**Введение**

Развитие экономики, различных отраслей народного хозяйства, социальной сферы, государственного и муниципального управления в современных условиях требует повышенного внимания к работе с кадрами, прежде всего с руководителями и специалистами, которые являются главными субъектами системы управления.

Сегодня пересмотру подлежат сущностные основы взаимоотношений в системе управления персоналом, в частности формирование основных принципов взаимодействия сотрудников друг с другом и с руководителями различных уровней, а также самих руководителей между собой и с представителями общественных институтов. Ведь в межличностных (межгрупповых) отношениях нередко возможное возникновение разнообразных недоразумений, несогласований, конфликтных ситуаций и т.п.

В связи с этим повысилась потребность в специализированных знаниях, в частности, по конфликтологии - науке о закономерностях возникновения и развития конфликтов, а также о методах преодоления конфликтов и управления ими. В процессе развития человеческих ресурсов в РФ все особое значение приобретает углубление, расширение и усовершенствование профессиональной компетентности менеджеров различного уровня в сфере построения качественных межличностных и социальных отношений.

Повышение эффективности деятельности менеджеров с учетом конлфиктологических факторов требует не только формирования знаний по конфликтологии - необходимо также внедрение тренинговой подготовки руководителей относительно реального управления конфликтами в профессиональной сфере. Подобная подготовка позволит повысить коммуникативную компетентность управленческих кадров, а также существенно повлияет на улучшение психологического климата в коллективах, а, значит, изменится качество жизни. Поэтому мы в нашей работе сосредоточим внимание на практических методах разрешения конфликтов.

**1.Понятие и виды конфликтов**

Любой коллектив состоит из сотрудников, отличающихся друг от друга. Это несходство порождено разницей в образовании, возрасте, опыта работе и жизненном опыте вообще. Также у коллег могут отличаться цели и задачи, которые они ставят перед собой, способы достижения этих целей. Часто проявляется отличие в функциях и обязанностях. Кроме этого необходимо принимать во внимание ролевые и статусные отличия.

Вместе с тем всегда имеет место разнообразие личностных качеств и характеристик людей, различный подход к организации труда и производства и связанные с ним установки, ценности, взгляды. Эти факторы в коллективах предопределяют возникновение конфликтных ситуаций.

Конфликт (от лат. conflіctus - столкновенье) - столкновенье противоположно направленных целей, интересов, позиций или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Существует целый ряд других научных трактовок данного явления, что относительно точно выражают его сущность. Так конфликт можно рассматривать с философской точки зрения, где он предстаёт в виде «крайнего случая обострения противоречий». В социологии под конфликтом понимается борьба сторон за определённые цели.

Самый известный исследователь социальных конфликтов Г. Дарендорф, дал такое определение конфликта - это «любое отношения между элементами, которые можно охарактеризовать через объективные («латентные») или субъективные («явные») противоположности».

Психологический словарь определяет конфликт как «сложно разрешимое противоречие, сопряжённое с эмоциональным напряжением». Психологи выделяют внутриличностные, межличностные и групповые конфликты.

А. Я. Анцупов и С.В. Баклановский «под конфликтом понимают наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями». Если есть противодействие, но отсутствуют отрицательные эмоции или, наоборот, отрицательные эмоции испытываются но нет противодействия, то такая ситуация считается предконфликтной.

Психологическая наука выработала подход, согласно которому конфликты выступает в качестве непременных спутников жизнедеятельности индивидов и их организаций, способствующих их развитию. Безусловно, подразумеваются только конструктивные конфликты, что в отличие от деструктивных конфликтов не замедляют, а наоборот, ускоряют личностное и общественное развитие.

Конструктивные - это такие конфликты, которые связаны с разногласиями и борьбой по принципиально значимым проблемам жизни организации. Наиболее часто они сопровождают этапы выработки новых норм и ценностей в процессе движения коллектива к новой цели, то есть в ходе его развития. В основе любого конфликта находится нечто, составляющее причину разногласия, что должно быть диагностировано и устранено. Для отдельного человека конструктивный конфликт полезен тем, что позволяет избавиться от внутреннего психического напряжения, найти выход из сложной жизненной ситуации, преодолеть фрустрацию. В группе конфликт порой становится орудием сплочения, интеграции членов группы в единое целое при преодолении внешних трудностей.

