Содержание.

Введение 2

. Конфликты в организациях. 3

.1 Что такое конфликт. 3

.2 Причины конфликтов. 4

.3 Причины конфликтов в организации 6

.4 Виды конфликтов в организации 8

. Разрешение конфликтов. 11

.1 Методыразрешенияконфликтов в организации 11

.2 Примеры управления конфликтов в организации. 17

Заключение. 22

Список литературы 24

# **Введение**

Актуальность данной темы в том, что в настоящие время в организациях, руководителям многих уровней не хватает знаний о конфликтах и путей их предотвращения. Многие руководители попросту не умеют выходить из конфликтной ситуации, не знают, что есть мирные и конструктивные методы. Конфликт - часть процесса взаимодействия между людьми. В данной работе рассмотрено: что такое конфликт, какие конфликты бывают, причины конфликтов, методы решения конфликтов. Все люди разные. Все мы по разному воспринимаем различные ситуации. Что приводит к тому, что мы попросту не соглашаемся друг с другом. Конфликты в организациях возникают не только во время переговоров, но так же и вовремя любых деловых и личных контактах. Причин конфликтов очень много, но главным является не правильное отношение руководителей с подчиненными или психологическая несовместимость людей.

Конечно, большинство конфликтов негативно будут влиять на деятельность организации. Но иногда конфликт приносит пользу компании. Он может стимулировать более эффективное и конструктивное решение проблем, так же может выявить альтернативы решения различных спорных вопросов. Так же может побуждать сотрудников к высказыванию своих идей и предложений.

Задачи курсовой работы следующие:

· Выяснить что же такое конфликт, причины и типы конфликтных ситуаций.

· Дать подробную характеристику методов разрешения конфликтных ситуаций.

Руководить без конфликтов возможно, если научится такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это очень трудная задача. Но сегодня у нас есть знания и опыт, позволяющие приблизится к цели.

# **1. Конфликты в организациях**

## **1.1 Что такое конфликт**

конфликт спор психологический организация

Что такое конфликт? Это процесс, в котором один индивид, группа людей или отдел фирмы, мешают реализации планов другого. Понятие конфликт часто ассоциируется с негативом, ссорами, угрозами, воинами и тому подобное. Существует мнение, что конфликт - явление нежелательное, которое следует избегать.

Конфликт (от лат. conflicts) - столкновение, борьба, враждебное отношение. Конфликтные ситуации изучает конфликтология. [1]

Предмет конфликта - это воображаемая или существующая проблема, лежащая в основе конфликта.

Субъект конфликта - это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на конфликт.

Объектом конфликта может выступить материальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся обе стороны конфликта.

Организация - это сложное целое, которое включает в себя не только индивидов с различными статусами, социальными установками и интересами. Но и различное социальное образования, стремящиеся занять более высокое место в структуре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной структуры.

Конфликт в организации. Кто из нас не сталкивался с этим, плохо влияющим на каждого человека в фирме? Кто не был, втянут хоть раз в круговорот интриг, корпоративных заговоров, косых взоров, разговоров шепотом за спиной? Стать жертвой конфликтов может стать любой сотрудник фирмы вне зависимости от ранга. Причем если компания стремительно развевается, тем больше конфликтов появляется.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая:

1. Противоречие позиции сторон какому-либо предлогу.

2. Разные цели или средства их достижений.

. Или несовпадение интересов, желаний.

В учебниках по конфликтологии можно найти, что конфликты нужны и полезны. Можно выделить позитивные функции, такие как:

Ш Информационно - познавательная. Эта функция имеет две стороны: Сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация обращает внимание на нетерпимые условия труда, различного рада злоупотребления. Коммуникативная сторона, состоит в том, что оппонентам необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Любой конфликт подает сигнал руководителю, о наличии проблемы, требующей решения. Позволяет ее познать, поскольку выявляется совокупности воспринимаемых людьми фактов.

Ш Интегративная. Конфликт способствует, объединению людей в группы против другой группы или человека в этой же фирме. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях. В результате чего устанавливаются граница между теми людьми, которые по каким либо критериям считаются своими или чужими.

