

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)
Институт философии

Заведующий Кафедрой
конфликтологии
_____ А.И. Стребков

Председатель ГАК

Выпускная квалификационная работа на тему:
МЕТОДЫ УРЕГУЛИРОВАНИЯ И ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ
Направление 37.03.02– Конфликтология

Рецензент:
д.соц.н., профессор
Пруель Н.А.
_____ (_____)

Выполнил:
студент магистратуры
Максютина Екатерина Андреевна
_____ (подпись)

Научный руководитель:
д. к. полит.н., доцент
Пинкевич А.Н.
_____ (подпись)

Санкт-Петербург
2017

Оглавление

Введение.....	2
Глава 1. Конфликт в организации.....	4
1.1. Основные характеристики конфликтов в организации.....	4
1.2 Факторы, обуславливающие возникновение напряженности и конфликтов в организации.....	14
Глава 2. Основы управления конфликтами в организации.....	23
2.1. Урегулирование и предупреждение как способы управления конфликтами в организации.....	23
2.2. Наиболее эффективные методы урегулирования конфликтов в организации.....	32
2.3. Основные методы предупреждения конфликтов в организации.....	41
Заключение.....	52
Список использованной литературы.....	54

ВВЕДЕНИЕ

Конфликт сложный феномен, являющийся неотъемлемой частью общества, поэтому весьма логично, что еще до нашей эры совершались попытки его осмысления, однако научное освещение конфликт получает лишь в двадцатом веке, в работах Карла Маркса, Георга Зиммеля, Толкотта Парсонса, Ральфа Дорендорфа, Льюиса Козера и других.

Активное развитие конфликтологии в России началось относительно недавно в 90-х годах двадцатого века. Соответственно высшее руководство российских компаний осознало необходимость комплексного и профессионального управления конфликтом всего лишь два десятилетия назад. Поэтому данная дипломная работа «методы урегулирования и предупреждения конфликтов в организации» представляет интерес и практическую ценность для руководителей и специалистов конфликтологов, занимающихся конфликтами на предприятии, поскольку содержит анализ методов управления конфликтом на предприятии.

В первой главе представлены основные характеристики и функции конфликта, необходимые для комплексного понимания, а также приведены характерные причины и факторы, обуславливающие возникновения напряженности и конфликтов в организации. Вторая глава содержит основы управления конфликтом, подробный анализ и выявление наиболее эффективных методов урегулирования и предупреждения конфликта в рамках организации.

Объект исследования: конфликт на предприятии.

Предмет исследования: методы урегулирования и предупреждения конфликтов в организации.

Цель работы: проанализировать методы урегулирования и предупреждения конфликтов в организации.

Для реализации цели потребовалась постановка и решение следующих задач:

1. Рассмотреть основные характеристики конфликтов в организации

2. Выявить факторы, обуславливающие возникновение напряженности в организации;
3. Описать основные принципы урегулирования и предупреждения как способов управления конфликтами;
4. Выявить наиболее эффективные методы урегулирования конфликтов в организации;
5. Рассмотреть основные методы предупреждения конфликтов в организации.

1 ГЛАВА. КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Основные характеристики конфликтов в организации

Для того чтобы перейти к исследованию конфликта на предприятии, необходимо дать определение организации и соответственно самому

конфликту, в рамках которого и будет вестись наше дальнейшее исследование. А также рассмотреть общие характеристики конфликта, а именно его структурные динамические показатели и функции.

Пригожин предлагает рассматривать организацию в трех измерениях. «Во-первых, это искусственное объединение, целью которого является выполнение общественно важных задач.

Во-вторых, это действия направленные на достижение цели, а именно разработка правил, налаживание процесса работы, координация деятельности сотрудников, обеспечение согласованности.

В-третьих, это обезличенная структура связей, детерминированная культурой и административными правилами.»¹

Конфликт интересен человеку с давних пор, соответственно предпринимались множественные попытки научного изучения данного явления, этим вопросом занимались такие именитые мыслители как Эпикур, Гераклит, Руссо, Гоббс, Маркс, Дарвин, Зиммель, Козер, Парсонс и другие. Каждый из них по-разному подходит к определению конфликта, различно понимает его функции и место в общественном развитии. Для данной дипломной работы мы будем использовать определение конфликта, которое на наш взгляд наиболее полно отражает это явление.

Итак, под конфликтом мы понимаем - столкновение двух и более противоборствующих сторон по поводу интересов, ресурсов, различных мировоззренческих позиций, и иных ценностей, характеризующееся взаимным нанесением ущерба, с целью защиты актуализированных потребностей.

После того как мы определили понятие организации и отдельно конфликта, считаю необходимым ввести понятие конфликта в организации и организационного конфликта, установить принципиальную разницу между этими явлениями.

¹ Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР,2003. - 564 с

Конфликт в организации это более объемное понятие, он охватывает все организационные подсистемы технологическую, экономическую, социальную. Конфликт в организации – это тип взаимодействия, основанного на наличии противоречий в интересах и ценностях относительно разных средств регуляции поведения, проявляющийся в столкновении сторон.

Организационные конфликты связаны с социальными средствами регуляции поведения, и проявляются наличием противоречий концентрирующихся, в рамках формальной или неформальной структур. Возникают в случае если работник не выполняет требования, предъявляемые организацией либо требования противоречивы и не понятны сотруднику. В системе организационных конфликтов выделяют межличностные, противоречия сосредоточены в неформальной структуре, и позиционные противоречия проявляются в формальной структуре между ее элементами.

Подробно рассмотрев необходимые определения для дальнейшей работы перейдем к основным характеристикам конфликта. Динамические элементы конфликта включают в себя напряженность, латентную фазу, непосредственное конфликтное взаимодействие, и завершение конфликта. Ниже мы рассмотрим более подробно каждый из этапов.

Феномен социальной напряженности чаще всего рассматривают в взаимосвязи с социальными конфликтами так, как «напряженность отражает духовное и эмоциональное состояние индивидов и больших социальных групп, характеризующиеся неудовлетворенностью существующим положением».² Однако напряженность свойственна не только социальным конфликтам, но и конфликтам в организации, поскольку конфликт в организации тоже можно рассматривать с позиции социального так, как в рамках одного предприятия сосредоточены различные социальные группы, чьи интересы входят в противоречие друг с другом.

² Пинкевич А.Г. Возможности изучения социальной напряженности в России на основе данных Европейского социального исследования- Мир России. №1. 2015- 8-9с.

Причины напряженности обычно разделяют на субъективные и объективные. Так если говорить о субъективных это индивидуальное восприятие и интерпретация отдельным сотрудником, поведения других членов коллектива, норм, принятых в организации, как несправедливых дискомфортных, что порождает внутриличностный конфликт который может перейти в другие формы конфликта межличностный межгрупповой и т.д. Объективные причины связаны с экономическими показателями - задержка или невыплата зарплаты, сокращение сотрудников; с социальными-нарушение социальных гарантий, ущемление прав со стороны организации.

Напряженность имеет различные стадии развития, в зависимости от характера действия и форм проявлений неудовлетворенности, выделяют три уровня напряженности.

Для первой стадии характерен рост недовольства, не вполне осознаваемые причины неудовлетворительной ситуации, активные формы проявления протеста отсутствуют. На второй стадии появляется отчетливое понимание причин неудовлетворительного положения, предпринимаются активные действия для выражения своего несогласия. Конфликты возникают чаще всего на этом этапе. На третьей стадии происходит спад напряженности и возвращение психологически - эмоционального состояния в нормальное русло.³

Большинство исследователей полагают, что напряженность в том или ином виде постоянно присутствует в социальной среде, соответственно организации, как часть социальной структуры несвободны от влияния этого фактора. Поэтому руководителю необходимо чутко реагировать на такое явление, как напряженность, ориентироваться в ее стадиях, признаках. И уже на стадии напряженности вступать в управления конфликтом, когда он лучше поддается управлению, с целью минимизации деструктивных проявлений конфликта.

³ См. Пинкевич А.Г. Возможности изучения социальной напряженности в России на основе данных Европейского социального исследования. -9-11с

Следующая ступень развития конфликта - это так называемая латентная фаза, которая включает в себя конфликтную ситуацию, осознание сторонами своих интересов и препятствий, мешающих удовлетворению последних, на данном этапе предпринимаются действия для защиты своих интересов.

И так определим, что же такое конфликтная ситуация. Конфликтной ситуацией называют такое стечение обстоятельств, которое создает почву для возникновения конфликта. Она имеет объективное содержание, реальные события и субъективную оценку ситуации каждой из сторон. Большую роль играют индивидуальные психологические особенности и восприятие реальности каждой стороной. На данном этапе непременным условием является осознание хотя бы одной стороной своих интересов, в противном случае дальнейшее развитие конфликта не произойдет.

После осознания интересов и препятствий, появившихся в результате деятельности противника, следуют действия одной из сторон с целью защиты своих интересов. Ответные действия другой стороны означают начало конфликта. Далее происходит формирование позиции, открытое выражение недовольства.

После латентной стадии конфликт проходит так называемую открытую фазу, для которой характерны следующие особенности: конфликт становится очевидным фактом для участников, переход «от слов к делу», начинается борьба, возможно расширение конфликта. Конфликт на данном этапе может пойти по пути эскалации и деэскалации.

Далее рассмотрим стадию завершения конфликта. Конфликт может завершиться по разным причинам, например, истощение ресурсов у одной стороны, что означает победу другой, обоюдное истощение ресурсов, разрешение противоречия, сторона в ходе конфликта осознала, что ресурсы, которые необходимо потратить в ходе конфликта перевешивают достоинства цели, которой можно достигнуть в ходе противоборства. Основными

формами завершения конфликта считаются: консенсус, диссенсус и компромисс.⁴

Консенсус- удовлетворены интересы обеих сторон, искоренены глубинные противоречия, нет опасности обострения конфликта в будущем так как его основа устранена.

Компромисс- частичное удовлетворение интересов каждой стороны. Есть опасность обострения конфликта в будущем, так как обе стороны удовлетворены лишь частично, следовательно, при появлении новых ресурсов и изменении баланса сил возможно возобновление конфликта.