Но очень часто конфликты несут для организации только негативные разрушительные последствия. В таком случае имеет место деструктивный конфликт, в основе которого могут находиться: выбор эгоистических целей отдельными членами коллектива, искажённое понимание действительности, в т.ч. целей организации, расхождения в интересах, мнениях людей. Практика наглядно показывает, что деструктивные конфликты ведут к падению сплочённости группы и ухудшению эффективности совместного труда, разрушению ценностно-ориентационного единства и регрессу морально-психологического климата.

Психологами установлено, что 15% рабочего времени теряется из-за конфликтов и связанных с ними переживаний, включая те, что продолжаются после завершения противостояния. При этом производительность труда падает на 20%.

При исследовании конфликта главное место отводится выявлению истинных причин его происхождения. Необходимо определить потребности, интересы, мотивы поведения сторон конфликта, а также их цели, видение производственной деятельности.

В основе каждого конфликта, независимо от уровня его разворачивания, лежат организационные, производственные и межличностные причины.

Организационный конфликт возникает:

во-первых, если работник по каким-то причинам не выполняет, игнорирует требования, выдвигаемые к нему организацией (нарушает дисциплину, некачественно исполняет свои обязанности и т.п.);

во-вторых, если требования, которые ставятся перед работником, нечёткие, неконкретные, противоречивые, (низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей, недостаточное организационное обеспечение и пр.). Также выполнение функций контроля, ревизии, нормирование, оценивания часто «втягивает» работников в конфликтные ситуации. Это не означает, конечно, что всегда выполнение этих функций приводит к конфликту. Конфликт возникает только в тех случаях, когда нет организационного и психологического обеспечения выполнения указанных функций.

Производственный конфликт большей частью возникает в коллективе, с низким уровнем организации труда и управления. Причинами такого конфликта может быть морально устаревшая техника, оборудование, не приспособленное к нормальной работе, помещение, дефицит новой техники (например, конфликт между водителями, обусловленный дефицитом новых машин и т.п.).

Производственный конфликт может также возникнуть вследствие недостаточного обеспечения управленческого аппарата информацией, неквалифицированных управленческих решений, воплощаемых в жизнь, может быть обусловлен необоснованностью норм выработки, низкой квалификацией работников, не отвечающей квалификации выполняемой работы, и т.п.

Решение этих конфликтов непосредственно связано с внедрением научной организации труда, с широким применением экономических и психологических методов управления. Использование этих методов управления является основой для создания условий предупреждения производственных конфликтов.

Межличностные конфликты обусловлены антипатией, личной враждебностью, неприязнью работников по отношению друг к другу, несовпадением взглядов, ценностных ориентаций и пр. При этом объективные организационные или производственные причины могут присутствовать, или отсутствовать. Производственные и организационные конфликты, в свою очередь, способны порождать межличностные столкновения, когда борьба в процессе решения рабочих вопросов переходит во взаимную антипатию и враждебность.

Заметим, что организационные и производственные конфликты по сравнению с межличностными имеют большей частью конструктивный, мобильный характер. Они исчезают, как только исчезает (исчерпывается) предмет спора, решается проблема или задачи, вызвавшие столкновенье сторон. Межличностный конфликт имеет постоянный, инерционный характер и требует больше времени на его решение.

**2.Структура и стадии конфликта, подходы к его разрешению**

Каждый конфликт, независимо от причин его возникновения, имеет такую структуру:

стороны (участники) конфликта;

причины конфликтов, несовместимость ценностей и намерений сторон;

поведение, направленное на разрушение намерений другой стороны;

применение силы с целью повлиять на поведение оппонентов.