Ш Функция стимулирования адаптации к изменяющейся среде. [1]

## **1.2 Причины конфликтов**

Все мы разные и совершенно естественно, что мы расходимся во мнениях, оценках, целях и методов их достижения. Все эти разногласия способствуют развитиям конфликтов.

Конфликт - это весьма сложное и психологическое явление, изучение которого зависит от качества используемых методов.

В психологии конфликт определяется как связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей.

Причина конфликта - это событие, ситуация, факты, явления предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов:

1. Объективных

2. Организационно - управленческих

. Социально - психологических

. Личностных. [2]

Объективный характер носят первые две группы, а третья и четвертая субъективный.

Объективными причинами считают те обстоятельства, социального взаимодействия людей, приводящие к столкновению их мыслей, интересов, ценностей.

Субъективные причины конфликта обусловлены индивидуально-психологическими особенностями и непосредственными взаимодействием людей во время объединения их в социальные группы.

Самое главное выяснить причину конфликта - это самый первый шаг решения конфликта. Можно выделить пять основных причин конфликтной ситуации.

1. Различные жизненные ценности. Это может привести к столкновению. Например, для Вас семья важней всего, а для вашего руководителя важней успех фирмы. Конфликт возникает тогда, когда руководитель просит вас работать больше нормы, тем самым Вы меньше времени проводите с семьей.

2. Ошибочные предположения могут стать причиной конфликтов. К примеру, муж, придя после работы, предполагает, что дома ждет его теплый ужин, а жена не приготовила еду и не убралась в доме, это может привести к ссоре.

. Ожидание. Мы ожидаем, что другие люди должны знать, о чем думаем мы и чего хотим. Эти ожидания порождают обиды, ссоры, недопонимание. Поэтому нужно навсегда запомнить, что мы не умеем читать мысли друг друга. То, что понятно дня нас, то для других может совершенно непонятно. Если мы ожидаем каких-то определенных действий от другого, это абсолютно не значит, что другой думает так же.

. Разное воспитание. Наше воспитание, религии, статус в обществе, возраст, пол, национальность, цвет кожи могут стать причиной конфликтов. Например, мужчина уверенно и иногда агрессивно ведет себя на работе, то это считается в порядке вещей, если же женщина будет себя так вести, то ее будут осуждать.

. Различие в целях желаниях и конечно неумение идти на компромиссы. Например, Вы хотите пойти в театр, а друг - в кино. Может возникнуть конфликт, если каждый будет настаивать на своем варианте. В этой ситуации нужно уметь найти компромисс.

## **1.3 Причины конфликтов в организации**

Согласно исследованиям, на разрешение конфликтов менеджер тратит примерно 25% своего времени. Естественно конфликт на рабочем месте плохо влияет на производительность коллектива. Есть две типичных реакции на конфликт: уход/избегание конфликта или борьба. Конечно, оба варианта ведут к желаемым результатам. Очень важно научиться решать разногласия. Разногласия, при правильном подходе к ним, могут способствовать развитию взаимопонимания и взаимопомощи что бы более эффективно решить поставленную задачу. Но для начала нужно выяснить причину конфликта. Причины могут быть разными. Выделим эти причины:

1. Распределение ресурсов - необходимость делить ресурсы почти всегда ведет к различным видам конфликта. Например, несправедливая оценка труда персонала и так же вознаграждение труда, незаслуженные привилегии одних и заниженная оценка других сотрудников.

2. Взаимозависимость задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Например, матричная структура организации, где специально нарушается принцип единоначалия.

. Неудовлетворительные коммуникации могут быть как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точку зрения других. Например, неточное описание должностных обязанностей.

. Различные жизненные принципы и ценности. Например, руководитель простит подчиненного сделать что-то, что расходится с их моральными принципами.

. Конфликтующие цели. Например, когда менеджеры ставит цель перед работниками, противоположны друг другу. Один менеджер, говорит, что самое важное - это за короткое время сделать план, а другой говорит, что самое главное - качество работы. [3]



Рис.1 Схема развития конфликта.