Диссенсус- самый неблагоприятный исход конфликта, участники разделяются на проигравшую и выигравшую сторону. Диссенсус происходит при дисбалансе сил, конфликт не решен и обязательно возобновиться в будущем, когда проигравшая сторона накопит достаточно ресурсов для продолжения борьбы.

От динамических характеристик конфликта перейдем к структурным. Основные элементы структуры конфликта: предмет, объект, участники, взаимоотношения участников, внешняя среда.

Предмет - это основное противоречие, ядро конфликта, цели, интересы, ценности, потребности из-за которых происходит конфликт. Предмет реален и актуален. Объект - это часть предмета, определяется как конкретная ценность, к обладанию которой стремиться каждая сторона, что и вызывает противоборство. Объектом конфликта может стать субъективная или объективная ценность, он не существует отдельно, а находится в неразрывной связи с взаимоисключающими интересами участников, важной характеристикой объекта конфликта является его дефицитность. Интерес, дефицитность, неделимость и разная оценка по поводу значимости объекта все это неотъемлемые части объекта конфликта.

⁴ Дмитриев А.В. Конфликтология. - М.: Гардарики, 2000. – 120-134с

Участников или субъектов конфликта можно назвать главным элементом конфликта ведь именно они создают его. Участниками конфликта являются не только основные носители противоречий, но и все те, кто как-либо вовлечен в конфликт и влияет на его протекание. Для анализа субъектов конфликта необходимо учитывать их количественные и качественные характеристики и мобилизационный потенциал. Качественные характеристики учитывают психологические особенности, систему ценностей и насколько данные ценности разделяются всеми членами группы. Ресурсный потенциал_включает в себя ресурсы, которыми располагают стороны, как внешние, так и внутренние, а также умение использовать их, сюда же относиться готовность сторон к нанесению ущерба, или налаживанию диалога с противником, уровень организации это также важная составляющая, группа, обладающая внутренней структурой, является более сильным противником. Они выгодно отличаются от разнородных групп целенаправленными действиями, наличием лидера-организатора и стремлением всех участников к единой цели.

Внешняя среда - это то, что окружает конфликт и непосредственно участников конфликта, это может быть узкий круг ближайших друзей и родственников, различные социальные институты, общество, мир. Социальная среда влияет на формирование целей, выбор стратегий через нормы, правила, оценки ситуации обществом. Занимаясь изучением конфликта в организации необходимо учитывать этот фактор, ведь воздействие внешней среды может оказать чрезвычайно сильное влияние на протекание конфликта, зачастую она напрямую детерминирует конфликт. Резкое изменение политической, экономической ситуации может спровоцировать волну протестных действий среди рабочих, так, например, в периоды резких колебаний – улучшений или ухудшений, ситуация может существенно обостриться и ранее не разрешенные противоречия обостряются, скрытые конфликты обнародуют себя.

Подробно рассмотрев динамические и структурные составляющие конфликта перейдем к его функциям. Существует множество диаметрально противоположных точек зрения касаясь функций конфликта.

В обыденном сознании конфликт представляется как нечто исключительно негативное, однако Георг Зиммель и Льюис Козер придерживались иного мнения. Они утверждали, что конфликт может быть, как конструктивным, так и деструктивным.

Козер в труде функции социального конфликта, описывал позитивные функции конфликта и выделял таковых более тридцати, остановимся на самых основных. И так, Козер утверждал, что конфликты могут способствовать созданию групп и их сплочению. Данные позитивные функции реализуются при определенных условиях, а именно, если система группы гибкая, вовлеченность в группу частичная, не существует запрета на высказывание негативных настроений. В таких группах чаще случаются локальные конфликты, которые способствуют обновлению устаревших норм, разрешению назревших противоречий, такие конфликты менее эмоциональны, чем в группах с тесными связями и жесткой структурой, и не угрожают существованию группы.⁵

Также конфликт может быть конструктивным в том случае, если он разворачивается в сфере целей и интересов, не противоречащих основам внутригрупповых отношений, тогда конфликт позволяет адаптироваться группе к изменениям в обществе, и продолжать дальнейшее существование на более конструктивной основе.

В так называемых открытых обществах конфликты позволяют сохранять стабильность и обеспечивают внутригрупповую интеграцию, это происходит из-за того, что там нет тенденции к насильственному подавлению конфликта. Множественные локальные конфликты, не отягощенные сильной эмоциональной составляющей, позволяют не допустить крайней точки

⁵ См. Льюис Козер Функции социального конфликта.- М.: Идея-Пресс, 2000.- 83-88с

напряжения, решение таких конфликтов благотворно влияет на психологическое состояние людей. Множественные конфликты позволяют плавно преобразовывать систему и адаптировать ее к изменяющимся условиям окружающей среды и потребностям ее членов. Локальные конфликты способствуют снижению «чувствительности» системы к конфликтам, делают структуру более гибкой, что в свою очередь позволяет избежать крупных конфликтов, которые обладают разрушительной силой и могут угрожать целостности группы. Кроме того, незначительные конфликты позволяют сбросить напряжение и освободиться от негативных эмоций.⁶

Еще одна позитивная функция это адаптационная, ведь именно непосредственное включение в конфликт позволяет быстро освоить все нормы и правила группы, понять расстановку сил, данная функция позволяет новым работникам быстро понять структуру организационных связей и норм. Определение реального баланса сил, также возможно его перераспределение, которое соответствует настоящему моменту в следствии чего, происходит изменения отношений и характер взаимодействий, что позволяет организации изменяться, расти и соответствовать требованиям внешней среды.

Конечно, нельзя не сказать о таких важных функциях как информационно-познавательная и сигнализирующая. В ходе конфликта сторонам необходимо не только анализировать свои интересы выработать стратегию поведения, но и собирать информацию о партнере его целях интересах, ресурсах. Также поиск дополнительного ресурсного потенциала, это проявляется в виде обретения союзников, сторонников. Это дает возможность работникам лучше понять специфику не только своего отдела, но и смежных, получить комплексное представление о работе организации, что приводит к более полному пониманию процесса и своих функциональных обязанностей.

⁶ См. Льюис Козер Функции социального конфликта.- М.: Идея-Пресс, 2000.- 148с

Сигнализирующая функция реализуется за счет того, что сообщает руководителю о наличии проблем, связанных с функционированием системы, что в свою очередь позволяет ему вовремя скорректировать ошибки и не допустить серьезных проблем.

Можно сделать вывод что реализация положительных функций конфликта выше в тех организациях, где принята поддерживающая и коллегиальная модели организационного поведения. Так отношения там не предполагают насильственного подавления конфликта и запрета на высказывание недовольств. Эти модели открыты небольшим частым конфликтам, что препятствует накоплению большого конфликтного потенциала и усугублению назревших противоречий.

Нельзя отрицать, что конфликт обладает также и деструктивными функциями. Во время конфликта происходит временная дезинтеграция, что существенно осложняет работу, если конфликтующим группам необходимо контактировать между собой для ее выполнения, усиливается эмоциональная напряженность, неудовлетворенность индивидов, что обуславливает ухудшение психологического климата в группе.

Козер писал, что конфликты могут обладать разрушительной силой, если они происходят в группах с полной включенность и жесткой системой. Конфликт может разрушить систему, если предметом конфликта являются базовые ценности.⁷ Для всех очевидно, что конфликт требует затраты большого количества ресурсов материальных, духовных, а иногда даже человеческих, зачастую достигнутая цель не оправдывает затраченных ресурсов. Конфликт по своей природе иррационален, а при его эскалации эмоции участников обостряются до критического уровня, первоначальная цель конфликта забывается и появляется новая - любыми способами одержать победу, что влечет за собой выход за этические нормы оскорбление, угрозы, насилие.

⁷ См. Льюис Козер Функции социального конфликта.- М.: Идея-Пресс, 2000.- 108с

Заметим, что наибольшее число деструктивных последствий конфликта обнаруживается в организациях, где приняты автократическая и патерналистская модели организационного поведения. В таких организациях не приветствуется открытое обсуждение конфликта, выражение недовольства, помимо этого эти модели требуют от сотрудников высокой включенности в жизнь организации. Все это способствует накоплению высокого конфликтного потенциала и формированию глубоких противоречий, в случае конфликта все ранее скрытые проблемы обнаружат себя одновременно, что делает конфликт сложно управляемым.

Конфликт - это сложное многомерное явление, невозможно со стопроцентной уверенностью утверждать, что он исключительно негативен или позитивен. Функции конфликта зависят: от ситуации, системы в которой он развивается, от предмета конфликта, от психологических особенностей сторон и восприятия его участниками.

В данном параграфе мы определили понятие организации, конфликта, рассмотрели его основные характеристики и функции. Этот теоретический блок был необходим для нашей дальнейшей работы, теперь мы можем перейти к непосредственным причинам возникновения конфликта на предприятии и методам его урегулирования и предупреждения.

1.2 Факторы, обуславливающие возникновение напряженности и конфликтов в организации.

В параграфе основные характеристики конфликта мы определили, что такое напряженность и какие стадии она проходит, также установили, что она является элементом динамики конфликта и предшествует конфликтному взаимодействию. В данном разделе будут выявлены, детерминанты напряженности, а также ее признаки.

В общем виде можно сказать что предпосылками напряженности является неудовлетворительная ситуация, протяженная во времени, характеризующаяся рассогласованием между интересами, потребностями ожиданиями и их фактическим удовлетворением, что в конечном итоге

приводит к росту недовольства. Если переходить от общих предпосылок к более детальным, то следует сказать, что их принято разделять на скрытые и очевидные.

К очевидным показателям относятся: депривация и фрустрация. Депривация - это неравный доступ к ресурсам, она неизбежна в любой организации, ведь отношения выстроены иерархично. Выделяются руководители, которые обладают властными полномочиями и имеют возможность контролировать ресурсные потоки и подчиненные, которые имеют ограниченный доступ к ресурсам или не имеют вообще.

Под фрустрацией понимают психологическое состояние, возникшее вследствие появления препятствий на пути к достижению цели или удовлетворению той или иной потребности. Препятствия могут быть как реальными, например, постоянная задержка зарплаты, сокращение, так и иллюзорными, которые существуют лишь в сознании человека.