Первая стадия конфликта - возникновение объективной конфликтной ситуации. Сущность этой стадии в организации может иметь много разновидностей. Например, если двое или несколько сотрудников стремятся к одной цели, а объективно достичь ее может только один из них (одна вакансия, одна выделенная квартира и т.п.). Некоторое время объективную конфликтность стороны не сознают. Эту стадию называют еще стадией потенциального конфликта, так как реальным конфликтом он становится после осознания участниками объективной ситуации.

Вторая стадия - это осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников. Следствия этого:

переход к конфликтному поведению;

попытки предотвратить конфликт или поиск путей решения проблемы со стороны непосредственных участников или лиц в составе руководства подразделения, в котором назревает конфликт. В подавляющем большинстве случаев оптимальным является второй путь. Успех его зависит от многих причин, прежде всего, от личности руководителя, принципов его руководства, опыта, психолого-педагогической подготовки.

Третья стадия развития конфликта - это переход к конфликтному поведению.

Конфликтное поведение - это реальные действия сторон, направленные на то, чтобы прямо или опосредованно блокировать достижение противодействующей стороной своих целей, вместе с тем - активно реализовать собственные намерения. Это может бать скрытая, открытая борьба, желание вести переговоры.

Одной из сложных задач, стоящих перед руководителем и коллективом, является оптимальное, справедливое решение конфликта.

Решение конфликта возможно в двух вариантах:

частично, когда пресекается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические, внутренние побуждения к конфликту;

в полной мере, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом (эмоциональном) уровне.

Частичное решение конфликта проявляется, если, учитывая соответствующие изменения реальных условий среды, конфликтная ситуация изменяется так, что стороны вынуждены прекратить конфликтные действия. Хотя стремление достичь своих первоначальных целей у них сохраняется. Именно к этому приводит административное решение конфликта при помощи определенных запретов и санкций.

Чтобы успешно решить конфликты, руководителю, прежде всего, необходимо уметь реально оценить и проанализировать каждую конфликтную ситуацию. Руководитель должен:

отличить непосредственный повод конфликтного столкновенья от его причин, которые могут маскировать участники конфликта;

определить «деловую (объективную) зону» конфликта. Важно выяснить, в какой мере предмет споров касается технологии производства, системы организации и оплаты труда в коллективе, а в какой - особенностей деловых и личностных взаимоотношений конфликтующих сторон. Это даст возможность в процессе понять характер конфликта и локализовать его сферу;

определить мотивы «вхождения» людей в конфликт. Для этого необходимо знать жизненный путь работников, особенно за последний период, их взгляды и убеждения, интересы и потребности;

определить направленность конкретных действий участников конфликта, обращая внимание на то, что именно в средствах, используемых сторонами, отражаются мотивы участия в конфликте.

Исследования свидетельствуют, что для конструктивного разрешения возникающих конфликтов, необходимо постараться обеспечить взаимопонимание конфликтующих сторон, осознание предметного, а не личностного характера расхождений. Выяснение взаимных позиций предупреждает «перерастание» деловых, производственных расхождений в межличностные.

После того, как определены эти основные параметры конфликта и сам его тип, руководител может перейти к выбору методов и приёмов полного решения конфликта.

**3.Стили и методы разрешения конфликтов в организации**

Есть несколько способов управления конфликтом, которые можно поделить на две категории: структурные и межличностные.

Структурные методы:

разъяснение требований к выполнению работы;

использование координационных и интеграционных механизмов (через команды, иерархию должностных лиц, подразделения, функции, службы и т.п.);

определение общих организационных комплексных целей для направления усилий всех работников на достижение единой цели;

использование системы вознаграждений (премий, материальных поощрений, повышение по службе и т.п.).

Можно говорит о пяти главных межличностных способах решения конфликта:

уклонение, избегание;

сглаживание, приспособление;

принуждение, конкуренция;

компромисс;

решение проблемы (сотрудничество).

Рассмотрим эти стили подробнее.

Уклонение, избегание. Этот стиль заключается в том, что человек старается отойти от конфликта. Главные способы уклонения от конфликта: избегание ситуаций, провоцирующих возникновение противоречий, и избегание обсуждения вопросов, которые могут вызвать несогласие.