**1.4 Виды конфликтов в организации**

Есть четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Рассмотрим виды конфликтов в организации. Внутриличностный конфликт. Участниками являются не люди, а разные психологические факторы. Внутриличностные конфликты, связанны с работой в организации, они могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных, это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Внутренние конфликты возникать могут на производстве, это может произойти из-за перегруженности работы или напротив, отсутствия работы. [4]

Межличностный конфликт. Наиболее распространенный тип конфликта. Конфликт проявляется в организациях по-разному. Множество руководителей предполагают, что причиной является несходство характеров. Действительно, из-за различий в характере, взглядах, манерах поведения очень не просто ладить друг с другом. Но глубокий анализ показывает, что в основах таких конфликтов лежат, как правило объективные причины. Конфликты происходят между подчиненным и руководителем. Например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не выполняет норму.[4]

Межличностные конфликты можно подразделить на следующие типы:

· Конфликты между руководителем и подчиненным;

· Конфликты между сотрудниками;

· Конфликты управленческого уровня, то есть конфликт между руководителями одного ранга. [5]

Конфликт между личностью и группой. Они в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения. Тот, кто не воспринимает их, становится в оппозицию, рискует остаться в одиночестве.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми, так или иначе, возникают конфликты. Например, между неформальными группами внутри подразделений, между руководителями и подчиненными, между работниками разных отделов, между администрацией и профсоюзом.[5]

Вся совокупность конфликтов, так или иначе, связана с методом управления организации. Так как управление - ни что иное, как деятельность по разрешению конфликтов ради тех целей и задач, которые определяет суть организации. Руководитель должен разрешать конфликты, возникающие в организации между подразделениями, между управляющими и подчиненными, между производителями и потребителями продукции, поставщиками и производителями и поставщиками во имя более общих интересов организации, которые он рассматривает в качестве целей своей управленческой деятельности.

Так же, конфликты классифицируют по степени проявления: скрытый и открытий.[6]

Скрытый конфликт обычно затрагивает двух людей, который до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт переходит в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта выделяют и интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, который вынужден коллектив или личность к определенным негативным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правело, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию.

Основные типы конфликтов, причины их возникновения и методы разрешения табл.1 [7]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Типы конфликтов | Причины конфликтов | Методы разрешения конфликтов |
| Внутриличностный | Несовпадение внешних требований и внутренних позиций, несовпадение между различного рода интересами | Выход из состояния дискомфортности через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведение и через получение большего количества информации о проблеме |
| Межличностный | Столкновение интересов (несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей) | Разрешение конфликта силой; разрешение конфликта через сотрудничество (учет интересов каждой стороны); уход от конфликта (отсутствие личной настойчивости и желания кооперироваться), стиль компромисса (умеренно учитываются интересы каждой стороны, быстрое разрешение конфликта) |
| Внутригрупповой | Несовпадение норм поведения (смена руководства, появление неформального лидера) |  |
| Внутриорганизационный | Борьба за сферы влияния в рамках организации |  |

# **2. Разрешение конфликтов**

**2.1 Методы разрешения конфликтов в организации**

В настоящие время специалистами разработано множество различных рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в ситуациях конфликта. Выбора соответствующих стратегий и средств их разрешения, а так же управления ими.

Разрешение конфликта - это деятельность участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к разногласию. Разрешение конфликта предполагает активное участие обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта.

Разрешение конфликтов, возникающими в организации, может быть частью общего процесса управления в коллективе, и тогда они входят в круг обязанностей руководителя. Руководитель имеет возможность применять свою власть для разрешения конфликтов, и это позволяет ему повлиять на конфликт и принять своевременные меры для урегулирования их отношений. Но в тоже время руководитель не сможет быть достаточно объективным.

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности свих действий.

Основными стратегиями разрешения конфликта являются соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление и уход от проблемы.[5]

· Соперничество заключается в навязывании другому оппоненту предпочтительного для себя решения.

· Компромисс состоит в желании сторон завершить конфликт частичными уступками.

· Приспособление, или уступка, рассматривается, как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций.

· Уход от решения проблемы или избегание является попыткой уйти из конфликтной ситуации при минимуме затрат.

· Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией для разрешения конфликта. Оно предполагает направленность сторон на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другого оппонента не как противника, а как союзника в поиске решения.

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устроению причин приводящих конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует много методов управления конфликтами. Несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения:

1. Внутриличностные методы.

2. Структурное методы.

. Межличностный метод.

. Переговоры.

. Ответные агрессивные действия. Этот метод применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп. [5]

.Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Несколько авторов предлагают использовать способ «я - высказывание», то есть способ передачи вашего отношения другому лицу к определенному предмету, без негатива, но так, чтобы другой оппонент изменил свое отношение.

Данный способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая оппонента в своего врага, « Я - высказывание» может применяться в любой обстановке, но более эффективно, когда человек агрессивен.

.Структурный метод, воздействует преимущественно на организационные конфликты, возникающие на организационном уровне, возникающие из-за неправильного распределения обязанностей. К этим методам относятся:

1. Разъяснение требований;

2. Использование координационных и интеграционных механизмов;

. Создание системы вознаграждения.

Разъяснение требований к работе, одним из популярных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко понимать, какие результаты он должен предоставить, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций, распределения прав и ответственности по уровням управления.

Координационные и интеграционные механизмы.

Это еще один метод. Он один из самых распространенных механизмов - это иерархия полномочия. Который регулирует взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если у двух рабочих возникают разногласия, по каким либо вопросам, нужно обратится к руководителю, чтобы он решил конфликт.

.Межличностные стили разрешения конфликтов.[10]

Межличностный метод - выбор стиля участников конфликт, чтобы свести к минимальному ущербу своих интересов. К ним можно отнести:

Уклонение или уход. Под этим стилем подразумевается, что человек старается уйти от конфликтной ситуации при минимальных потерях. Один из способов разрешение конфликтов - это избегать ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий. Уклонение направлено на то, чтобы уйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, своего мнение не высказывать, перевод разговора в другое русло.

Сглаживание. Данный стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, которое направленное на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение интересов другой стороны путем уступок. Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу конфликт, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о самой проблеме, лежащей в основе конфликта. При этом может наступить покой, но останется проблема. Это ведет к тому, что в конечном итоге произойдет «взрыв» эмоций, и конфликт снова станет актуальным.

Принуждение. В рамках данного стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Человек, который пытается применить этот стиль, не интересуется мнение других людей, ведет себя агрессивно. Этот стиль эффективен там, где руководитель имеет власть над подчиненными. Но этот стиль подавляет инициативу подчиненных.

Компромисс. Суть данного стиля заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия частичными уступкам. Он характеризуется отказом от части требований, которые выдвигались ранее, принять претензии другой стороны, готовность простить. Стиль эффективен в случаях: понимания оппонентом, что соперники имеют равные возможности, наличия взаимоисключающих интересов, удовлетворения временным решением, угрозы потерять все.

Решение проблемы. Этот стиль считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность выслушать другие точки зрения, чтобы определить причины конфликта и найти решение для всех сторон. Тот, кто действует этим стилем, не старается добиться своих целей за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Этот стиль наиболее эффективный в решении проблем организации.

. Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры. Переговоры представляет широкий аспект общения, охватывающий много сфер деятельности человека. Переговоры - это процесс поиска соглашения между людьми через удовлетворение их интересов. Этот метод решения конфликтов представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Применение переговоров для разрешения конфликта возможно при некоторых условиях:

· Существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте.

· Отсутствия значительного развития в возможностях субъектов конфликта.

· Соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров.

· Участие сторон, которые могут реально принять решение в сложившейся ситуации.

Главная функция переговоров является совместное обсуждение проблемы и принятие решения. Принятое решение может быть конструктивным, влекущим за собой изменение ситуации к лучшему.

Существует два вида переговоров:

1. Позиционные.

2. Рациональные.

Предметом позиционных переговоров являются выявление позиции сторон, то есть обсуждение субъективных взглядов сторон на решение проблемы. Позиционные переговоры могут проходить в мягкой и жесткой форме. Суть мягкой формы в том, что стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения отношений. Жесткие переговоры представляют собой настаивать на своем любой ценой, чаще всего игнорировать интересы других сторон.