Степень готовности к протестным действиям, уровень толерантности, отнесение себя к какой-либо группе, характер уже предпринятых мер по защите своих или групповых интересов.

К скрытым показателям напряженности относятся ожидание ухудшения своего положения, переживания и опасения, связанные с будущим, страх старости, озабоченность невозможностью обеспечить образование своих детей, болезненное восприятие в связи с потерей или сменной своего статуса.

Признаки социальной напряженности, могут быть выявлены путем простого наблюдения, ниже перечислим действия свидетельствующие о наличии напряженности в организации: «стихийные минисобрания, увеличение числа неявок на работу, увеличение числа локальных конфликтов, рост психологического и эмоционального напряжения в коллективе,

массовые увольнения по собственному желанию, коллективное невыполнение указаний руководства.»⁸

Как мы видим, напряженность - это не только внутреннее эмоциональное напряжение, оно сопровождается реальными действиями такая открытая демонстрация своего недовольства фактически провоцирует конфликт. Данные явления уже свидетельствуют о том, что конфликт готов перейти в фазу конфликтного взаимодействия.

Говоря о причинах конфликта в организации необходимо помнить о том, что, как правило в основе конфликта, лежит несколько причин усиливающих друг друга. Среди основных выделяют ограниченность общих ресурсов и благ, различие в целях и задачах, различие в восприятии и ценностях, нарушение коммуникации, неправильно организованная система подчинения и распределения обязанностей, несправедливая система вознаграждений, некорректное поведение руководства и подчиненных, влияние внешней среды, несовпадение формальной и неформальной структуры и присутствие в коллективе конфликтных личностей.

Указанные причины можно условно разделить на три сегмента. Во-первых, конфликты, в основе которых неудовлетворенность сотрудников. Во-вторых, причины, связанные с ошибками организационного плана. В-третьих, социально психологические. Далее рассмотрим более детально названные причины.⁹

К первой группе можно отнести следующее:

Ограниченность ресурсов одна из главных причин всех конфликтов, и трудовые конфликты не становятся исключением. В случае, когда ценность невозможно поделить начинается борьба за право обладания ею.

⁸ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии: - СПб.: Питер, 2001. - 260 -266 с

⁹ См. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. – 234- 241 с; См. Дмитриев А.В. Конфликтология. - М.:Гардарики, 2000. – 220-228с; См. Пригожин, А. И. Современная социология организаций – М.: Интерпракс, 1995. – 195- 202 с.

Осознание большинством несправедливого распределения ресурсов, задержка заработной платы, невыполнение обещаний о повышении зарплаты и выдаче премий со стороны руководства, увеличение объема работы без увеличения денежного вознаграждения влечет за собой недовольство разногласия, локальные и массовые конфликты.

Степень удовлетворения потребностей, интересов каждого индивидуума и коллектива в целом. Чем ниже степень удовлетворенности, тем выше степень напряженности и вероятности возникновения конфликта. Все прекрасно понимают, что необходимым условием для слаженной работы коллектива является стремление к одним целям и разделение общих интересов. В случае если каждый преследует личные цели, это может привести к разногласиям, росту напряжения, что в конечном счете может послужить основой распада организации.

Конфликт трудовых норм может проявиться в случае, когда кто-то неосознанно или сознательно нарушает установленные правила в коллективе, это может произойти от простого не знания, либо как акция протеста, в данном случае это грозит перейти в конфликт между личностью и группой.

На возникновение напряженности и конфликта оказывает влияние «количество свободы» существующей в организации. Если правила подлежат строгому и беспрекословному исполнению, отношения жесткие и структурированные, запрещено выражать негативные настроения все это способствует накоплению конфликтного потенциала, росту недовольства и агрессии.

Важна также индивидуальная составляющая, ощущение, что ситуация безвыходная и ты бессилен, что-либо изменить. Например, поговорить с начальником об улучшении условий труда либо осознание возможности сменить работу ведет к тому, что человек впадает в глубокую депрессию, становится агрессивным и замкнутым, плохо исполняет свои должностные обязанности, что также влияет на возникновение напряжения в коллективе.

Кроме всего прочего стоит отметить внутриличностные конфликты. Они могут послужить основой для других видов конфликтов, и повлиять на деятельность организации в целом, в случае, когда они возникают у руководителей высшего звена. Итак, конфликт мотивов проявляется в несовместимости желаний и потребностей, различают три вида данного конфликта- необходимость выбора между двумя равно привлекательными вариантами, между двумя равно непривлекательными решениями, когда ситуация и хороша, и плоха одновременно. Ролевой конфликт также относится к сфере внутриличностного, и имеет два проявления. Первый вариант, это межролевой, проявляется в несовместимости ролей, внутриролевой, это конфликт человека со своей ролью происходит из-за невозможности или нежелания соответствовать своей роли.¹⁰

Вторая группа включает в себя:

Неправильно организованная структура подчинения, может приводить к путанице, застою в работе, так как непонятно кому именно должны подчиняться отделы и чьи указания выполнять. Отсутствие четкого распределения функций и должностных обязанностей между членами организации, из-за этой проблемы может возникнуть следующая - перекладывание ответственности за выполнение определенной работы на «других». В результате чего получается коллективная безответственность и неэффективная работа.

Помимо этого, работа может поручаться тем работникам, которые не имеют полномочий и ресурсов для ее выполнения, все ошибки функционального плана вызывают недовольство работой начальства со стороны подчиненных и наоборот, что существенно повышает градус накала и способствует конфликту.

¹⁰ См. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. – 304 с

Различие в целях и задачах, когда миссия организации не совпадает с поставленными задачами. Примером данного конфликта может послужить следующая ситуация: отдел, отвечающий за качество, стремится повысить свойства продукта, в то время как финансовый отдел пытается снизить затраты на его производство, налицо конфликт, хотя цель у этих отделов одна – повысить прибыль компании.¹¹

К третьей группе, причин можно отнести:

Нарушение коммуникации является одной из самых распространенных причин конфликтов на предприятии. Из-за отсутствия диалога между структурными подразделениями компания не может действовать как слаженный механизм, и достигать общей цели. В условиях нарушенной коммуникации и неполной информации, отделы начинают локализоваться, обретая собственные цели, такая тенденция угрожает единству компании, и ведет к ее распаду.

Неравноценное отношение руководства к отдельным сотрудникам. Начальник может испытывать неприязнь к одному, основываясь на своих личных антипатиях и благоволять другому. Такое предвзятое отношение к подчиненным вызывает у них возмущение и агрессию по отношению к «любимчику», как следствие – рост конфликтных ситуаций на горизонтальном уровне и рост неприязни к руководителю.

Несовпадение формальных и неформальных отношений, также служит подспорьем для конфликта. В ситуации, когда реальный начальник не пользуется авторитетом у подчиненных, его слова могут игнорироваться, поручения исполняться не точно, если к тому же формальный и неформальный лидеры находятся в отношениях противостояния, это может спровоцировать серьезный конфликт. В результате чего происходит формирование двух антагонистических групп.

¹¹ Темницкий А.Л., Особенности трудового поведения наемных работников// Экономические субъекты в постсоветской России Часть 1. Домохозяйства современной России. Издание второе, исправленное, дополненное / Под ред. Р.М. Нуреева. - М.: МОНФ

Причиной раздора на предприятии может стать представление работников о том, что начальник занимает свое место незаслуженно, в этом случае его поручения и решения могут бойкотироваться, что соответственно ведет к неэффективному функционированию системы и вертикальному конфликту.

И конечно же не стоит забывать о таком феномене как конфликтные личности им просто необходим конфликт, они часто становятся его инициаторами, причем предпосылки и основу конфликт может не иметь, конфликт тут выступает как сама цель. Выделяют пять типов конфликтных личностей: Демонстративный, Ригидный, Неуправляемый, Сверхточный и Бесконфликтный. Ниже разберем каждый тип более подробно

Демонстративный - Любит внимание, ему важно отношение других. Воспроизводит поверхностные конфликты, с целью вызвать сочувствие или восхищение у окружающих. Обычно это эмоциональные личности, которые действуют по ситуации. В конфликте чувствуют себя хорошо.

Ригидный - Обладает завышенной самооценкой требует подтверждения своего превосходства от окружающих. Практически не считается с мнением окружающих. Обидчив, не критичен к себе.

Неуправляемый - Импульсивен, эмоционален, агрессивен - поведение плохо поддается прогнозу, низкая способность рационального мышления склонен нарушать общественные нормы.

Сверхточный - излишне скрупулезен в работе, критичен по отношению к себе и другим, что создает впечатление придирок. Повышенная тревожность, эмоциональная сдержанность все это присуще данному типу. Конфликт переносит плохо.

Бесконфликтный - легкая внушаемость, высокая зависимость от мнения окружающих, внутренне противоречив, ориентируется на быстрый успех, не склонен анализировать ситуацию.

Такая типология считается наиболее универсальной. Средний показатель конфликтных личностей в группах составляет 7%.¹²

При формировании коллектива важно учитывать эту составляющую, и по возможности исключать присутствие индивидов, которые могут спровоцировать конфликт, для этой цели существует множество тестов, по выявлению уровня конфликтности личности.

Также нужно помнить о том, что существует такое понятие как психологическая несовместимость, это особенно важно при формировании рабочих групп, вынужденных находиться в длительном и частом контакте. Для определения совместимости разработано множество методик и тестов.

Из данного параграфа видно, что причинами конфликта на предприятии могут служить как объективные факторы: нет четкой структуры подчинения, распределение функций размыто, неадекватное поведение руководства и сотрудников, так и субъективные переменные индивидуальная несовместимость ряда работников, конфликтные личности, четкая ролевая структура, которая подавляет личностные особенности, создавая ощущение несвободы и т.д. Все это важно учитывать при анализе конфликта на предприятии.

