коммуникации сторон;

- низкий уровень доверия между сторонами;
- убежденность, что методами борьбы возможно достичь наибольшего, нежели с поддержкой переговоров;
- ответная реакция на насильственные воздействия другой стороны;
- доминирование в культуре направленностей соперничества (К.Хорни).

Условия управляемости конфликта (Р.Дарендорф, М.Дойч):

- признание участниками самого факта инцидента, принятие имеющихся расхождений, а кроме того полномочия сторон на свои позиции;

–направленность работы с конфликтом в урегулирование самих проявлений конфликта;

–организация конфликтных компаний с целью манифестации конфликта;

–согласие сторон сравнительно соблюдения конкретных правил игры.

Элементы движения управления представлены в таблице 1.

Таблица 1

Процесс управления конфликтами

<i>Элементы процесса управления</i>	<i>Предметы управления</i>
Стороны	Поведенческие аспекты
Индивиды	Управление восприятием Управление коммуникацией
Группы	Управление восприятием Управление коммуникацией Управление групповой сплоченностью
Стадии рассогласования	Содержание принятия решений.
Несовместимые различия	Выбор стратегии
Вмешивающееся поведение	Выбор тактик Социальный контроль Управление силой

Моделирование конфликтов для различных их видов способен быть показано в общем виде (таблица 2).

Таблица 2

Прогнозирование различных видов конфликтов

<i>Тип конфликта</i>	<i>Направления прогностических действий</i>
Межличностная	Изучение индивидуально-психологических

сфера	особенностей сотрудников; знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, на стадии возникновения конфликтной ситуации (ограничение отношений, подчеркнуто-официальная форма общения, критические высказывания в адрес соперника и др.)
Сфера внутригрупповых интересов	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников. Изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей
Межгрупповое взаимодействие	Постоянное взаимодействие со всем коммуникационным каналам с внешними организациями. Работа с лидерами в микрогруппах внутри коллектива и внутри подразделений, входящих в структуры организации; анализ общественного мнения; знание ранних симптомов межгрупповых конфликтов в их латентной фазе (критические высказывания в адрес других групп, усиление идентификации Мы с акцентом на противопоставление Они и т. п.)

Подобным способом, моделирование конфликта - этап раскрытия его вероятных факторов и возможного формирования. В данной стадии осуществить диагностику незначительных зон в межличностных либо массовых взаимоотношениях, способных быть конфликтогенами в данном общении.

Проанализируем другие этапы движения управления конфликтами.

Предупреждение конфликта представляет собой вид административной работы, которой заключается в заблаговременном распознавании, устранении либо ослаблении конфликтогенных условий и ограничении подобным путем

способности их появления либо деструктивного формирования в перспективе.

По этой причине эффективная работа по предотвращению конфликта может быть только лишь в пределах, устанавливаемых: 1) психическими, 2) высоконравственными и 3) законными условиями к регулировке человеческих отношений. При этом подобная работа делается подходящей только в этом случае, в случае если появилась действительная угроза перерастания индивидуальных либо массовых отношений в безудержные, деструктивные формы, подобные, к примеру, равно как нарушение индивидуальных отношений, разрушение рабочих категории, межклассовые, межнациональный либо межгосударственные конфликты.

Важнейшие из общественно-эмоциональных способов, направленных в исправление идей, эмоций и расположений людей, следующие:

–Метод единства подразумевает осуществление событий, направленных в привлечение возможных конфликтантов в единое дело.

–Метод доброжелательности, либо эмпатии, формирования возможности к сопереживанию и сочувствию иным народам, к осознанию их внутренних состояний подразумевает представление требуемого сочувствия товарищу по работе, партнеру, готовности проявить ему практическое содействие.

–Метод сбережения репутации партнера, почтения к его достоинству. Признавая преимущество и авторитетность оппонента, я этим самым стимулирую надлежащее отношение компаньона к нашему достоинству и авторитетности.

–Еще один эффективным прибором профилактики конфликта считается способ обоюдного добавления. Некто подразумевает опору в подобные возможности компаньона, какими не обладаем мы сами. Учет и профессиональное применение не только лишь возможностей, но и недостатков людей, какие непосредственно объединены товарищ с другом, помогают закрепить обоюдное взаимодоверие и почтение людей, их совместная работа, могут помочь исключить столкновений.

–Метод недопущения дискриминации людей потребует изъятия подчеркивания преимущества 1-го компаньона над другим, а ещё правильное - и каких бы то ни существовало отличий между ними. С данной целью в практике управления, особенно в японских компаниях, зачастую применяются элементы уравнительного материального одобрения абсолютно всех трудящихся в компании.

–Метод эмоционального поглаживания подразумевает, то что расположения людей, их эмоции поддаются регулированию, нуждаются в конкретной помощи. С целью этого практическая деятельность выработала большое количество методов, подобных, как юбилеи, демонстрации, разные формы выполнения членами трудящийся обществ общего отдыха.

Предотвращению конфликта способствует все, то что гарантирует поддержка обычных деловых взаимоотношений, усиливает обоюдное почтение и взаимодоверие. В зависимости от типа инцидента возможно отметить разные формы профилактики (таблица 3).

Таблица 3

Формы профилактики в зависимости от типа конфликта

<i>Тип конфликта</i>	<i>Форма профилактических действий</i>
Межличностная сфера	Педагогические меры: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; психологические меры: выстраивание отношений по типу пристройки, отказ от использования поведенческих конфликтогенов превосходства, агрессии, эгоизма; административные меры: изменение условий труда; перевод конфликтантов в разные подразделения

Сфера внутригрупповых интересов	Анализ взаимоотношений в коллективе (микрогруппы, лидерство, социометрические оценки). Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта (актуализация ложных интересов, потребностей конфликтующей личности, критические высказывания в адрес конфликтующей личности со стороны членов группы; ограничение коммуникаций с конфликтующей личностью). Преодоление нарушения групповых норм
Межгрупповое взаимодействие	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках; использование педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта

В государствах с сформированной рыночной экономикой присутствие составлении соглашений среди фирмами вводятся конкретные условия и нормы. Из числа подобных общепризнанных мерок, намеренно нацеленных в предотвращения столкновений, наиболее часто попадаются соответствующее:

–Использование расхождений конфигураций неконтактного общения, к примеру, в форме корреспонденций либо электронной почты, так как в обстоятельствах образовавшегося психологического усилия непосредственный контакт чреват возможностью обострения взаимоотношений.

–Поручение ведения переговоров согласно спорным проблемам только лицам, занимающим высочайшее положение в компании и обладающим все без исключения требуемые полномочия.