Предметом рациональных переговоров становятся глубинные интересы сторон, а не занимаемые ими позиции. Целью рациональных переговоров является поиск оптимального решения.

Методы ведения переговоров.

Вот представлено несколько методов ведения переговоров:

· Вариационный метод.

· Интеграционный метод.

· Метод наилучшей альтернативы.

· Уравновешивание позиции.

· Поэтапный метод достижения соглашения.[9]

Вариационный метод заключается в том, что партнерам предлагаются предварительно разработанные варианты решения, в основе которых лежит представление об оптимальном решении проблемы в комплексе с остальными.

Интеграционный метод во главу ставит интересы сторон, что подталкивает партнеров по переговорам к их объединению. Основной упор делается на имеющиеся точки соприкосновения. Возможность получить взаимную выгоду при разумном объединении усилий.

Метод наилучшей альтернативы заключается в том, что любые переговоры неудачно могут оканчиваться, оказаться не эффективным как ожидалось. Поэтому всегда необходимо иметь альтернативные решения.

Метод уравновешивание позиции является тщательное изучение взглядов оппонентов. Если они приемлемы, то на их основе разрабатывается рабочий вариант решения проблемы, предлагаемый для обсуждения партнеру.

В сложных ситуациях отказ от переговоров влечет за собой большие потери, может применяться метод поэтапного достижения соглашения. Суть этого метода состоит в достижении согласования в условия постепенного полного или частичного просмотра требований в зависимости от появления новых обстоятельств и открытия новых возможностей.

В практике используются множество разнообразных способов, с помощью которых руководители разрешают конфликты между подчиненными.

## **2.2 Примеры управления конфликтов в организации**

Рассмотрим конфликтные ситуации на примере торговой фирмы ТОО «Эдельвейс». Торговля считается конфликтной сферой. Ежедневно в процессе деятельности возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты. Конфликты проявляются между:

· Между сотрудниками в результате получения ложной информации.

· Между покупателями и менеджерами по продажам.

· Между подчиненными и руководителями.

· Между фирмой и поставщиками.

· Между фирмой и администрацией города.

· Между фирмой и конкурентами.

· Между фирмой и налоговой инспекцией.

Данная фирма специализируется на продаже сахара. На рынке работает уже 11 лет. Так же занимается экспортом своей продукции в такие страны, как Голландия, Япония, Марокко, Узбекистан, Латвию, Эстонию. Ее продукция считается одним из экологически чистым продуктом питания, в котором не входят химические добавки. За 2012 г поставила более 3500 т сахара. Можно сделать вывод, что эта фирма поддерживает свою репутацию на высоком уровне, в течении многих лет.

Чтобы разрешить конфликт руководитель или посредник должен знать или иметь представление о психологическом портрете каждого работника фирмы, то есть знать его слабые и сильные стороны. Тем самым предвидеть его возможное поведение в конфликте.

Кратко охарактеризуем персонал данной фирмы по поведению в конфликтных ситуациях и выходу из них.

Руководитель фирмы Инков Александр Анатольевич достаточно терпеливый и сдержанный для главы фирмы. Его очень сложно вывести из себя. Вступает в конфликт очень редко. Если нет возможности избежать конфликт, руководитель старается быстро и конструктивно найти выход из конфликтной ситуации, применяя различные методы разрешения. Александр Анатольевич всегда старается найти компромиссное решение. Он хорошо ладит с людьми, входит в положение других и всегда может помочь. В коллективе старается создать благоприятную обстановку. Но, как и любой живой человек, он может срываться в результате каких-либо неприятностей на работе так и в личной жизни.

Заместитель руководителя Майков Олег Евгеньевич. Он очень ответственный, строгий, любит, что бы все было сделано, как он хочет, любит придираться, но при малейших сбоях начинает паниковать и развивать конфликт. Он чувствительно относится к словам других. Быстро заводится, но так же быстро отходит. В конфликте с подчиненными всячески пытается навязать свое мнение.