Выводы первой главы:

1. Функции и последствия конфликта во многом зависят от той системы в которой они возникают. Так, в организациях, где приняты поддерживающая и коллегиальная модели организационного поведения, конфликт обнаруживает свои конструктивные функции – адаптивные, сигнализирующие, снятие напряжения, разрешение противоречий – конфликт способствует развитию и обновлению организации. В организациях, где придерживаются авторитарной и патерналистской форм организационного поведения,

¹²См. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии: 2-е изд., доп., перераб. - СПб.: Питер, 2001. - 340 с

конфликты напротив проявляют свою деструктивную сущность и могут угрожать существованию системы.

2. Теоретические знания основ конфликта необходимы для эффективного управления им. Представление о динамических характеристиках позволит правильно определить стадию развития конфликта, возможность управления, выбрать подходящий метод - для каждой стадии существуют свои методы управления. Структурные характеристики – качественные и количественный состав участников, внешняя среда, предмет и объект конфликта, также необходимо учитывать при выборе метода воздействия на конфликт. Анализ структурных характеристик конфликта обеспечит лучшее понимание его причин и соответственно облегчит поиск возможных решений.

3. Стадия напряженности очень важна для предупреждения конфликта, так как она довольно продолжительная, при правильном своевременном диагностировании и раннем вхождении в управление руководитель может предупредить конфликт устранив причины напряженности, и нивелировать таким образом деструктивные последствия конфликта.

ГЛАВА 2. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Урегулирование и предупреждение как способы управления конфликтами в организации

Высшее руководство отчетливо понимает, что конфликты прямая угроза бизнесу и политика игнорирования или табуирования не работает. Именно поэтому, в настоящее время существует такой большой интерес к практикам управления конфликтом. Этот процесс безусловно позитивный, потому как при умелом управлении можно не только нивелировать деструктивные функции конфликта, но и аккумулировать его положительные свойства - адаптация к внешней среде, выявление и устранение организационных ошибок, развитие и усовершенствование модели ведения бизнеса.

Под управлением понимаются любые целенаправленные действия, с целью воздействия на конфликт. Управление включает в себя процесс прогнозирования, предупреждения или стимулирования конфликта, урегулирования и разрешения. Безусловно каждый из процессов очень важен,

однако в рамках данной дипломной работы, будут рассмотрены подробно лишь методы предупреждения и урегулирования, а остальные процессы будут освещены на поверхностном уровне необходимом для понимания сути управленческого воздействия.

Прогнозирование конфликта – выявление причин потенциального конфликта, через анализ объективных и субъективных условий взаимодействия между людьми. Проведение организационной диагностики является эффективным методом для прогнозирования конфликта, так как в ходе диагностики выявляются слабые места и проблемы, обладающие конфликтным потенциалом.¹³

«Предупреждение основывается на результатах прогнозирования. Выявление причин неудовлетворенности и роста социальной напряженности на предконфликтной стадии, определение способов устранения этих причин, с целью предотвращения перехода конфликта в фазу открытого столкновения.»¹⁴

Для предупреждения конфликта, важна процедура диагностики, именно в процессе организационной диагностики выявляются скрытые проблемы. Результатом диагностики является вычленение потенциальных конфликтов, обнажение зон разногласий. Только после обнаружения потенциального конфликта можно начинать заниматься поиском его причин и определением тактики воздействия на него с целью предупреждения. Так как диагностика является неотъемлемым элементом предупреждения, считаем необходимым привести несколько методик диагностики организационных конфликтов.

Модульная диагностика организационных конфликтов под авторством Анцупова и Шипилова направлена на выявление уровня напряженности во взаимоотношениях сотрудников, а также на выявление потенциальных конфликтов в коллективе. Данная диагностическая модель включает в себя

¹³См. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии: 2-е изд., доп., перераб. - СПб.: Питер, 2001. - 250 с

¹⁴ См Козырев Г. И.. Политическая конфликтология — М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М.2008 — 232 с .

четыре измерительные шкалы: «отношение к отдельным членам коллектива, представление об отношении отдельных лиц к себе, качество выполнения работы, степень развитости нравственных качеств. Соотнесение первых двух позволяет выявить реальные и потенциальные конфликты, остальные два оценивают интенсивность конфликта и его остроту.»¹⁵

Модульная диагностика направлена главным образом на выявление разногласий и конфликтов на межличностном уровне, оценку реальных отношений в коллективе. Своевременное выявление потенциального межличностного конфликта в организации и правильное воздействие на него имеет очень важное значение, потому что конфликты в организации имеют тенденцию к быстрому расширению, это объясняется устройством организации. Так, если напряженность возникла между двумя сотрудниками вскоре она может разрастись до размеров всей организации, в связи с этой особенностью руководителю необходимо чутко отслеживать признаки напряженности, и если он видит как постепенно нагнетается ситуация, ему необходимо действовать незамедлительно, ведь чем раньше конфликт начнет управляться, тем выше шансы минимизировать его разрушительные последствия.

Л.Н. Цой разработала инновационную диагностическую методику, под названием конфликт - метод, которая предполагает провоцирование конфликта. Суть данного метода заключается в искусственном ускорении развития потенциального конфликта, для использования его в своих целях. В рамках реализации данного диагностического метода происходит выявление противоречий на различных уровнях, определение истинных причин конфликта. Искусственное ускорение конфликта позволяет снизить его деструктивные проявления и эмоциональный накал. Данный метод в

¹⁵ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ. 2000. - 351 с

привычном понимании не является исключительно диагностическим, потому что тут предполагается использование широкого спектра управленческих техник.¹⁶ Это по сути воспроизведение конфликта в «лабораторных» условиях.

«Термин урегулирование не имеет четко определенных границ, обычно под урегулированием понимается мягкое воздействие на конфликт с целью частичного или временного разрешения противоречий, однако искомая причина конфликта остается не устраненной, таким образом почва для конфликта сохраняется.»¹⁷

Может показаться что урегулирование недостаточно эффективный способ воздействия на конфликт, на самом деле полное разрешение конфликта очень часто не представляется возможным, ведь под разрешением понимается устранение основы, искоренение всех противоречий, которые породили конфликтное взаимодействие, этот процесс очень длительный и сложный, порой даже невозможный, поэтому урегулирование конфликта обладает преимуществами перед разрешением - занимает меньше времени, ресурсов, позволяет быстрее восстановить контакт между сторонами и возобновить совместную работу.

Для эффективного урегулирования конфликта в организации руководитель либо приглашенный консультант должен: выявить всех участников конфликта, проанализировать их качественные и количественные характеристики, определить предмет, объект, тип и причины конфликта, необходимо также при выборе метода учитывать модель организационного поведения, организационную структуру, факторы внешней среды, только проведя такой тщательный анализ, представляется возможным выбрать самый подходящий способ урегулирования.

¹⁶ См. Л.Н. Цой Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов и 111 ответов – М. Книжный мир, 2007. – 252 с

¹⁷ См. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. – 344 с

Существует огромное разнообразие методов урегулирования конфликта на предприятии, укрупнено можно выделить три блока: внутриличностные, межличностные, структурные.

Внутриличностные методы - предполагают воздействие на отдельную личность или группу и заключаются в организации собственного поведения, таким образом, чтобы при высказывании своей позиции, оно не вызывало защитной реакции у оппонента. Прием «я-высказываний». Данный метод эффективен в случае если руководитель, предпринимающий попытки урегулирования конфликта, имеет высокий авторитет среди своих подчиненных, и при условии, что в антагонистически настроенной группе нет сильного неформального лидера, который может противостоять официальному.

Структурные методы - предполагают изменение структуры работы, заданий, коммуникационных связей. «Основные структурные методы для разрешения конфликта это: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов; постановка общеорганизационных целей; система вознаграждений.»¹⁸

Использовать эти методы следует при неглубоких противоречиях, для укрепления внутригрупповых связей, следствием чего будут являться устранение проблем, связанных с отсутствием нормальной коммуникации и информационным обменом, для сдерживания дезинтеграционных механизмов, и устранения путаницы в сфере корпоративных норм, правил, обязанностей. Название данной группы методов точно отражает сферу их применения, они подходят для устранения структурных ошибок, определяющих конфликт.

Метод разъяснение включает в себя - пояснение сотруднику требований и ожиданий, а именно: какие результаты работник должен показать по каким критериям будет оцениваться его работа, что входит в его полномочия,

¹⁸ С.И. Островская Управление конфликтами в организации – Хабаровск : ДВГУПС, 2002. – 115 с

какими ресурсами он может пользоваться, за что он несет ответственность, каким образом и в какой мере он должен сотрудничать с другими сотрудниками или отделами для успешного выполнения задания. Этот метод реализуется по средствам введения должностных инструкций и документов регламентирующих распределение функций и ответственности между сотрудниками.

Координационные и интеграционные механизмы- необходимы для повышения эффективности коммуникации между сотрудниками и отделами, для предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций, возникших вследствие непродуктивной коммуникации. Установление четкой иерархии, позволит определить круг полномочий и легитимности в принятии решений, каждого звена в организации, определить регламент общения между сотрудниками предприятия. Усилить эффективность принципа иерархичности призван принцип единоначалия, который также входит в группу координационных и интеграционных методов. Слияние отделов и объединения их деятельности посредством постановки общей задачи, совместные совещания, организация работы служб, способствующих коммуникации различных функциональных отделов, создание творческих рабочих групп.

Постановка общеорганизационных целей - данный метод предполагает постановку общей цели для всей организации, такого рода цели требуют усилия от всех членов команды. Ценность общеорганизационной цели должна признаваться и разделяться каждым ее членом. Функция постановки таких целей в объединении коллектива и формирование ощущение единства и сопричастности к деятельности организации, результатом является повышение мотивации к труду, сглаживание конфликтов.

Система вознаграждений - смысл заключается в том, чтобы поощрять бесконфликтное поведение сотрудников и попытки самостоятельного урегулирования конфликтов. Также отдельные исследователи рассматривают систему вознаграждений как возможность для предупреждения конфликтных

ситуаций в организации. Гибкие графики, причастность в принятии решений, повышения уровня доверия к сотруднику и свободы в выполнении заданий, денежные поощрения и т.д.