Сглаживание, приспособление. Этот стиль характерен таким поведением, что продиктовано стремлением принимать логические, а не эмоциональные решения. Но подавление эмоций, в конечном итоге, отрицательно повлияет на весь коллектив. Наоборот, нужно стимулировать чувство общности между членами коллектива.

Принуждение, конкуренция. В пределах этого стиля преобладают стремление принудить кого-либо принять свой взгляд любым путем. Тот, кто старается это сделать, не интересуется мнением других людей, ведёт себя агрессивно и для влияния на окружающих использует власть принуждения. Этот стиль является эффективным в ситуациях, когда руководитель имеет большую власть над подчинёнными. Недостаток же его заключается в том, что он угнетает инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность игнорирования многих организационных факторов, поскольку отражает только один взгляд.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием чужого мнения, но только до определенной черты. Способность к компромиссу высоко ценят в управленческих ситуациях, поскольку это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность решить конфликт, удовлетворяя все стороны. Однако использование этого стиля на ранней стадии развития конфликта может повредить диагнозу проблемы и не дать возможности оценить все альтернативные подходы к ее решению.

Решение проблемы (сотрудничество). Этот стиль решения конфликтов характеризуется признанием разногласий во взглядах и готовностью ознакомиться с другими мнениями, чтобы понять причины конфликта и найти выход, приемлемый для всех сторон.

В зависимости от эффективности управления конфликтной ситуацией выделяют такие последствия:

Функциональные (положительные):

принятие эффективных решений;

склонность к сотрудничеству;

улучшение взаимоотношений между работниками, подчинёнными и руководителями;

появление дополнительных идей;

возникновение дополнительных альтернатив и т.п.

Дисфункциональные (отрицательные):

ухудшение взаимоотношений между работниками;

неудовлетворительный моральный климат, снижение производительности труда, текучесть кадров;

ослабление сотрудничества в будущем;

непроизводственная конкуренция с другими группами или работниками;

поиск «врагов»;

уменьшение взаимодействия сторон конфликта;

увеличение враждебности между субъектами конфликта;

преувеличение значения «победы» и т.п.

Детальнее рассмотрим главные методы решения конфликта, в основу которых положена система, называемая методом Томаса - Килменна (метод разработан К. Томасом и Р. Килменном в 1972 году). Эта система дает возможность каждому менеджеру определить собственный стиль и подобрать методы решения конфликта. Выбор конкретных методов зависит оттого, насколько руководитель стремиться удовлетворить собственные интересы (действует пассивно или активно) и интересы сторон (действует индивидуально или совместно).

Если изобразить это графически, то получим сетку Томаса - Килменна, которая дает возможность определить место и название для каждого из пяти главных методов решения конфликта (рис. 1). Эта сетка поможет менеджеру определить свой стиль или стиль другого человека. Каждый руководитель может в той или иной мерой использовать все эти стили, но, конечно, выбирает приоритетный. Кроме того, некоторые методы могут быть наиболее эффективными для решения конфликтов определённого типа. Метод конфронтации. Он может быть эффективным в том случае, когда управляющий наделён определенной властью; он знаете, что его решение или подход в определенной ситуации верны, и имеет возможность настаивать на них. Тем не менее, это не тот метод, который следует использовать относительно личных отношений; если руководитель стремится к доверительным отношениям, то этот стиль конкуренции будет предопределять у подчинённых отчуждение. Наиболее эффективен он для решения организационных конфликтов.



Рис. 1. Сетка методов решения конфликта Томаса-Килменна

А если применять этот метод в ситуации, когда нет достаточной власти, и мнение руководителя не совпадает с мнением обеих сторон конфликта, то возможно лишь усугубление конфликта. То есть фактически конфликт решается при помощи авторитарного решения, административным методом, о чем мы говорили раньше. Стороны конфликта вынуждены менять своё поведение согласно этого решения, при этом не предусматриваются переговоры или дебаты.