–Привлечение в необходимых вариантах уже на ранних стадиях остроконфликтной ситуации профессионалов – конфликтологов, для того чтобы исключить вероятного последующего смещения в худшую сторону условия и крупных вещественных и нравственных потерь.

–Использование в процессе переговоров абсолютно всех, в том числе и самых малых шансов на достижение примирения.

–В случае провала переговоров конкретно формулировать процедуру рассмотрения спора в досудебном либо судебном порядке.

Эти и им подобные нормы и принципы проявляют воспитательское воздействие на людей, конкретно характеризуют ожидаемое, наилучшее действия, одобряемое системой, окружением.

Процедура разрешения каждого конфликта формируется с 3-х стадий. 1-ый - предварительный - это диагностирование конфликта. 2-ой - создание стратегии разрешения и технологические процессы. 3-ий - осуществление комплекса методов и средств. Диагностирование конфликта содержит: представление его заметных проявлений; установление степени формирования конфликта; обнаружение факторов конфликта и его природы; определение насыщенности; установление сферы распространенности.

Все способы разделяются в 2 категории: отрицательные, содержащие в себе все без исключения виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над иной; положительные, присутствие применения их подразумевает поддержку основные принципы связи между субъектами конфликта. Это - различные типы переговоров и плодотворного соперничества. Отличие отрицательных и положительных способов относительно. Данные способы зачастую расширяют друг друга. Как ни разнообразны типы борьбы, им присущи многие единые черты, поскольку каждая борьба - это процесс с заинтересованностью, согласно последней грани, 2-ух субъектов, где единственный из них мешает другому.

Имеется четыре структурных способа дозирования конфликтов.

–Разъяснение условий к работе. Один из наилучших способов управления, устраняющий дисфункциональный конфликт, - пояснение этого, которые результаты предполагаются с любого работника и отделения. Тут обязаны являться упомянуты подобные характеристики как степень итогов, который обязан быть достигнут, кто именно дает и кто именно приобретает разную информацию, концепция возможностей и ответственности, а кроме того конкретно установлены политика, операции и принципы. При этом, управляющий уясняет все без исключения данные проблемы не с целью себя, а с этим, для того чтобы его подвластные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

–Координаторные и интеграционные механизмы. Данное использование координационного приспособления. Единственный из наиболее известных элементов - цепочка команд. В управлении остроконфликтной обстановкой весьма могут быть полезны ресурсы интеграции, подобные как административная иерархичность, применение отраслей, исполняющих связь среди функциями, межфункциональные категории, целевые категории и межотделские совещания.

–Общеорганизационные единые цели. Формирование общеорганизационных комплексных целей - ещё единственный высокоструктурный способ управления остроконфликтной обстановкой. Результативная реализация данных целей потребует общего старания 2-ух или более работников, компаний либо отделов. Концепция, что принята в данные высшие цели - обратит старания абсолютно всех соучастников в результат единой цели.

–Структура концепции вознаграждений. Вознаграждения возможно применять равно как способ управления остроконфликтной ситуацией, проявляя воздействие на действия людей, для того чтобы исключить дисфункциональных последствий.

Регулярное скоординированное применение концепции вознаграждений и поощрений тех, кто способствует исполнению общеорганизационных целей, помогая людям осознать, как им необходимо действовать в

остроконфликтной ситуации, для того чтобы это отвечало желаниям руководства.

Урегулирование конфликта - это упорядоченная совокупность операций соучастников конфликта, а кроме того третьих лиц (арбитров) согласно преодолению конфликта с применением разных средств и методов, взаимоувязанных в месте и в периода с учетом обстоятельств и динамики остроконфликтной ситуации. Ключевые элементы технологии: ресурсы; способы; воздействия.

1.Подбор средств регулировки:

- использование силы;
- посредничество;
- прямые переговоры.

2.Подбор способов регулировки:

- уклонение; компромиссное решение; принуждение.
- группы способов: законные, управленческие, общественно-политические, высоконравственные, эстетические, культовые, психические.

3.Осуществление выводов.

4.Исследование результатов.

Завершение конфликта - завершающий период управления. Возможные формы окончания конфликта:

1.Предотвращение конфликта, в результате которого устраняются ключевые структурные элементы конфликта: распределение оппонентов, например, окончание взаимоотношений участников конфликта (увольнение с работы); предотвращение одной из сторон либо двух сторон конфликта; утрата либо изъятие объекта конфликта; устранение дефицита объекта конфликта.

2.Угасание либо ослабевание конфликта: временное отклонение вздорящих сторон либо прекращение противодействия при сохранении ключевых свойств конфликта, конфликт передается из явной формы в скрытую: сокращение важности предмета конфликта, потеря аргумента к борьбе, переориентация мотивов; истощение сил, ресурсов.

3.Переход в иной конфликт присутствие перемене предмета конфликта.

4.Сдерживание либо ликвидация конфликта.

5.Регулирование конфликта: формирование договора в следствии переговоров (перемена поведения в результате уступок способом компромисса либо операции подбора победителя при прочих равноправных обстоятельствах); решение конфликта (перемена установок, результативно приводящих к завершению конфликта), предотвращение ключевых противоречий либо отличий, представляющих факторами конфликта либо минимизация проблем.

Подведем итог: управление конфликтами – это конкретное воздействие на саму суть конфликта, которое обеспечивает решение важных социальных задач. Профилактика, прогнозирование, подавление и прекращение, разрешение и регулирование управленческих конфликтов – это и есть этапы процесса управления.

2.3 Сущность и функции консалтинга

Отправной точкой формирования консалтинга в обществе принято рассматривать начало двадцатого века, если сильный промышленный прогресс побудил потребность переоценить аспект к организации компаний, его управления и текстуры. В большом бизнесе появилась катастрофическая нехватка данных, новейших познаний и способностей, способных подействовать преобразоваться в согласовании с новейшими критериями, какие устанавливал биржа, а кроме того возросшей конкурентноспособной войной. Непосредственно в то время возникли первоначальные консультанты: Фредерик Тейлор, Гаррингтон Эмерсон и Артур Д. Литтл, чьи деятельность в сфере академической компании работы и производительности изготовления дали им всемирную популярность.

К настоящему времени в государствах с сформированной рыночной экономикой консалтинг начал неотъемлемой составляющей и важным её компонентом, поддерживающим в значительном уровне функционирование её инфраструктуры. Это большой и сильный рынок, размеры которого довольно значительны и сравнимы с иными областями бизнеса. В некоторых случаях прибыли консалтинговой фирмы превосходят прибыли покупателей. В цивилизованных государствах вовлечение консультантов к решению этих или других вопросов в фирмы является не просто важным, то что свидетельствует о высокой степени деловой репутации, однако и обычным процессом, нормой. Сдерживающее большинство значительных финансовых, административных и в том числе и общественных заключений берется только с привлечением наружных консультантов.