Структурные методы способствуют повышению эффективности организации труда, повышают уровень удовлетворенности работой, мотивируют сотрудников избегать конфликтов, а при их возникновении конструктивно их решать, формируют ощущение единства в коллективе и сопричастности к деятельности предприятия. Все это благотворно влияет на психологическую атмосферу в коллективе, что позволяет предупреждать и эффективно разрешать возникающие конфликты.

Третья группа это межличностные методы – они представлены сеткой К.У.Томаса и Р.Х. Киллмена. Она содержит пять стилей поведения для разрешения конфликта: борьба, компромисс, сотрудничество, приспособление, избегание.¹⁹ На выбор той или иной стратегии влияют уровень направленности на достижение своих интересов или интересов оппонента. Этот уровень зависит от важности предмета конфликта, от значимости межличностных отношений, от индивидуальных психологических особенностей участников.²⁰

Сотрудничество - данная стратегия выбирается в случае высокой направленности на собственные интересы и интересы оппонента, важности предмета и сохранение отношений. Реализации стратегии сотрудничества требует усилий от каждой из сторон, затраты интеллектуальных, временных, эмоциональных, денежных ресурсов. Однако результат превосходит все ожидания - разрешение противоречий, взаимное удовлетворение интересов участников, сохранение отношений.

Избегание - эта стратегия реализуется, если предмет конфликта не важен, низкая направленность на удовлетворения своих интересов и интересов оппонента, межличностные отношения не особенно значимы,

¹⁹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание – М.: Форум, 2011- 503с

²⁰ См Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология – М.: ИНФРА-М, 2002.- 202с.

нехватка ресурсов и т.д. Стиль избегания - это не решение конфликта, а его оттягивание. Потому что уклонение от реалистичного конфликта не решает противоречий, и рано или поздно конфликт перейдет в активную фазу. Кроме того, уклонение от конфликта может вызывать агрессию и недовольство другой стороны. Этот метод подходит в качестве переходного варианта, чтобы выиграть время, накопить ресурсов, определить наиболее эффективную стратегию своего поведения.

Борьба - данная стратегия используется в случае, высокой направленности на свои интересы, при ресурсном перевесе, высокой важности предмета конфликта, и малой значимости межличностных отношений. Этот стиль, как правило, не занимает много времени, если у одной стороны ресурсы значительно превосходят ресурсы другой, и в своем результате имеет «проигрыш-выигрыш». Даже после завершения конфликта противоречия не устранены, и конфликт может вспухнуть с новой силой, когда проигравшая сторона накопит достаточно ресурсов, для ответного удара.

Приспособление - предмет конфликта незначим, свои интересы не важны, интересы оппонента имеют большую ценность также как, и сохранение межличностных отношений. Этот стиль мало затратный в ресурсном плане, позволяет сохранить отношения, однако противоречия зачастую при данной стратегии остаются не разрешенными, о них просто забывают на какое-то время. Основа для конфликта остается.

Компромисс - предмет, собственные интересы и оппонента, отношение, все это имеет среднюю степень важности для обеих сторон конфликта, нет ресурсного перевеса. Частичное удовлетворение интересов, и частичное разрешение противоречий. Почва для конфликта остается, если у одной из сторон появятся дополнительные ресурсы, высока вероятность возобновления конфликта.

Следует также отметить высокую эффективность, в урегулировании конфликтов на предприятии, метода картографии конфликта, разработанный

Х. Корнеулиус и Ш. Фейр. Данный метод содержит в себе ряд последовательных этапов: формулирование проблемы, определение основных участников, выявление опасений и потребностей каждого участника, совместная выработка приемлемого решения.²¹ Такой комплексный подход обеспечит участие лиц, чьи интересы были затронуты, позволит сформировать единое представление о проблеме, весьма часто наблюдается ситуация, когда стороны конфликтуют по различным основаниям, устранение противостояние в данном случае возможно уже на этом этапе. Совместные обсуждения помогут сторонам лучше понять, как свои собственные интересы, потому что порой люди не анализируют ситуацию не ищут истинных мотивов своего поведения, так и позицию оппонента. В процессе формирования критериев разрешения конфликта и совместного поиска решения проблемы стороны станут друг для друга не врагами, а союзниками, борющимися против проблемы, которая их разъединила.

Процесс разрешения конфликта- предполагает окончание конфликта и устранение противоречий. Формы разрешения конфликта мы уже подробно рассматривали выше.

²¹ См. С.И. Островская Управление конфликтами в организации : учеб. пособие . – Хабаровск : ДВГУПС, 2002. – 60-65 с

2.2 Наиболее эффективные методы урегулирования организационных конфликтов

В данном параграфе будут приведены наиболее эффективные методы для урегулирования конфликтов в организации. Среди огромного разнообразия методов, особняком стоят медиация и переговоры. Данные методики отличаются своей гибкостью, в зависимости от характера конфликта, участников, целей, баланса сил, медиация и переговоры могут выстраиваться по-разному - изменение длительности этапов, их очередности, включение разнообразных техник работы с конфликтом. Комплексностью, медиация и переговоры предполагают не только формальное решение проблемы, но и снятие эмоционального напряжения. С помощью данных практик решается практически весь спектр проблем, вызванных конфликтом, за счет чего устраняется почва для его повторного возобновления.

Большую эффективность при урегулировании производственных конфликтов показывает медиация. Так Пригожин, в книге методы развития организаций, отмечает этот метод как один из самых результативных, неоднократно испытанный им в реальной работе с трудовым конфликтом. Его интерпретация и последовательность этапов немного отличаются от классической модели медиации, это естественно каждый медиатор в ходе работы находит для себя излюбленные методы, выстраивает свою логику действий и последовательность этапов, но в общем виде смысл медиации от этого не меняется.²²

Каждый вид медиации имеет свои нюансы, которые необходимо учитывать. При урегулировании конфликта в организации медиатор сталкивается с рядом сложностей. Трудности с расположением сторон и убеждением их в своей беспристрастности, так как он приглашен по инициативе руководства, которое заинтересовано в быстром устранении конфликта, и возобновлении нормальной работы. Следовательно, у сторон возникают опасения и страхи, что конфликт будет решен без учета их

²² См .А.И. Пригожин Методы развития организаций- М: МЦФЭР,2003.- 236-243с.

интересов. Сжатые сроки и проведение медиации на территории работодателя, также осложняют дело тем, что это дополнительные факторы стресса, нет возможности глубокого погружения в работу, что естественно негативно сказывается на процессе. Но стоит отметить и то, что есть моменты, облегчающие работу медиатора. Во-первых, отношения между сторонами менее интенсивные и эмоциональные, и носят скорее формализованный характер. Во-вторых, у сторон наблюдается обоюдная высокая заинтересованность в устранении конфликта, которая объясняется мотивацией сохранения работы и опасений за свою будущую профессиональную карьеру.²³ Эти особенности необходимо учитывать медиатору при работе с трудовыми конфликтами и в соответствии с этим корректировать свое поведение и процедуру медиации.

Медиация представляет собой выстраивание диалога между конфликтующими сторонами с помощью третьей нейтральной стороны, которая организует и направляет процесс в сторону урегулирования конфликта.

Медиация должна отвечать следующим принципам; участие сторон должно быть добровольным, взаимодействие сторон осуществляется на основе их равноправия, процесс медиации конфиденциален, медиатор должен оставаться на протяжении всей процедуры нейтральным. Эффективность и сама идея медиации обеспечивается, благодаря соблюдению данных правил, в случае нарушения хотя бы одного принципа медиация становится невозможной.

Реализация процедуры медиации, включает в себя следующие этапы: Введение процедуры, что подразумевает знакомство, объяснение принципа работы, правил поведения на медиации, определение добровольности участия и ответственности сторон за принятые ими решения. После введение процедуры следует изложение сторонами своих позиций и виденья

²³ См. Под редакцией А.Д. Карпенко, А.Д. Осинковского, Медиация // СПб. Редакция журн. “Третейский суд” / - М.: Статут, 2016. С.309 .

конфликта, при этом возможно бурное проявление эмоций конфликтантами. Этот этап необходим для того, чтобы освободить стороны от накопившихся негативных эмоций, мешающих рациональному обсуждению и поиску решений. Задача медиатора на данном этапе состоит в том, чтобы обеспечить корректный выход эмоций, и убрать негатив в высказываниях. Для этого используется обратная связь, включающая в себя эхо – технику, резюме, развитие идеи, эмпатическое слушание – все эти методики направлены на то, чтобы показать человеку, что его мнение важно и к нему прислушиваются. Еще один важный эффект, достигаемый по средствам использования обратной связи, кроется в том, что медиатор дает обратную связь, передавая смысл и используя те же слова, но при этом убирает из них негативную оценку и оскорбления. Человек соглашаясь с тем, что его слова восприняты верно закрепляет новый вариант, лишенный оскорблений и негатива, в своем сознании и в сознании оппонента. Затем начинается дискуссия - обсуждение оппонентами услышанного, здесь происходит остаточная вентиляция эмоций, попытки сформировать общее понимание конфликтной ситуации.

На втором этапе предполагаются личные встречи медиатора с каждой из сторон, в ходе которых выясняются все детали конфликта, которые не были оглашены во время первой сессии - это необходимо для того чтобы уточнить и структурировать конфликт в понимании конфликтанта. Осуществляется помощь стороне в осознании ее истинных интересов, в поиске решений уже с позиции удовлетворения интересов, а не позиций. Медиатор не дает готовый ответ как нужно поступить, он с помощью вопросов и различных техник побуждает человека найти собственное решение, которое кажется ему наилучшим. Обозначение круга тем и составление предложений по решению конфликта, которые будут обсуждаться в ходе трехсторонней сессии.