Вот примеры случаев, когда следует использовать этот стиль:

результат очень важен для организации, и руководитель делает большую ставку на собственное решение проблемы;

руководитель обладает достаточным авторитетом для принятия решения, и очевидно, что предложенное им решение наиболее целесообразно;

решение необходимо принять быстро;

отсутствует возможность выбора;

необходимо укрепить авторитет руководителя, повести людей «за собой»;

требуется нестандартное решение.

Метод избегания можно использовать тогда, когда проблема незначительно влияет на организацию, а у руководителя есть более важные задания. В качестве одного из приёмов может быть использовано делегирование полномочий.

Этот метод также рекомендуют в тех случаях, когда руководитель не уверен в правоте своего решения, не полностью разобрался в конфликтной ситуации и ее причинах. Менеджер может попробовать изменить тему разговора, выйти из комнаты или сделать нечто, что отклонит, или отсрочит конфликтное поведение подчинённых.

Некоторые исследователи считает метод избегания «бегством» от проблем и ответственности, а не эффективным подходом к решению конфликта. На самом деле уклонение на определенном этапе может быть вполне пригодной и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию.

Метод приспособления выгодно использовать, когда результат дела чрезвычайно значим для сторон конфликта и не существенен для организации. Этот метод полезен также и в тех ситуациях, когда руководству приходится по тем или иным причинам уступать подчинённым. Он предполагает активное применение переговоров, дискуссий. Метод подходит для решения межличностных конфликтов с различными, в т.ч. неопределёнными причинами их возникновения.

Если же руководитель не может уступить подчинённым, одной из сторон конфликта, учитывая важность вопроса для всего коллектива, организации, этот метод, очевидно, неприемлем. Он может оказаться непригодным и в той ситуации, когда руководитель осознает, что другой человек не имеет намерений, соответственно, уступать в чем-то.

Этот стиль необходимо использовать тогда, когда руководитель осознает, что, немного уступив, утратит мало. Можно обратиться к этой стратегии, если на время, нужно смягчить конфликтную ситуацию, а в дальнейшем возвратиться к этому вопросу и прибегнуть к другим методам и приёмам решения конфликтов.

Вот наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется использовать метод приспособления:

ситуация не критическая и не влияет на результаты организации;

руководитель старается сохранить мир и добрые отношения с сотрудниками;

менеджер уверен, что важнее сохранить с кем-то отношения, чем защищать свои интересы.

руководитель осознает важность вопроса для одного человека или группы людей в среде подчинённых.

руководитель осознает неправоту одной из сторон конфликта;

у руководителя недостаточно власти;

необходимо дать урок терпимости подчинённым, коллегам.

Метод сотрудничества. Пользуясь этим методом, менеджер активно принимают участие в решении конфликта, и защищает интересы организации, но стремится сотрудничать с другими людьми.

Этот метод требует более длительной работы по сравнению с другими подходами к конфликту, поскольку руководитель сначала «выкладывает на стол» потребности и интересы обеих сторон, а потом обсуждает их с ними. Метод используется при решении производственных и межличностных конфликтов с чётко определёнными причинами их возникновения.

Тем не менее, если времени достаточно, а решение проблемы для руководителя и организации имеет значение, то сотрудничество - наиболее приемлемый способ получения взаимовыгодного решения. Основа методы - переговоры.

Этот метод особенно эффективен, когда стороны имеют разные скрытые потребности. Хотя сначала может показаться, что стороны желают одного и того же, они могут иметь разные стратегические цели и планы на будущее, что является непосредственным источником конфликта.

Такой подход рекомендуется использовать в ситуациях, когда:

решение проблемы очень важное для обеих сторон и никто не хочет полностью от него устраниться;

у руководителя тесные, продолжительные и взаимозависимые отношения с оппонентами;

у руководителя достаточно времени, что поработать над конфликтом;

потребности обеих сторон достаточно хорошо изучены;

руководитель и стороны конфликта способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга.