Умение фирмы стремительно изменяться в ситуации быстро формирующегося рынка – один с основных обстоятельств эффективного формирования бизнеса. Замедление или тем наиболее остановка обещает неминуемое отставание от конкурентов. Для того чтобы быть в плаву, фирма обязана регулярно развиваться, реорганизовываться, вводить новейшие

технологические процессы, то что потребует больших стараний, познаний и умений.

Привлеченные со стороны специалисты готовы создать персональную программу согласно заключению тех либо других инноваторских вопросов, а кроме того представить нужный набор данных функционирующим работникам фирмы.

Такое разрешение считается наиболее оптимальным. С одной стороны, владеющие навыком и знаниями консультанты готовы отыскать более быстрый метод решения поставленной миссии, сформировать стратегию, учитывать затраты. На таком обучении функционирующего персонала, если это необходимо, затребует наименьших сроков и в меньшей степени подействует на качество исполнения работником собственных основных обязательств.

Консалтинг (с англ. consulting) – это вид умственной работы, главная цель которого состоит в рассмотрении, обосновании перспектив развития и применения научно - промышленных и координационно - финансовых инноваций с учетом настоящей сфере и проблем покупателя.

Услуги, консультации, исполняемые специальными консультационными фирмами для производителей, продавцов, потребителей и включающие в себе разрешение обширного круга задач экономики, финансов, полномочия, внешнеэкономических взаимосвязей.

Консультационные фирмы имеют все шансы согласно заказу клиентов осуществлять изучение рынков товаров, ноу-хау лицензий, прогнозировать рынок реализации, а кроме того создавать рекламные проекты, осуществлять оценку условий экспортно-ввозных действий и так далее. Согласно собственной сущности консультирование – данное процедура предложения консалтинговых услуг, которые имеют все шансы быть популярны в каждой области человеческой работы, а следовательно, и в социальной области.

Данное направление консалтинговых услуг возможно охарактеризовать «социальным консалтингом». Это направление консалтинга довольно

сформировано в западных государствах, где вовлечение консультантов согласно различным вопросам считается нормой. В Российской Федерации "социальный консалтинг" почти никак не сформирован в главную очередность, в силу молодости рынка консалтинговых услуг.

Обычно используют три определенных вида консультационных услуг: проектный, или процессный, обучающий и экспертный. Все, что относится к видам консалтинговых услуг, стандартного списка не существует. Также различные консалтинговые фирмы по-разному систематизируют особенно важные направления или виды консультационных услуг, объясняя это своим личным опытом. Не существует единой классификации, также и у международных корпораций консультантов, но схожие черты можно заметить у всех. У экспертов на этот счет есть свое мнение. В данный момент, они выделяют 9 основных групп консалтинговых услуг:

1. Оценочная деятельность
2. Производственный консалтинг
3. Управление кадрами
4. IT- консалтинг
5. Маркетинговый консалтинг
6. Налоговый консалтинг
7. Юридический консалтинг
8. Финансовый консалтинг
9. Общее администрирование и управление

Все виды консалтинговых услуг можно осуществлять не только в форме рекомендаций и консультаций, но еще и путем исполнения организационных или технических функций. Именно к таким услугам мы можем отнести:

1. Тренинг
2. Инвестиционное банкирование
3. Инжиниринг
4. PR и отношения с общественностью
5. Рекрутмент

6. Бухгалтерское обслуживание

7. Аудит

Конкретных консультаций все эти направления не подразумевают, но также предоставляются именно на базе научных и профессиональных навыков. Огромное количество услуг, можно приравнять к такому понятию, как «консалтинг». Основным остается то, что итог и цель любой из услуг приводит к одному: оказать помощь заказчику исполнить нужное внедрение грамотных изменений, новшеств, проделать оптимизацию бизнес-процессов, одним словом, оказать помощь фирме выйти на более высокий и новый для нее уровень развития.

Консалтинговые услуги, подразделяются на 2 основных вида услуг:

- 1) попредметная классификация – с точки зрения предмета консультирования;
- 2) методологическая классификация – с точки зрения метода консультирования.

Широко распространена именно попредметная классификация, так как она юолее ясна и доступна потребителям консалтинговых услуг. В связи с попредметной классификацией, консалтинговые услуги разделяются в зависимости от тех элементов менеджмента, на которые они были направлены: финансовый менеджмент, общий менеджмент, производственный менеджмент и так далее.

На консультантов сориентирована именно методологическая классификация, из за того что квалифицирует их в зависимости от стилей работы (выделяют обучающее консультирование, экспертное и процессное).

Международные и национальные корпорации консультантов публикуют классификации часто объединив их подходы, а именно попредметный и методологический подход, ориентируясь больше на 2. Помимо этого, они включают в список консалтинговых услуг и иные профессиональные услуги.

ГЛАВА III. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ В КОМПАНИИ «Сибстройресурс»

3.1. Общая характеристика предприятия

Компания « Сибстройресурс » работает уже 7 лет на рынке. Основной вид деятельности компании это покупка/продажа и автотранспортные транспортировки компьютерной техники, комплектующих и сетевого оснащения.

Директор автотранспортной компании « Сибстройресурс», прежде всего, концентрирует свой интерес в высококачественную сторону коллективной деятельности, хорошо осознавая, то что лишь четкое, активное и точное выполнение работы и пожелание партнеров предоставляет им вероятность сконцентрировать интерес в своем бизнесе, может помочь обнаруживать более результативные решения в сфере удовлетворение покупательского спроса, улучшить свои расходы, закреплять свои позиции в потребительских рынках в сложных отечественных обстоятельствах. Позиция компании состоит в стремлении к долговременным деловым отношениям со своими партнерами, а так же в желании показать пути наиболее полного, комплексного решения всех задач, стоящих перед ними в области современных информационных технологий.

Руководство компанией отмечает то, что образующиеся остроконфликтные условия в рабочем коллективе и в общении с покупателями очень подрывают авторитет компании и соблюдение миссии и целям компании. В соответствии с этим с увеличением грузооборота увеличивается доход компании, таким образом в 2005 г. она собрала 12 млн. руб..