Далее следует общая сессия, в ходе которой стороны рассматривают круг вопросов, которые были определены и согласованы на стадии

подготовки, обсуждаются предложения, осуществляется поиск взаимоприемлемого решения, заключение соглашения.²⁴

Преимущество медиации по сравнению с другими методами урегулирования конфликта заключается; в снятие эмоционального напряжения, сохранение и улучшение отношений сторон, в поиске и принятии максимально выгодного решения, устранении противоречий, что в конечном итоге позитивно влияет не только на бывших соперников, но и на весь коллектив. Ведь если снять только остроту - устранить конфликт только в плоскости действий и принудить стороны к миру, то проблема не решится и при первой же возможности конфликт вспыхнет вновь, а между тем не снятое напряжение и неразрешенные противоречия будут постоянно витать в воздухе, провоцируя не только «принужденных к миру» возобновить борьбу, но и вовлечение других сотрудников в конфликт. Кроме того, пример успешного разрешения конфликта учит весь коллектив тому, что не нужно бояться конфликтов, что конфликт не обязательно должен носить исключительно негативный характер.

Медиация позволяет участникам шире взглянуть на проблему, увидеть дополнительные ресурсы, перспективы развития, новые нестандартные решения - это обстоятельство особенно существенно, если урегулированный конфликт, по средствам медиации, состоялся между высшим руководством, перемены в сознании и установках непременно оставят отпечаток на характере управленческих решений, взаимодействиях с внешней средой организации и схеме ведения бизнеса.

К минусам медиации можно отнести то, что она не является универсальной, есть ряд оговорок, при которых она не может быть использована. Большая протяженность во времени, для трудовых конфликтов время очень ценный ресурс, ведь в период крупного конфликта, который поразил всю компанию, работа приостанавливается, что означает

²⁴См. Под редакцией А.Д. Карпенко, А.Д. Осинковского, Медиация // СПб. Редакция журн. "Третейский суд" / - М.: Статут, 2016. С.309- 350.

колоссальную потерю денег для предприятия. Для проведения медиации необходим специалист, хорошо разбирающийся в методиках и тонкостях медиации, а это требует в свою очередь затрат со стороны организации.

Еще одним действенным способом урегулирования конфликтов на предприятии является проведение переговоров. Главное отличие медиации от переговоров заключается в том, что непременным условием успешной медиации является эмоциональное удовлетворение, обретение психологического комфорта и сохранение отношений с оппонентом. Переговоры же направлены не столько на достижение эмоционального удовлетворения, сколько на практические результаты и решение конфликта в рамках достижения согласия по определенным пунктам.

При выборе способа урегулирования важно проанализировать такие составляющие, как характер отношений, цель, наличие времени, важность отношений. Переговоры приоритетнее в ситуациях, когда конфликт происходит между партнерами по бизнесу, между профсоюзом и организацией, то есть в тех конфликтах где отношения носят формализованный характер, в таких конфликтах чаще всего отсутствует эмоциональная связь между сторонами. Переговоры в силу своего формального характера и отсутствия необходимости такой серьезной работы с эмоциями, как в случае с медиацией, значительно быстрее, рациональнее и в каком-то отношении проще.

Правда стоит сказать о том, что переговоры бывают разными – торговыми и интеграционными. Различаются они по использованию стратегий, целей, и результатам. Торговые переговоры могут быть жесткими-силовыми либо же мягкими компромиссными. Мягкие торговые переговоры похожи на поиск компромисса, нет ресурсного перевеса между сторонами, ориентация на достижение приемлемого соглашения для двух сторон, но при данном виде переговоров достигнутое соглашение не является вполне удовлетворительным потому, что каждой стороне необходимо принести в жертву часть своих интересов. Силовые торговые переговоры скорее

напоминают борьбу, и банальное запугивание задавливание партнера. Соглашение достигается в силу того, что слабая сторона не имеет возможности участвовать в них на равных, и фактически у нее нет выбора, кроме того, как принять условия более сильного партнера.

Интеграционные переговоры имеют больше общего с медиацией и реализуют принцип сотрудничества. Данный вид переговоров предполагает баланс сил, обоюдную высокую ориентированность на совместное решение конфликта и сохранение партнерских отношений. Соглашение, достигнутое по средствам интеграционных переговоров, не должно ущемлять реальных интересов сторон, как при торговых переговорах, в которых каждый участник стремится добиться побольше уступок от другого и меньше уступить самому. Решение конфликта осуществляется через совместный поиск дополнительных возможностей, нестандартных решений и расширение ресурсов.²⁵

Конечно интеграционные переговоры - это идеальный вариант, результат таких переговоров - это не временное сглаживание углов, а построение новой платформы для взаимодействия, к сожалению такие переговоры очень трудоемки и требует больших ресурсов. Поэтому для каждой отдельной ситуации, исходя из ее условий, нужно подбирать наиболее соответствующий вид переговоров.

Этапы переговоров условно можно разделить на три блока это подготовка к переговорам, непосредственно сами переговоры, сделка. На стадии подготовки определяется возможность проведения переговоров, сбор информации, формирование позиций, определение правил, решение организационных моментов, формирование повестки, то есть определение круга вопросов, которые будут обсуждаться. Этап переговоров включает в себя налаживание психологического климата, обмен предложениями, совместные поиски решения конфликта, поиски механизмов обеспечивающие

²⁵ См. О.И Андреева., А.Д. Карпенко., С.В Сатикова. Интегративные переговоры в курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. Роза мира. СПб., 2007.-71-82с.

договоренности. Последний этап сделки – заключение соглашения и юридическое оформление договоренностей. Все эти этапы достаточно условны, ведь переговорный процесс, это не что-то застывшее во времени, это часть реальности, живого взаимодействия людей. Поэтому специалист-конфликтолог должен чутко реагировать на ситуацию и в зависимости от участников, характера конфликта, цели менять стратегию поведения, и направлять процесс переговоров в нужное русло.

Переговоры в качестве урегулирования конфликтов в организациях являются одним из самых популярных и эффективных способов конфликторазрешения. Практика переговоров используется уже давно для урегулирования деловых и организационных конфликтов, однако относительно недавно переговоры получили научное освещение, начали активно готовиться кадры профессиональных переговорщиков, ведутся научные исследования. Этот момент сложно переоценить так, как если переговорный процесс выстроен правильно и применяются верные методики, то очень повышаются шансы благополучного урегулирования конфликта.

Прежде чем переходить к использованию методов урегулирования конфликта на предприятии, необходимо исследовать саму возможность урегулирования.

Так Дарендорф выделял четыре необходимых условия для урегулирования конфликта: «признание факта конфликта, объективно существующих противоречий и права оппонента на собственную позицию в конфликте. Установление и обоюдное соблюдение правил взаимодействия, в рамках которого будет вестись взаимодействие сторон. Работа с последствиями, конкретными действиями ситуациями, отказ от устранения причин конфликта. Манифестация конфликта.»²⁶

Рассмотрим подробнее названные условия: признание наличия противоречий и противоположной точки зрения, интересов оппонента необходимы для того, чтобы привлечь стороны к обсуждению проблемы и

²⁶ Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 327-335 с

совместному поиску решений. Работа по устранению последствий и определение дальнейших норм взаимодействия, исключает поиски виновного, обиды, усиление противоречий и эмоционального напряжения, что в конечном итоге приводит конфликт в тупик.

К условиям успешного урегулирования конфликта в организации относятся: устранение негативных эмоций, прекращение конфликтного взаимодействия, рационализированное обсуждение проблемы, поиск точек соприкосновения, выбор оптимальной стратегии.²⁷

Враждебность, агрессия все это отдаляет участников конфликта от конструктивного урегулирования конфликтной ситуации, вместо того чтобы решать проблему они тратят силы впустую, пытаясь насолить противнику. Такое поведение не способствует решению противоречий. Поэтому в первую очередь нужно устранить собственные негативные эмоции и помочь с ними оппоненту. Только после освобождения от влияния сильных эмоций возможно прекращение конфликтного взаимодействия и переход к рационализированному обсуждению проблемы, что предполагает отделение обид, эмоций, проблем от личности оппонента.

В ходе рационализированного обсуждения стороны формируют общее понимание проблемы и ее причин. Поиск точек соприкосновения позволяет сторонам почувствовать общность своих интересах и определить дальнейшие совместные действия, то есть выбрать оптимальную стратегию, для урегулирования конфликта, которая максимально бы способствовала удовлетворению интересов каждой стороны, а также соответствовала требованиям ситуации.

Перечисленные критерии, влияющие на возможность разрешения конфликта носят универсальный характер, и могут быть применены в анализе различных типов конфликтов включая и конфликты на предприятии. При урегулировании конфликта, необходимо помнить, что только после

²⁷ Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. Рабочие в реформирующейся России как объект управления и субъект труда // Интернет журнал Мир России/ - 2013. № 3. С. 115–151.

комплексного анализа ситуации, учета всех важных переменных, способных оказать влияние на течение конфликта можно выбрать наиболее подходящий метод для урегулирования конфликтной ситуацией.

2.3 Основные методы предупреждения конфликтов в организации

Предупреждение является одним из способов управления конфликтом и тесно переплетается с понятием профилактики. Поэтому в рамках данного параграфа будут рассмотрены основные методы профилактики и предупреждения конфликта на предприятии.

«Под предупреждением следует понимать – действия по выявлению причин неудовлетворенности и роста социальной напряженности на

предконфликтной стадии, определение способов их устранения, с целью предотвращения перехода конфликта в фазу открытого столкновения.»²⁸

Как видно из определения, предупреждение предполагает наличие напряженности и уже сформировавшихся причин, которые при неблагоприятных условиях, могут спровоцировать конфликт, целью предупреждения является устранения этих причин и предотвращение развития конфликта.

Профилактика подразумевает заблаговременное устранение возможных причин конфликта. Работа с конфликтом начинается еще тогда, когда его объективно не существует, но он есть в потенциальном своем развитии. Профилактика предполагает необходимость таких процессов как анализ и прогнозирование.

Рассмотрев нюансы процессов предупреждения и профилактики перейдем к их методам. Отечественные авторы Анцупов и Шипилов выделяют две модели воздействия на поведение с целью предупреждения конфликта – изменение своего поведения и воздействие на поведение и установки оппонента.²⁹

Изменение своего поведения как метод предупреждения конфликта, предполагает своевременную и правильную оценку ситуации, после чего требуется анализ, для удобства и наглядности можно составить карту потенциального конфликта, где будут отражены такие существенные моменты как интересы сторон, объект конфликта, ресурсный потенциал, тактики поведения сторон, прогноз развития ситуации. Такой анализ позволяет определить реалистичность конфликта, риски, возможные методы урегулирования ситуации на предконфликтной стадии, стратегию своего поведения.³⁰

²⁸ Козырев Г. И.. Политическая конфликтология: - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008.- 210 - 218с.