Здесь мы тоже можем видеть, что используется прием ведения переговоров. Переговоры должны быть основаны на поиске объективных путей решения конфликта, а не обсуждении личностей, максимально беспристрастны, проводится в спокойной обстановке.

Компромисс достигается на поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством. Метод компромиссного решения наиболее эффективен в тех случаях, когда стороны стремятся к одной цели, но осознают, что для них цель недостижима. Он может быть использован лишь как временный метод частичного решения межличностных, а порой организационных и производственных конфликтов.

В целом руководитель должен стремиться к улучшению психологической атмосферы в коллективе, построению эффективной организационной культуры среди подчинённых.

# **Заключение**

**конфликт интерес взаимодействие**

Конфликты, под которыми понимается столкновенье противоположно направленных целей, интересов, позиций, взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, являются неизбежными в любой организации.

Различают межличностные, производственные и организационные конфликты. Они отличаются по своим причинам, но их объединяет наличие таких структурных элементов, как стороны конфликта, конфликтное поведение и последствия (положительные или отрицательные). При преобладании положительных последствий речь идет о конструктивном, конфликте, но чаше они носят деструктивные характер, поэтому требуют разрешения. Разрешение конфликтов может быть полным или частичным, при полном разрешении не только устраняется конфликтное поведение, но и эмоциональная основа противостояния. Для решения конфликтов используются пять основных методов: конфронтация, уклонение, приспособление, сотрудничество и компромисса. Каждый из них обладает своим набором приёмов поведения руководителя, разрешающего конфликт по отношению к конфликтующим подчинённым или коллегам.

Конфронтация предполагает, что руководитель делает акцент на осуществлении собственных интересов и индивидуальном действии, то есть авторитарно принимает решение, заставляя стороны конфликта менять своё поведение. Метод больше подходит для решения организационных конфликтов. Уклонение может быть временной реакцией на конфликтную ситуацию. В случае приспособления и сотрудничества, применяемых для решения межличностных и производственных конфликтов, менеджер опирается на совместные действия, активно используя переговоры, дискуссии. При этом сотрудничество предполагает углублённое изучение конфликта, а компромисс лишь временную уступку в условиях нехватки времени или иных ресурсов для решения конфликта.

# **Список использованной литературы**

1. Андреева И.В., Окладникова Е.А., Сурвилло Е.Ю. Эволюция и современное понимание организационных конфликтов в управленческих науках // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2010. Т. 38. № 3. С. 18-26.

. Антонова Н.В. Психология управления. - М.: Высшая Школа Экономики, 2010. - 272 с.

. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология. - СПб.: Питер, 2013. - 304 с.

. Бунтовская Л.Л. Управление конфликтами: концептуальные подходы и практические решения // Международное научное издание Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2013. № 2 (9). С. 60-64.

. Гришина Н.В. Психология конфликта, 2015. - 576 c.

. Дарендорф Р. Тропы из Утопии. Работы по теории и истории социологии. - М.: Праксис, 2002. - 535 с.

. Лазукин А.Д. Конфликтология. - М.: Омега-Л, 2011. - 152 с.

. Лукаш Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе. - М.: Юстинцинформ, 2014. - 158 с.

. Лукаш Ю.А. Начальники и подчинённые: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты. - М.: Флинта, 2012. - Юрьева О.Н. Особенности минимизации конфликтных ситуаций // Образование. Наука. Научные кадры. 2010. № 1. С. 76-78..101 с.

. Мун. Е.И. Конфликты в организации, способы решения конфликтных ситуаций // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 5 (32). С. 3.

. Светлова В.А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта // Научные труды SWorld. 2014. Т. 16. № 1. С. 3-5.

. Соломатина Е.А. Социология конфликта. - М.: Академический проект, 2011. - 200 с.

. Шейнов П.В. Управление конфликтами. - СПб.: Питер, 2014. - 576 с.

. Эберхард Г. Фелау. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать. - М.: Оманга-Л, 2013. - 116 с.

. Юрьева О.Н. Особенности минимизации конфликтных ситуаций // Образование. Наука. Научные кадры. 2010. № 1. С. 76-78.

**16.**