Производственная структура обозначила и структуру управления, что выстроена согласно линейно многофункциональному принципу и показана в рис1

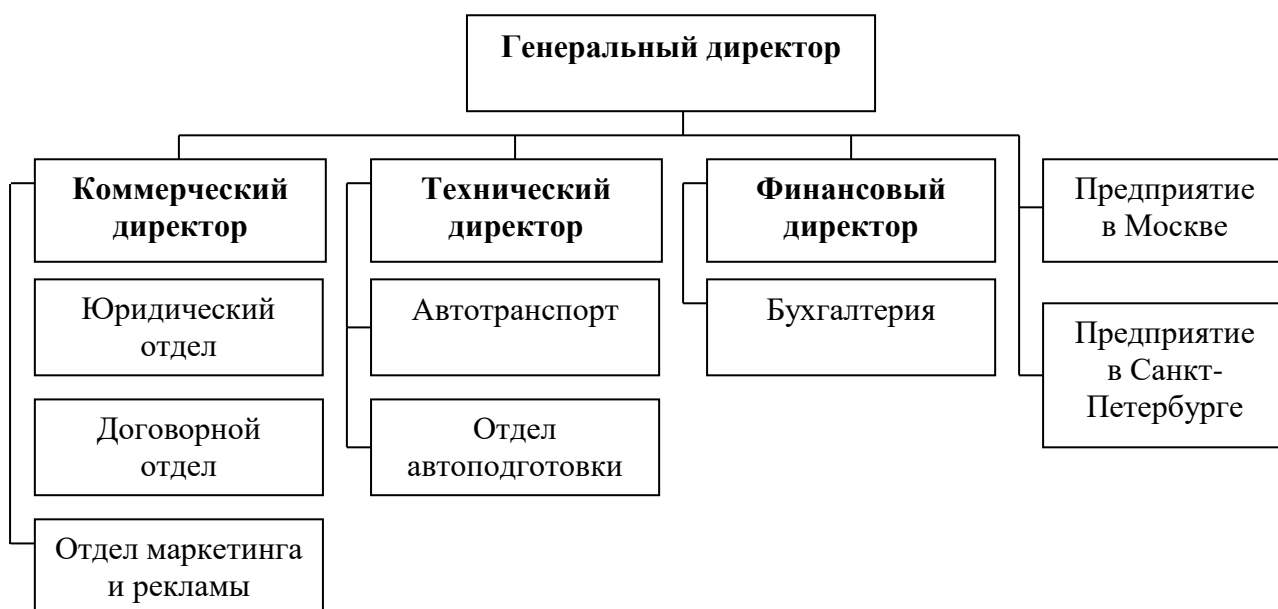


Рис. 1. Состав управления предприятием.

Генеральный руководитель осуществляет общее управление производственным действием и принятием заключений согласно абсолютно всем проблемам.

Коммерческий директор - взаимоотношения с клиентами контрагентами, юридическое обеспечение бесперебойной работы собственного автотранспорта, организация работы в транзитном складе, техническое обеспечение рейсов.

Экономический руководитель - регулирование экономической работы компании и управление бухгалтерского учета, отношения с банками, налоговыми и экономическими органами.

Условно-постоянные затраты на обеспечение деятельности компании (лизинг, горючее, конторские затраты, заработная оплата персонала) является (согласно результатам 2008 годы) 15 800 тыс. руб. в этом количестве 400 тыс. руб. заработная оплата персонала.

В настоящее время финансовое состояние компании постоянно. Избыток независимых денег дает возможность увеличить размер предоставляемых услуг. Совместно с этим, их степень и комплект в действительности недостаточным. В случае если анализировать их с точки зрения актуальных циклов провианта, в таком случае настал завершающий с их, а

непосредственно упадок. Таким образом, поддержка завоеванного степени никак не даст возможность предприятию уцелеть в торговой войне в рынке перевозки грузов. Данные суждения и стали исходный пунктом с целью принятия постановления о диверсификации компании. Проведенные рекламные исследования и SWOT исследование выявил вероятные тенденции диверсификации:

- увеличение диапазона услуг покупателям фирмы;
- применяя отработанную технологию предложения услуг согласно грузоперевозкам материальную основу, а кроме того сформировавшиеся партнерские взаимосвязи с многочисленными регионами Российской федерации и торговыми текстурами осуществить международные транспортировки.

Согласно каждому с упомянутых направлений существовали проведены глубокие рекламные исследования и финансовые вычисления.

3.2. Исследование конфликтных ситуаций в организации

Основываясь на данных анкетного опроса было проведено исследование, целью которого являлось выявление причин и последствий возникновения конфликтных ситуаций, а также поиск возможных путей их предупреждения и ликвидации в организации «Сибстройресурс».

Задачи исследования:

1. Определить основные причины возникновения напряженной ситуации в коллективе предприятия, ведущие, в конечном итоге, к зарождению конфликта;
2. Основываясь на данных о причинах возникновения конфликтов, определить наиболее результативные методы управления ими.

Количество опрашиваемых составило 30 человек. Все они были разных возрастных групп, с разным уровнем образования и имеющими как общий стаж, так и стаж работы в организации.

Общее количество анкетных вопросов (как открытых, так и закрытых) составило 32. Основное количество опрашиваемых составили мужчины в возрасте от 25 до 30 лет (75%) со средним специальным (45%) и высшим образованием (55%).

Результаты исследования приводят к следующим выводам. 34% опрошенных при ответе на вопрос, как часто в организации возникают противоречия, указали на периодический характер таких явлений. (рис.2). При этом 69% от этого количества изъявили желание покинуть компанию. Оставшиеся 6% отметили частую тенденцию возникновения конфликтных ситуаций.