Продавец Баскаков Максим Николаевич. Лучший продавец фирмы. Целеустремленный в работе, профессионал своего дела. Всегда хорошо общается с людьми, очень добрый. Но имеет одну отрицательную черту, как бесхребетность. С таким человеком легко улаживать конфликты и разногласия, если они возникают.

Менеджер по продажам Третьяков Эдуард Романович. Очень сложный человек, любит спорить, настаивать на своем, даже если не прав. У этого работника всегда возникают конфликты с клиентами, но, несмотря на это Третьяков отлично справляется со своими обязанностями и всегда выполняет поставленный план. При работе с клиентами не терпит хамство и неуважение к себе. При конфликте сильно «взрывается» и очень сложно его остановить, приходится прибегать к участию третьей стороны.

Рассмотрим конфликт, возникающий в фирме между работниками в процессе их деятельности.

· Недостача денежных средств ведет к конфликту. Руководитель незаслуженно обвиняет менеджера по продажам в недостаче, позже оказалось, что начальник допустил ошибку в расчетах.

· Директор фирмы очень часто ездит в командировки, соответственно его полномочия выполняет зам. В отсутствие руководителя зам дает свои поручения подчиненным, не обращая внимания на то, что директор даны другие поручения.

· Менеджер по продажам увлекается баскетболом, вследствие чего, часто просит отгул, если руководитель уходит раньше, то он тоже покидает рабочее место, перекладывая полномочия на других работников. В этом случае возникает конфликт.

В итоге, для нормальной работы руководитель принял следующие меры:

Одним из таких мер, является избавление от бездельников, так как они сами не приносят выгоды для предприятия и показывают плохой пример другим работающим. Руководитель наблюдает за работой персоналом, если входе работы выясняется что, человек не имеет желание работать качественно и эффективно, его увольняют.

- Следующая условием предотвращения конфликтов в фирме является забота о справедливости. Руководитель относится справедливо по отношению к сотрудникам, не наказывая невиновных, прежде чем что-то предпринять, хорошо продумывает, какие последствия могут быть.

Руководитель очень справедливо относится к выплате заработной платы, а так же премий. Выплачивает только тем, кто действительно хорошо работал. На фирме есть правело: хорошо оплачивается та работа, которая сделана качественно и в срок. Зарплата зависит от % общей суммы объема продаж.

В фирме существует договоренность, принимать все решения коллективно. Все поправки все оговаривается вмести со всеми.

Пример 2.

В отношениях между покупателем и продавцом все очень сложно. Торговая фирма всегда идет на уступки клиенту, в результате страдает фирма, так как принятое решение или какая-то договоренность нарушает всегда со стороны покупателя.

Клиент приобрел партию товара и транспортировку взял на себя. Но как товар поступил на склад, покупатель предъявляет претензию по качеству товара. Хотя продукт хорошего качества, фирма строго следит за этим. Соответственно возникает конфликт между фирмой и клиентом. Есть три версии не качественного товара:

· Плохая транспортировка.

· Хранение на складе не соответствует норме.

· Ошибка лаборатории, к которой обратился клиент.

Клиент заказал партию продукта, но при поступления товара на склад выяснилось, что все товар не соответствует по весу и виду продукта. Хотя на фирме говорят, что это тот продукт, что заказал клиент. Ситуация обостряется тем, что от того заказа зависло производство покупателя, а в связи с тем, что заказ был не выполнен, производство приостановилось. Выдвигаются причины:

· Дезинформация внутри фирмы.

· Плохая передача информации внутри фирмы-клиента.

· Плохая связь.

Руководитель принимает меры, проверить все складские помещения на соответствие стандарту; перепроверку, подтверждение заказов.

Предотвратить конфликт внутри фирмы всегда проще, чем за ее пределами. Чтобы предотвратить конфликт в фирме используется принцип объективности и уступчивости. Так же используется принцип ясности и доброжелательности.