²⁹ См. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ. 2000. - 281 -292с

³⁰ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ. 2000. – 300-315 с

Предупреждающее поведение на предконфликтной стадии включает в себя: Сдерживание агрессии, контроль эмоций, воздержание от колкостей в сторону оппонента, признание прав партнера на его позицию, адекватное реагирование на партнера и его действия, не поддаваться на его провокации, сохранять самообладание, изменение установки с «мы друг против друга» на «мы вместе против проблемы». Такое предупреждающее поведение требует предварительной работы, то есть профилактики.

Перманентное сдерживание негативных эмоций и проявлений агрессии, табуированных в обществе, в ситуациях стресса и напряжения, становится практически непосильной задачей. К тому же имея дело с конфликтами в организациях задача осложняется тем, что человеку приходится постоянно взаимодействовать с потенциальным партнером по конфликту. Сотрудники ощущают себя загнанными в угол - необходимость постоянного самоконтроля, систематическое давление со стороны начальства, семьи, общества все это усугубляет стресс и провоцирует рост агрессии. Человек не знает, что ему делать с этим чувством, и в какой-то момент оно выходит наружу, создавая почву для перехода конфликта из предконфликтной стадии в открытую. Поэтому одним из главных условий предотвращения конфликтов на предприятии, является профилактика агрессивного поведения - проведение обучающих тренингов по контролю агрессии, среди сотрудников и руководителей, в ходе которых сотрудники получают представление о том, что такое агрессия, усвоят методы контроля и приемлемые каналы выхода агрессии. Наличие психолога в штате компании существенно снизит проявление агрессии, вербальное сообщение о своем состоянии и получение поддержки, снижают уровень агрессивности, кроме того при помощи психолога сотрудник может найти приемлемые каналы выхода агрессии, подходящие именно ему.

Иррациональное поведение, обусловленное воздействием сильных неконтролируемых эмоций, часто становится причиной обострения конфликта. Под влиянием эмоций люди могут спровоцировать развитие

конфликта резкими необдуманными высказываниями. Чтобы не допустить развитие конфликта из-за проявления излишней эмоциональности, необходимо обучение персонала техникам управления эмоциями и развитие эмоционального интеллекта.

Смена установки с «ты проблема» на «мы вместе против проблемы», как метод предупреждения конфликта, также требует предварительной работы. Необходима практика таких моделей поведения как сотрудничество и компромисс. Для этих целей хорошо подходит игровое конструирование конфликта, в ситуации игры участники должны решить конфликтную ситуацию, используя только модели кооперации. При этом модерировать процесс должен специалист конфликтолог, для того чтобы научить участников конструктивному взаимодействию, поиску дополнительных ресурсов, нестандартных решений, уважению позиции партнера. Успешный опыт урегулирования конфликта, пусть даже и искусственного, с помощью техник сотрудничества существенно повышает вероятность того, что в ситуации реального конфликта участники будут сражаться вместе против проблемы, а не против друг друга.

Методы предупреждения конфликта, связанные с воздействием на поведение и установки оппонента, включают в себя: помощь оппоненту в выражении и вентилировании эмоций, признание права на существование его точки зрения, «занимать твердую позицию по отношению к проблеме и мягкую по отношению к оппоненту»³¹, показать партнеру, что вы не хотите на него нападать и, что в ваших интересах решить конфликт мирно, это позволит ему расслабиться и изменить свои установки, отделить проблему от личности.

Реализация данных действий возможна при условии достаточной конфликтологической компетенции партнеров, к сожалению, очень часто

³¹ См. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ. 2000. — 351-364 с

сотрудники и даже руководители не обладают должным уровнем развития подобных навыков. Поэтому необходимо осуществлять профилактику конфликтов, через повышение конфликтологической компетентности, по средствам проведения коучингов, содержащих основы конфликтологии и психологии. Это позволит эффективно предупреждать конфликты либо обеспечивать их конструктивное протекание, извлекая максимум пользы для отдельной личности и всего предприятия в целом.

Приведенные методы конечно же не исчерпывают всего многообразия существующих техник. В параграфе «факторы, обуславливающие возникновение напряженности и конфликтов в организации» мы подробно рассмотрели возможные причины возникновения конфликта и разбили их на три группы.

Для удобства и большей наглядности расположим методы предупреждения и профилактики в соответствии с этими причинами. Первая группа включает в себя причины так или иначе связанные с уровнем удовлетворенности сотрудника - ограниченность ресурсов и их несправедливое распределение, степень удовлетворенности работой, не разделение общих целей, количество свободы.

Для предотвращения конфликтов, вызванных этими причинами, подходят следующие методы:

Обеспечение достойного уровня жизни работника, через установление приемлемого размера заработной платы и справедливое распределение ресурсов. Это устраняет основу для возникновения конфликтов на материальной почве, мотивирует работников к качественному выполнению своих должностных обязанностей, повышает уровень удовлетворенности работой – все это в комплексе снижает вероятность конфликтных форм поведения у сотрудника и непосредственное инициирование конфликта.³²

³²Я. П. Дедов, Т. Ф. Сулова, А. В. Морозов Социальная конфликтология – М. : Академия, 2002. – 136-145 с.

Предоставление комфортного рабочего места и всех необходимых инструментов и полномочий для выполнения должностных обязанностей.

Укрепление корпоративного духа, формирование ощущения единства. Позволяет сформировать чувство сопричастности, сознание собственной значимости для компании. Это повышает уровень удовлетворенности работой, что устраняет основу для возникновения внутриличностных конфликтов, на почве недовольства своей деятельностью, которые в свою очередь нередко провоцируют межличностные и даже межгрупповые конфликты.

Создание и поддержание атмосферы партнерства и доброжелательных отношений в коллективе. Конфликта проще избежать, если сотрудники видят друг в друге не просто конкурентов за должность, продвижение, расположение начальства, премию и т.д. а человека, коллегу, друга.

Наличие штатного психолога поможет справиться работникам с внутриличностными конфликтами, а также поддерживать психологическое равновесие и стабильный эмоциональный фон.

Профилактика профессионального стресса необходима для снижения тревожности и напряжения. В ситуациях стресса люди проявляют большую склонность к конфликтным моделям поведения, что провоцирует столкновения, которые в свою очередь вновь повышают уровень стресса. Для того чтобы разорвать этот порочный круг необходимо выявление и анализ стрессовых факторов с помощью наблюдения, опросов, тестирования, личных бесед с работниками. Затем необходима разработка действий, с учетом пожеланий сотрудников, по их минимизации. Факторами стресса могут выступать рабочий график, условия труда, высокая или низкая нагрузка и т.д.³³

³³См. О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская //Статья//Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников

На уровень конфликтности влияют все те условия, в которых пребывает человек, если минимизировать дискомфортные факторы, то уровень конфликтности снижается.

Вторая группа эти причины, связанные с ошибками организационного плана - неправильно организованная структура подчинения, отсутствие четкой зоны ответственности, точных обязанностей, поручение работы сотрудникам, не имеющим полномочий и ресурсов для ее выполнения. Для предупреждения конфликтов, вызванных этими причинами необходимы следующие действия:

Определение четкого круга обязанностей и полномочий для каждого отдельного сотрудника. Это приведет к пониманию своего места в организационной иерархии, предъявляемых требований, что повысит производительность снизит тревожность и неуверенность. Также это позволит устранить неоправданные ожидания по поводу вознаграждения за выполнение функций, выходящих за его должностные рамки, провоцирующих чувство несправедливости, что в свою очередь может выступать катализатором конфликта.

Разработка принятия и закрепление в уставе организации процедур урегулирования типичных предконфликтных ситуаций. Эта мера позволит сотрудникам решать спорные ситуации, в которых ущемляются их интересы, опираясь на законные общепризнанные механизмы, не втягиваясь в конфликт.

Соблюдение норм деловой этики позволяет партнерам показать свое уважение и важность контакта, облегчает взаимодействие - всем понятно, как нужно вести себя, что исключает субъективную интерпретацию и создает атмосферу уважения и партнерства. Это упрощает взаимодействие и помогает избежать случайных конфликтов.³⁴

Принятие адекватных управленческих решений одно из главных условий предупреждения конфликта на предприятии. Важно чтобы

³⁴ См. И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров под ред. А.Я. Кибанова. Конфликтология. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2009. -271-280с.

руководитель понимал какие решения и модели управления требует от него организация, чего от него ожидают вышестоящие лица и подчиненные. Решения не должны входить в противоречие с основной концепцией и ценностными основаниями организации.

Третий блок - это социально-психологические причины: нарушение коммуникации, ослабление внутригрупповых связей, неравноценное отношение к подчиненным, несовпадение формальной и неформальной структур, отсутствие авторитета у начальника, конфликтные личности, психологическая несовместимость.

Учет психологической совместимости при формировании рабочих групп действительно очень важен, специально для определения психологической совместимости разработан тест Кейрси, состоящий из семидесяти вопросов, каждый тестируемый должен ответить на них, после чего будет определен его психотип, там же приведены пары совместимости психотипов

По возможности исключение при формировании коллектива конфликтных личностей. Выявление уровня конфликтности также возможно через тестирование.

Наличие штатного конфликтолога является хорошим шагом в профилактике конфликтов, он поможет развить устойчивость к конфликтам, сформировать конфликтологическую компетентность у сотрудников, что необходимо для комплексного понимания феномена конфликта и усвоения методов управления им. Понимание механизмов формирования и развитие конфликта, позволяет правильно оценивать ситуацию избегать нереалистичного конфликта, либо перейти к конструктивным формам решения проблемы на ранних стадиях, не допуская обострения ситуации до уровня конфликта.

Руководитель не должен допускать ситуации дискриминаций сотрудников на основе личных симпатий и антипатий, это подрывает

авторитет начальства в глазах коллектива и создает почву для возникновения конфликтов как вертикальных, так и горизонтальных.