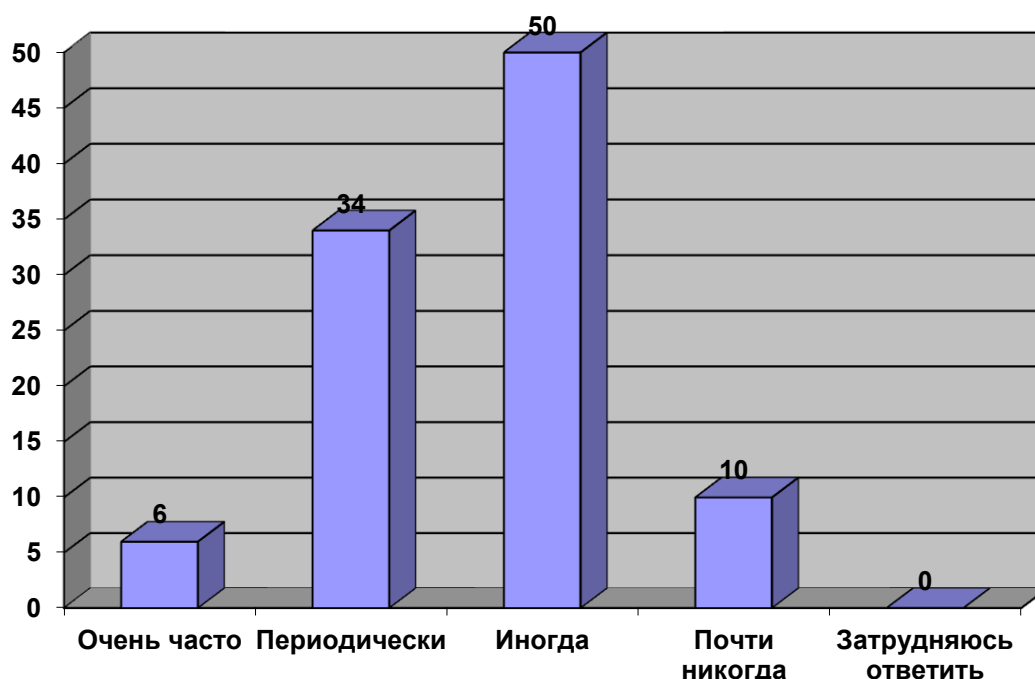


Рис.2. С какой периодичностью в вашей организации возникают конфликты? Основная часть опрошенных (66%) не считают себя конфликтной личностью (рис.3), однако, более половины из них отмечают тот факт, что конфликт их

не обходит стороной. Причем почти каждому третьему респонденту удается избегать столкновений.

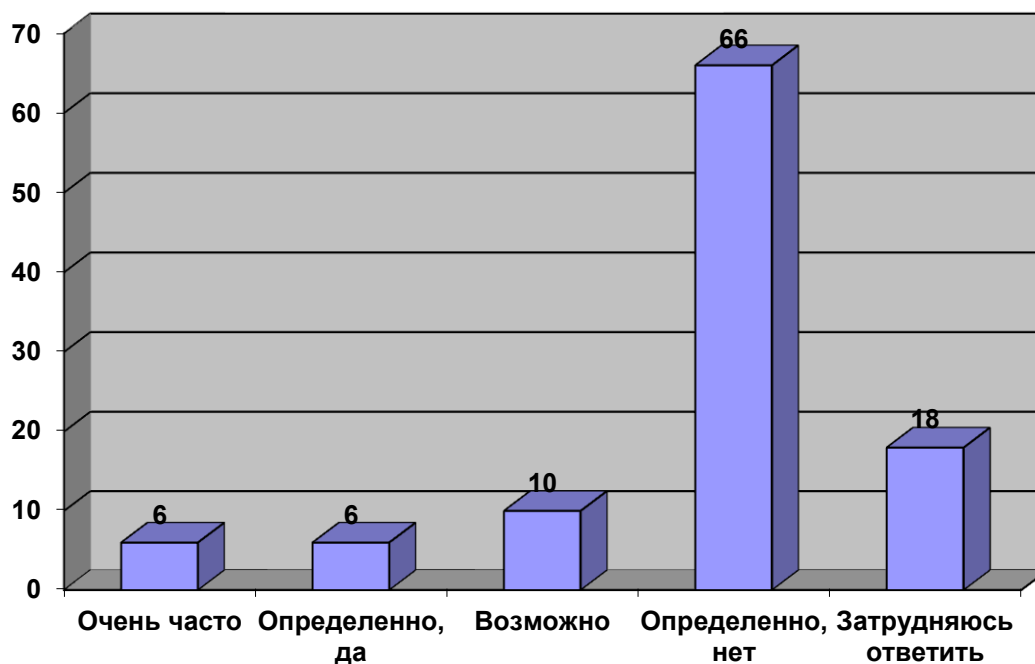


Рис.3. Относите ли Вы себя к конфликтной личности?

58% респондентов отметили, что конфликты, возникающие в их организациях, полностью находятся под контролем. При этом, в основном, для разрешения конфликтных ситуаций применяется правовой метод. Следующий по значимости, согласно опросу, оказался психологический метод разрешения столкновений.

Кроме того, для более эффективного управления конфликтами применяется организационный метод. Причем 80% опрошенных считают необходимым наличие определенных изменений в организации трудового процесса на предприятии. Лишь около 10% опрашиваемых оставили бы режим труда прежним.

Силовой способ разрешения конфликтов в подавляющем большинстве организаций не используется. Тем не менее, 2% участников опроса отметили редкие случаи применения такого подхода.

Согласно мониторинговым данным, основными предпосылками появления конфликтов (рис.4) являются высокие амбиции некоторых работников, несправедливая оплата труда и неправильная организация трудового процесса.

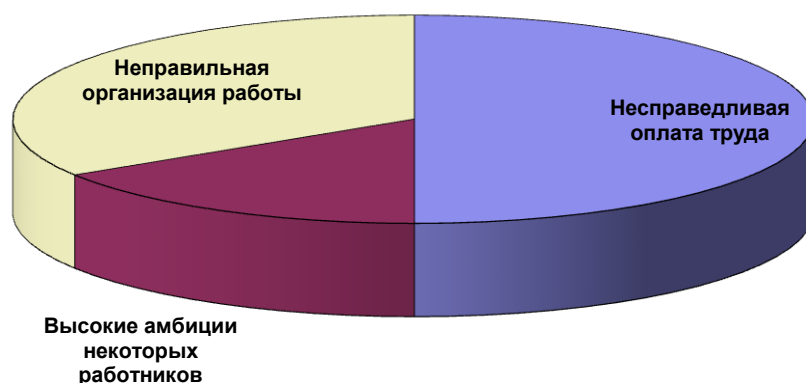


Рис.4. Предпосылки возникновения конфликтов

Несправедливое распределение привилегий, превышение полномочий руководителями и чувство зависти среди работников также по мнению участников опроса влияют на появление очагов напряженности в коллективе. Одной из несущественных причин зарождения конфликтов была отмечена конкуренция за получение должности.

На основании данных двухмерного анализа было установлено, что половина опрошенных, считающих основной причиной столкновений высокие амбиции некоторых работников, время от времени сами становятся вовлеченными в конфликтные ситуации. К этой категории также относятся и те, кто отметил в качестве первопричин несправедливую оплату труда и неправильную организацию трудового процесса.

13% респондентов указали на чувство зависти. Причем 15% из них уверены, что работники покидают организацию из-за неблагоприятного социально-психологического влияния.

В отношении занимаемых должностей при разрешении конфликтных ситуаций и напряженностей внутри организации, 48% опрошенных считают, что первостепенное влияние оказывает высшее руководство, 38% отмечают собственников, 24% респондентов выделили управляющих среднего звена, остальные 10% сослались на конкретных лиц.