Если произошли разногласия в процессе деятельности, то, прежде всего, нужно ситуацию разобрать критически для представления основных и первоначальных позиций, как собственных, так и своего оппонента. Сотрудники анализируют позицию противника. В результате, может обнаружиться недоразумения, и конфликт потеряет основу. Это позволит избежать ошибочного приписывания своему противнику враждебной позиции, а так же нейтрализовать обстановку.

Для разрешения конфликта между клиентом и продавцом используются следующие приемы:

разъединение конфликтующих.

Этот вариант эффективен при конфликте клиента и менеджера по продажам. В этих случаях используются скрытое разъединение. Менеджера не справляющегося с ситуацией подменяет кто-то из сотрудников предприятия, который не вызывает раздражение оппонента.

В процессе деятельности торговой фирмы применяются разнообразные факторы и способы разрешения конфликтов. Разрешение конфликта начинается с того, что оппоненты перестают видеть в друг друге противника. Для этого нужно провести анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента. Также оппонент старается понять интересы другого. Это расширяет представление об оппоненте, делая его более объективным. В любом человеке есть что-то положительное, на что можно опереться при разрешении конфликта. Потом сотрудники уменьшают негативные эмоции.

Затем выбирается оптимальный стиль разрешения конфликтной ситуации: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

# **Заключение**

Под конфликтом можно понимать временное эмоциональное изменение настроения, в связи с неполучением или получением информации, приводящая к отсутствию согласия между индивидами, группами и нарушение нормативной деятельности этих индивидов и групп.

Конфликт может быть полезным для сотрудников и организации в целом, и не полезным, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничеством между работниками организации.

Рассмотрев причины конфликтной ситуации, нужно заметить то, что в определенных ситуациях, источником возникновения конфликта может являться сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого руководителя, особенно если он позволяет себе личные выпады, некорректность, публично показывает свои симпатии и антипатии. Несдержанность, неспособность правильно оценить ситуацию, не может найти верный выход из нее, неумение учитывать и понимать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликтную ситуацию.

Конфликтом в организации можно управлять. У руководителя есть всегда возможность предвидеть конфликт и вмешаться, внести коррективы и оптимально решить конфликтную ситуацию. Руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, узнать цели конфликтующих сторон, и найти оптимальное решение. Важно помнить, что точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех ситуациях, так и ни один из стилей разрешения конфликтной ситуации (будь то уклонение, компромисс, сглаживание, решение проблемы, принуждение) не может быть выделен как самый лучший.

На мой взгляд, более эффективный способ разрешения конфликтов являются переговоры. Это очень конструктивный способ. Эффективная стратегия переговоров - это прежде всего, стратегия согласия, поиск общих интересов и умение их сочетать так, чтобы впоследствии не вызвать желание нарушить достигнутое согласие.

В жизни руководителям зачастую просто не хватает знаний и опыта, навыков переговоров, желания вступить в коммуникацию с конфликтующими сторонами. Поэтому нужно изучить конфликтные ситуации, основываясь на опыт специалистов. Умение управлять конфликтами в организации - это и есть залог успеха руководителя в его деятельности.

## **Список литературы**

1. Козырев Г.И. Основы конфликтологии : учебник . Г.И . Козырев 2-е изд.; перераб. и доп. -М .: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010г. - 240с.

2. Психология от А до Я [электронный ресурс] <http://psyznaiyka.net/>, свободный автор (дата обращения: 2.05.2013).

. Журнал «Уверенность в себе» [текст] 24 июля 2012.

. Шевчук Д.А.; «Управление конфликтами. Все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни» М: ГроссМедиа, 2010 г. - 440с.

. Шейнов В.П.; «Управление конфликтами. Теория и практика» М: Харвест, 2010г. - 912с.

. Платонов Ю.П. психология конфликтного поведения. СПб: Речь 2009 - 544с.

. Кабинова А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. М.: Инфра-М, 2010г. - 695с.

. Луашевич В.В. Основы управления персоналом. Учебное пособие М: КНОРУС, 2010 г. - 114с.

. Психологическая библиотека [электронный ресурс].http://bookap.info,свободный доступ (дата обращения: 20.04.2013).

. Платонов Ю.П. психология конфликтного поведения. СПб: Речь 2009 - 544с.