Необходимо чтобы формальные и неформальные структуры находились в гармонии. В противном случае, коллектив может расколоться на тех, кто поддерживает «официальную власть» и на тех, кто «оппозицию». Если у начальника отсутствует авторитет среди подчиненных его решения не будут исполняться - неповиновение отказ подчиняться все это напрямую детерминирует конфликт.

Метод согласия - привлечение потенциальных конфликтантов к совместному делу, в ходе выполнения которого они будут вынуждены сотрудничать и возможно найдут схожие интересы, которые могут стать основой для выстраивания диалога и устранения причин назревающего конфликта.

Метод практической эмпатии - попытки понять партнера, увидеть ситуацию его глазами. Иногда для того чтобы предотвратить конфликт, конфликтантам достаточно понять позицию друг друга, возможно после этого у них наступит лучшее понимание причин сложившейся ситуации и мотивации противоположной стороны. Это поможет устранить враждебное отношение сторон и перейти от деструктивных тактик поведения к конструктивным, и совместными усилиями найти приемлемое решение.

Сохранение репутации партнера - если обсуждение проблемы сосредоточено в рамках конкретной проблемы, исключены оскорбления нападки на личность, то такую ситуацию легче контролировать и сохранять дискуссию в границах рационального обсуждения, что упрощает решение проблемы.

Недопущение дискриминации, то есть превосходства одного над другим, напротив необходимо подчеркивать равенство и партнерство сторон – это сблизит их и исключит вражду зависть и агрессию, провоцирующие развитие конфликта.

Метод психологического поглаживания – включает в себя проведение корпоративов, совместных обедов и т.д. это позволяет испытать членам коллектива положительные эмоции укрепить внутригрупповые связи и почувствовать себя единой командой.³⁵

Проведение соревнований с другими организациями, формирование иллюзорной проблемы или сильного конкурента. Хорошо известно если есть внутренние проблемы и назревающие конфликты, то нужно обратить внимание на внешнюю угрозу. В условиях конкуренции, соперничества или в попытках решить серьезную проблему, укрепляются внутригрупповые связи. Раздоры и конфликты уходят на второй план, кроме того если представить конкуренцию как соревнование это не только предотвратит назревающие конфликты, но и повысит производительность компании, что обеспечит прирост капитала.

Однако если угроза, выступающая источником напряжения и соответственно потенциального конфликта, со стороны внешней среды реальна– экономический кризис, резкое изменение политической ситуации, проблемы с поставщиками, в общем все то, что так или иначе может отразиться на деятельности организации и стать угрозой ее существованию. Руководству компании в такой ситуации необходимо успокоить своих сотрудников, быть с ними предельно честными не пытаться манипулировать и утаивать информацию, открыто идти на контакт с профсоюзом. Только так, возможно предупредить массовые конфликты и сохранить организацию. В противном случае, у работников начнется паника, что приведет к утечке кадров, нарушению рабочей дисциплины, снижению качества работы, локальным и массовым конфликтам с руководством, забастовкам.

Выводы второй главы:

³⁵ Я. П. Дедов, Т. Ф. Сулова, А. В. Морозов Социальная конфликтология – М. : Академия, 2002. – 142-150с.

1. В ходе исследования методов профилактики и предупреждения конфликта на предприятии стало ясно, что профилактическая и предупредительная работа требует предварительной диагностики - выявление причин потенциального конфликта, анализ глубины и серьезности противоречий, учет личностных особенностей и ценностных ориентаций сторон. И своевременную реализацию методов по предупреждению, только так можно снизить число конфликтов и минимизировать их деструктивные последствия.

2. Конфликт невозможно полностью исключить из производственных отношений, но это и не нужно, так как при правильном управлении, конфликт способен выполнять важнейшие функции – адаптивную, сигнализирующую, интегративную, выступать катализатором развития организации. Для аккумуляции положительных свойств конфликта, необходимо правильное управление, основанное на использование эффективных методик и учете всех важных переменных, влияющих на конфликт.

3. Для того чтобы конфликт проявлял свои положительные свойства необходимо: повышать конфликтологическую компетентность сотрудников, чтобы в случае конфликта они правильно оценивали ситуацию и адекватно реагировали на конфликт; укреплять внутригрупповые связи, это повысит число урегулированных конфликтов с помощью конструктивных методов - сотрудничество, совместное решение проблемы, открытое рациональное обсуждение, переговоры.

4. В ходе анализа методов урегулирования конфликта в организации стало ясно, что наиболее эффективными, являются проведение переговоров и медиации. Так как эти методики практически не ограничивают себя в применении различных техник, так, в рамках одних переговоров могут быть использованы разные тактики и стили поведения – используется все, что способствует устранению конфликта. Кроме того, медиация и интегративные

переговоры позволяют не только объективно урегулировать конфликт, но и снять психологическое напряжение, сформировать новую платформу для конструктивного взаимодействия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования была достигнута поставленная цель, а именно анализ методов управления конфликтом в организации, с помощью урегулирования и предупреждения. Для реализации цели потребовалось определение понятия конфликта в организации, его основных функций и характеристик, а также причин возникновения напряженности и конфликтов на предприятии, которые для удобства были разбиты на три блока: первый блок включает в себя причины, так или иначе связанные с уровнем удовлетворенности сотрудника, второй связан с ошибками организационно-управленческого плана, третий это социально – психологические причины.

Затем в соответствии с выявленными причинами были определены, методы предупреждения. Для первой группы причин наиболее подходящими методами предупреждения и профилактики являются: обеспечение достойного уровня заработной платы и справедливой системы распределения

ресурсов, комфортного рабочего места, укрепление командного духа, создание атмосферы партнерства и доброжелательных отношений внутри коллектива и ощущения единства, профилактика профессионального стресса среди сотрудников. Для второго блока: Определение четкого круга обязанностей и полномочий, разработка процедур по урегулированию типичных конфликтов, принятие адекватных управленческих решений. Для третьего: учет психологической совместимости при формировании рабочих групп, приведение формальной и неформальной структур в соответствие, конструирование иллюзорной внешней угрозы, для укрепления внутригрупповых связей, использование методов согласия, практической эмпатии, сохранение репутации партнера, практика партнерских форм поведения.

Рассмотрены и проанализированы основные методы урегулирования конфликта на предприятии, в ходе работы было установлено, что самыми эффективными средствами урегулирования конфликта в организации является проведение переговоров и медиации.

Подводя итог можно сказать, что конфликты на предприятиях предоставляют информацию о проблемах позволяя выявить скрытые процессы, традиции и прочее. При этом необходимо грамотное управление конфликтом для предотвращения сбоев в функционировании предприятия.

Список литературы

1. Андреева. О.И, А.Д. Карпенко., С.В Сатикова. Интегративные переговоры в курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. - СПб: Роза мира, 2007. С.71- 82.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ. 2000. С.301 - 364.
3. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. - М.: ИНФРА-М,2004. С.271 - 280.
4. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008. С. 280-327.
5. Дедов Я. П., Т. Ф. Сулова, А. В. Морозов Социальная конфликтология - М.: Академия, 2002. С.142 - 150с.
6. Дмитриев А.В. Конфликтология. - М.: Гардарики, 2000.С.220 - 228.
8. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 2-е изд., доп., перераб. - СПб.: Питер, 2001.С.231 - 270.
9. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М.: Аспект Пресс, 1995. С. 231-270.
10. Под редакцией А.Д. Карпенко, А.Д. Осинковского, Медиация // СПб. Редакция журн. "Третейский суд"/ - М.: Статут, 2016. С.309 - 400.

11. Козер Л. Функции социального конфликта. - М.: Идея-Пресс, 2000.С.83 -148.
12. Козырев Г.И. Политическая конфликтология: Учебное пособие - М.: Форум: инфра-м, 2008. С.205 - 218.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер с англ. – М.: Форум, 2011.С.164-202.
14. Островская С.И. Управление конфликтами в организации: учеб. пособие. – Хабаровск: ДВГУПС, 2002. С.201-226.
15. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР,2003.С. 545-564.
16. Пригожин, А. И. Современная социология организаций – М.: Интерпракс, 1995.С. 185 - 202.
17. Под редакцией Е. И. Степанова М: Эдиториал УРСС, 2000. С.130 - 158.
18. Хрящева Н.Ю. Менеджмент и конфликты. Психология менеджмента. СПб, 2000.С.132 - 140.
19. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов и 111 ответов – М. Книжный мир, 2007.С.84-87.
20. Аллахвердова О.В Медиация - новая коммуникативная практика в разрешении конфликтов// журнал Социологии и социальной антропологии/ - 2006. №4. С.31-49
21. Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. Рабочие в реформирующейся России как объект управления и субъект труда // Интернет журнал Мир России/ - 2013. № 3. С. 115–151.
URL <https://mirros.hse.ru/2013-22-3/86713379.html>
22. Калмыкова О.Ю., Г.П. Гагаринская Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников// Интернет журнал Наукоедение/ - Самара.: 2014. №5. С. 3-7.
URL <http://naukovedenie.ru/PDF/32EVN514.pdf> (дата обращения 20.03.17)
23. Пинкевич А.Г. Возможности изучения социальной напряженности в России на основе данных Европейского социального исследования//

Интернет журнал Мир России/ - 2015. №1. С.150-160.

URL <https://mirros.hse.ru/2015-24-1.html> (дата обращения 27.02.17)

24. Степанов Е.И., Куконков П.И., Авксентьев В.А., Мониторинг социальных напряжений и конфликтов в крупных региональных центрах России// Интернет журнал Социс/ - М.:2007.№6.С.45-252.

URL http://www.isras.ru/index.php?page_id=1198&id=1056 (дата обращения 18.12.16)

25. Темницкий А.Л., Особенности трудового поведения наемных работников// Экономические субъекты в постсоветской России Часть 1. Домохозяйства современной России. Издание второе, исправленное, дополненное / Под ред. Р.М. Нуреева. - М.: МОНФ, 2003. URL <http://www.isras.ru/publ.html?id=406> (дата обращения 10.02.17)