Кроме того, на основании анализа опросных данных (рис.5) было установлено, что 70% респондентов указывают на конкретных работников, способных достойно защищать их интересы в случае возникновения конфликта с руководством, 20% рассчитывают на высшее руководство, и лишь 6% готовы обратиться в суд.

64% опрошенных считают необходимым обеспечивать защиту интересов рядовых сотрудников, 10% отмечают права и интересы собственников, 8% – интересы управленцев среднего звена. Высшее руководство, согласно опросу, абсолютно не нуждается в защите своих интересов. 31% респондентов отметили, что в случае возникновения конфликтов сотрудники готовы оказаться на стороне слабого, коими являются самая незащищенная категория рядовых работников. 41% респондентов не знают, как поведут себя сотрудники в данной ситуации.

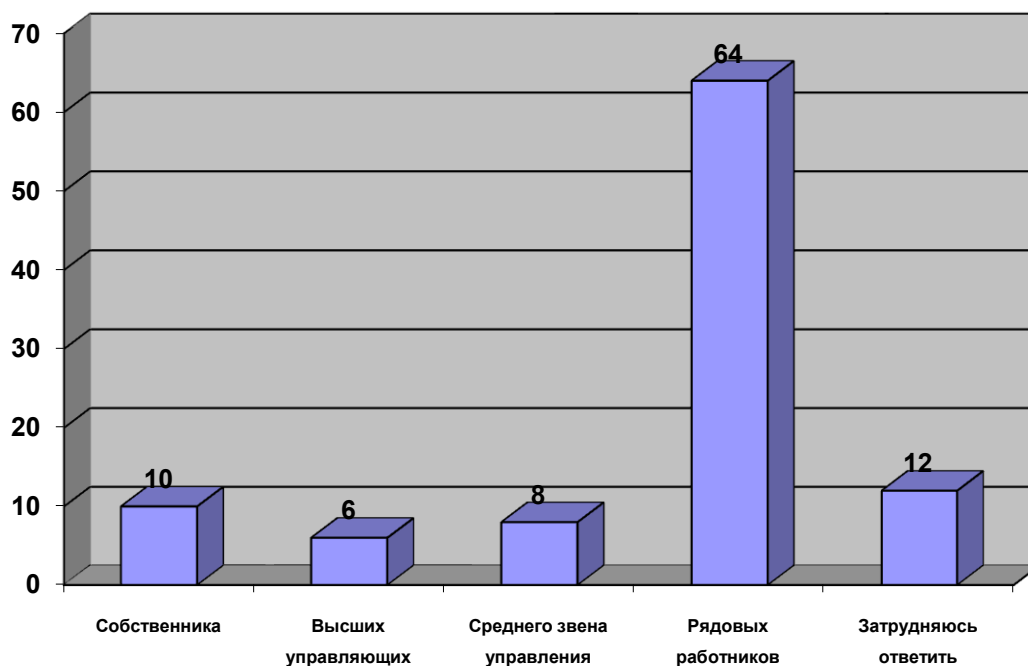


Рис.5. Чьи интересы прежде всего нуждаются в защите в Вашей организации?

На вопрос «Доводилось ли Вам защищать интересы своего коллеги от несправедливых действий?» большая часть опрошенных ответила, что изредка они это делают, причем 2/3 защищали его от своих же сотрудников и 40% – от клиентов. Чуть более половины респондентов (54%) сообщили об отсутствии необходимости в защите своего коллеги от несправедливых действий со стороны руководства.

20% из тех, кому все время приходится защищать своего коллегу от несправедливых действий других сотрудников, на вопрос о том, как они поступают в таких ситуациях, ответили, что занимают нейтральное положение, стараясь ни во что не вмешиваться. 14% респондентов считают, что в их организации развитие ситуации может зависеть от обстоятельств.

64% составляют те, кому изредка приходилось отстаивать права своих коллег перед другими сотрудниками. Из них 80% отмечают, что в случае возникновения конфликтной ситуации между «сильным» и «слабым»

оппонентами работники организации вступают на сторону слабого. Тем не менее, один участник опроса ответил в защиту сильного сотрудника.

Данные двухмерного анализа позволяют прийти к следующим заключениям: лишь 75% из тех, кому постоянно приходится защищать своих коллег от других сотрудников, иногда вовлекаются в конфликтные ситуации. Отсюда можно сделать предположение об их достаточно высоком социальном статусе в организации либо наличии определенного авторитета внутри коллектива. 28% из тех, кому удается избежать конфликта, иногда приходится защищать своих коллег от несправедливых действий других сотрудников.

Помимо всего прочего, 60% из тех, кому доводилось попадать в конфликтные ситуации, защищали своих коллег от несправедливых действий руководства.

18% опрошенных не проявляли каких-либо активных действий со своей стороны. Однако такое поведение постепенно приводило к снижению трудовых показателей. Участники опроса данных организаций разделились на две группы: 54% оказывали поддержку своим коллегам от несправедливых действий со стороны руководства, 46% - не предпринимали ничего.

Один единственный респондент пояснил, что его коллеги в случае возникновения конфликта с руководством готовы обратиться в высшие инстанции, при этом сам он этого никогда не делал.

3.3. Профилактика и разрешение конфликтных ситуаций в компании «Сибстройресурс»

Наши теоретические и эмпирические исследования, которые мы провели, привели к тому что для устранения конфликтных ситуаций в компании, руководителю необходимо внедрить некоторые рациональные элементы.

Рассмотрим основные причины возникновения конфликтов, возникающих в организации. В первую очередь это оплата труда сотрудников и распределение привилегий, которые зачастую бывают не обоснованы и складывается впечатление необъективности; во-вторых, часто недовольства связанны с отсутствием достаточных условий труда и комфорта рабочего места.

Учитывая проведённые исследования можно предложить следующие рекомендации:

Первое, на этапе собеседования отбирать соискателей по психотипу, которые не будут создавать конфликтные ситуации, разногласия и волнения в коллективе.

Второе, требуется обеспечить сотрудников хорошими условиями труда, оборудованными местами, создать условия карьерного и профессионального роста; и тогда заработная плата может быть средней, но стабильной на рынке труда, что приведёт к тому, что прекратится текучка кадров.

Третье, каждый сотрудник должен знать свою роль и необходимость в работе компании, для этого требуется информировать о деятельности и структуре всей компании, со всеми звеньями общей цепочки. Всё это приведёт к осознанию ответственности и большей самоотдачи каждого работника.

Четвертое, ещё одним не маловажным условием отсутствия конфликтов в коллективе, это сплочённость, которая достигается, организацией тимбилдингов, корпоративов, спартакиад, поддержанием традиций и тренингами. Сплочённость коллектива приведёт к большей терпимости индивидуальностей характера друг друга и оптимистичному отношению трудностям, возникающим у компании.

Пятое, во избежание недопониманий, у каждого сотрудника должны быть подробно прописаны должностные инструкции и разработаны варианты

поведения при нестандартных ситуациях, это поможем сотрудникам не растеряться, и как часто это бывает, не начинать искать крайнего, а сконцентрироваться на поиске выхода из сложившейся ситуации.

Шестое, правильное распределение должностных обязанностей и подбор кадров, которые соответствуют занимаемой должности, значительно повышают выхлоп деятельности компании, следовательно, минимизирует недопонимание и конфликты, за счёт того, что на разные должности требуются сотрудники с абсолютно разными личными качествами, в зависимости от рода и вида деятельности. Для этого необходима чёткая кадровая расстановка с выявлением психотипов и с учётом профессиональных навыков знаний и интересов каждого сотрудника.

Седьмое, одним из самых важных факторов является уважение к руководству. Отношение коллектива зависит от личных качеств руководителя и умения правильно коммуницировать с каждым сотрудником. Самым беспроигрышным вариантом стиля руководства является строгий, справедливый. Разберём более подробно какими чертами и качествами должен обладать такой руководитель: должен полностью понимать структуру и схему работы всей компании, иметь аналитический склад ума, решительный и ответственный за свои решения, коммуникабельность, сдержанность и готовность помочь каждому. Такой руководитель будет не только вызывать уважение, но и займёт позицию официального производственного лидера, который в любой момент сможет предотвратить зарождающийся конфликт, т.к. такой человек обычно занимает роль ещё и неформального лидера.

Причиной КПД в работе не редко служит не очень благоприятная обстановка в компании, за счёт этого так же бывают нервные срывы и повышенная утомляемость сотрудников.

Проще конечно предотвращать конфликты на стадии их зарождения, чем разбирать уже сложившиеся ситуации, для этого нужно постоянно

анализировать и вовремя устранять возможные причины и правильно\но выбирать стратегию поведения внутри компании.

Рассмотрим несколько вариантов улучшения обстановки и разрешения конфликтов в организации:

- создание корпоративного духа;
- направленность самих сотрудников на разрешение конфликтных ситуаций;
- обучение руководящего состава компании выходу из конфликтных ситуаций и умение недопускать таковых;
- выработка моделей поведения и управления руководителя предприятия при помощи анализа работы компании.

Есть несколько условий для создания корпоративного духа сотрудников:

- формирования лояльного отношения к компании в отделах производства;
- создание корпоративного духа путём создания спортивных команд, музыкальных групп, профсоюзов и т.п.;
- создание корпоративного духа административном круге.

Вариантом для профилактики конфликтных ситуаций в коллективе будет направленность персонала на поддержание позитивного настроения и уход от негативного общения по отношению к друг другу.

Самыми действенными способами мотивации сотрудников среднего звена организации для профилактики конфликтов будут:

- а) создание лояльного отношения персонала к взаимовыручке и взаимопомощи;
- б) постановка перед сотрудниками объективных целей и задач и сроков реализации;

в) анализ и лояльности сотрудников компании и стимуляция к бесконфликтному поведению, путём опросов и устранения раздражающих факторов;

г) требование субординации и дисциплины на предприятии;

д) поощрение за бесконфликтное общение и кооперативность.

Основой для предотвращения и разрешения уже сложившихся конфликтов является правильное отношение к данным ситуациям административного и руководящего состава, а именно:

а) интерес к разрешению конфликтных ситуаций со стороны управленцев;

б) выяснение и устранения первопричин создавшихся конфликтов;

в) демонстрация возможностидостижимых результатов при бесконфликтных отношениях между сотрудниками;

г) разработка способов мотивации руководящего состава, путём зависимости карьерного роста и материальных поощрений;

д) выдвинуть требование к руководству по постоянному контролю и взаимодействию с сотрудниками.

Данное исследование говорит о том, что уровень эффективности управления разрешения конфликтов повысится в разы, если будет создана соответствующая подготовка руководителей фирмы. Оптимальные прикладные знания состоят из 2 главных блоков:

1. методики изучения знаний коллектива и психологии личности;

2. руководители должны алгоритмично использовать знания основ технологии деятельности. В этом случае вся система управления конфликтами будет иметь надежное интеллектуальное обеспечение, сможет функционировать в режиме усовершенствования и обновления с учетом применения инновационных средств и развития. Исходя из этого, алгоритмизация деятельности руководителя должна быть рассмотрена как

один из путей совершенствования функционирования социальных механизмов управления конфликтами.

Выполнение таких функций, как: прогностическая, познавательная, координирующая, контролирующая, должны строиться по алгоритму деятельности управленца, процессуально и гарантировать их выполнение.

Данный алгоритм должен включать в себя:

- определение задач имеющимся формальным организационным силам и средствам;
- замысел вариантов структурирования механизмов управления конфликтом;
- варианты активизации деятельности неформальных групп;
- определение форм и методов управляющих воздействий на конфликтующие стороны;
- выявление соотношения своих сил и средств защиты от конфликтных угроз и участников конфликта;
- Организацию сотрудничества местных органов управления и администрации предприятия, представителей общественных и других объединений.

Планирование мероприятий по разрешению конфликта, начинается после принятия организационного решения. Мероприятия плана доходят до задействованных средств и сил в форме поставленной задачи. В них стоит определять:

- ходы их деятельности для достижения целей;
- варианты применения имеющихся средств;
- порядок взаимодействия с средствами других органов и с силами
- пространственные и временные границы;
- второстепенные и основные объекты воздействия и т.п.

Обеспечение постоянного контроля над эффективностью проводимых мероприятий предполагает процесс управления конфликтом. Его целью

является своевременная коррекция задач и цели средствам и силам, которые участвуют в разрешении конфликтного противостояния.

По результатам исследования, управление механизмами разрешения конфликтов, может быть организовано, и проводится на основе уже имеющихся нормативно-правовой базы. Эффективность и качество разрешения этого конфликта находится в зависимости от обученности непосредственного руководителя.

В рамках общего плана психологически – социального обеспечения персонала фирмы, необходимо планирование мероприятий по разрешению конфликта.

Заключение

Развитие любой организации или социальной группы, или даже конкретной личности, подразумевает под собой весьма сложный процесс. Данный процесс не всегда протекает гладко, зачастую он связан с разрешением или возникновением противоречий. Жизнь каждого из нас, жизнь организации или коллектива может иметь противоречия. Конфликты, противоборства, согласия, из всего этого состоит процесс функционирования общества.

Столкновение разных мнений, сил и сторон, все это и означает конфликт. Поводами для этих столкновений может послужить, что угодно. Например: важнейшие жизненные установки, материальные ресурсы, статусно – ролевые значения, личностные и характерные различия и многое другое. Конфликты задействуют все стороны жизненной активности людей, их социальные отношения и социальное взаимодействие. По своей сути, конфликт и есть один из видов социального взаимодействия. Все это предполагает противоречие сторон, т.е. действия направленные друг против друга.

Объективно – субъективные противоречия, лежат в основе конфликта. Но не смотря на эти явления, не стоит их объединять. По сути своей, противоречия могут существовать достаточно продолжительное время, а также могут перерасти в конфликт. В самой основе конфликта будут лежать лишь те противоречия, причиной которых будут являться несовместимые потребности, ценности и интересы. Эти противоречия преобразуются в открытую борьбу сторон.

Для того, чтобы разрешить конфликт, следует начать с определения его предмета. Сделать именно это в основном очень не просто. Большинство конфликтов имеют очень запутанную предысторию. Накладывание одной проблемы на другую, могут сделать конфликт абсолютно нерешаемым. Конфликт может иметь главный предмет, который будет расслаиваться на

мелкие предметы. Семейные неурядицы или межнациональные конфликты, служат примерами конфликтов с множеством причин.

Чтобы избежать конфликта, человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личностные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если они случаются.

На основе проведенного эмпирического исследования получены следующие выводы:

решения конфликтных ситуаций в компании на примере ООО «Сибстройресурс», свидетельствовали о том, что в группе 40% сотрудников способны создавать конфликтные ситуации и 60% бесконфликтны в общении. В общем, для сотрудников компании характерен средний уровень общительности, высокий коммуникативный самоконтроль и поиск сотрудничества в конфликтной ситуации. Однако, соперничество в конфликте характерно для 20% сотрудников, а 33,3% человек предпочитают избегать конфликтов.

В процессе исследования нами были получены следующие результаты: определены основные условия преодоления конфликтных ситуаций в общении сотрудников в компании ООО «Сибстройресурс».

Таким образом, задачи работы – определить сущность понятий «конфликт» и «организационный конфликт», раскрыть причины конфликтных ситуаций, обозначить основные этапы протекания конфликтов, провести диагностику конфликтных ситуаций в компании «Сибстройресурс», разработать меры по профилактике и управлению конфликтами в компании – решены.

Цель работы – проанализировать факторы, обуславливающие возникновение и развитие конфликтов и на основе анализа разработать меры

по профилактике и управлению конфликтами в ООО «Сибстройресурс» - достигнута.

Список использованной литературы и источников

1. Андреев В.К. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. - Казань, 2002.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 2002. – 380 с.
3. Баргоякова И.И. Многомерная классификация социально-трудовых конфликтов // Труд и социальные отношения. - 2004. - № 3. - С.15-20.
4. Баргоякова И.И. Профсоюзы как субъект коллективных трудовых споров // Труд и социальные отношения. - 2004. - № 1. - С.4-10.
5. Березин С.В., Лисецкий К.С. Концептуальные основы педагогической конфликтологии // Актуальные проблемы университетского технического образования. - Самара, 1996. – С.218-235.
6. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. - М., 2003.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М., 1999.
8. Виханский О.С., Наумов А.М. Менеджмент. - М., 2004.
9. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. – М., 2003.
10. Голубович А.Д., Ситник А.В., Хенкин Б.Л., Самоукина Н.В. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. - М., 2005.
11. Горбатенко А.С. Коррекция межличностных конфликтов в малых группах // Совместная деятельность: методология исследования и управления. - М., 1992. - С.233-242.
12. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: ПИТЕР, 2003. – 372 с.
13. Донцов А.И., Полозов Т.А. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе // Вестник МГУ. – 2002. - № 4. – С.19-28.

14. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. – 1980. – Т. 1, № 6. – С.119-134.
15. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. - М., 2002.
16. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. - Калуга, 2003.
17. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. - М., 2005.
18. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М., 2000.
19. Иванова Е.Н. Эффективное общение и конфликты. - СПб., 2007.
20. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы: основы управления персоналом. - М., 2003.
21. Калашников Д. Конфликты в организации: социально-конфликтологический уровень анализа // Управление персоналом. – 1999. - № 7. – С.20-28.
22. Каррас Ч.Л. Искусство ведения переговоров: как достичь желаемого результата. - М., 2007.
23. Кочетова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М., 1999.
24. Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель. Элементы психологии управления в повседневной работе. - М., 2003.
25. Кузьмин К.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. - М., 2004.
26. Куницина В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. - СПб.: Питер, 2001. – 349 с.
27. Ладанов И.Д. Практический менеджмент: психотехника управления и самотренировки. - М., 2005.
28. Лимон Ч. Конфликт: семь шагов к миру. - СПб., 2007.
29. Личность: внутренний мир и самореализация. Идеи, концепции, взгляды / Сост. Ю.Н.Кулюткин, Г.С.Сухобская. – СПб., 1996. – 175 с.

30. Малышев М.А. Социально-трудовые отношения в современной России. - М., 2005. – С.14-17.
31. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М., 2006.
32. Мэскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: ДЕЛО, 1999.
33. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Психология конфликта: Хрестоматия / Сост. Гришина Н.В. – СПб., 2001. – С. 298-309.
34. Платонов Ю.В. Социальные конфликты на производстве // Социс. – 1991. – № 7. – С.23-35.
35. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - СПб., 2000. - 298 с.
36. Психология конфликта / Общая ред. Гришиной Н.В. - СПб.: ПИТЕР, 2001.
37. Робер М., Гильман Ф. Психология индивида и группы. - М., 2008.
38. Розанова В., Беседина Н. Психологические особенности конфликтов // Управление персоналом. - 2000. - №3. - С.42-46.
39. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности. – СПб, 2003.
40. Станкин М. Конфликт и его разрешение // Управление персоналом. - 1999. - №7. - С.11-16.
41. Станкин М. Психологический климат коллектива // Консультант директора. – 2001 - №12. - С.13-16.
42. Тренин Н.Н. Управление конфликтами. – М., 2001
43. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. – СПб., 2003.
44. Чумиков А.Н. Управление конфликтами. - М., 2005.
45. Шаленко В.П. Конфликты в трудовых коллективах. - М., 2002.
46. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманитарология. - М., 2002.

47. Шипилов А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты // Кадры предприятия .– 2002. - №3. – С.47-53.
48. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М., 2008.
49. Щеглова С.Н. Социальное партнерство в сфере трудовых отношений. - М., 1995.
50. Щербак В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии // ЭКО. - 1999. - №11. - С.157-168.

