

Министерство сельского хозяйства РФ
ФГБОУ ВО «Бурятская государственная сельскохозяйственная академия
им. В.Р.Филиппова»
Институт дополнительного профессионального образования и инноваций

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине: Основы государственного и муниципального управления
на тему: «Основные направления по управлению конфликтами »

Выполнил: Мурадов РМ

Проверил: Аюшеев ДН

Улан-Удэ

Содержание

Введение	3
1. Основные типы конфликта и его регулирование.....	5
1.1 Конфликт и его виды.....	5
1.2 Регулирование конфликта.....	14
2. Конфликтные ситуации в организации.....	17
2.1 Характеристика Управляющей компании «Восточный-2».....	17
2.2 Анализ конфликтных ситуаций в трудовом коллективе Управляющей компании «Восточный – 2».....	19
3. Проблемы и рекомендации управления конфликта.....	21
3.1 Проблемы в управлении конфликтами.....	21
3.2 Рекомендации по совершенствованию управления конфликтами.....	21
Заключение.....	24
Список литературы.....	26
Приложение	

Введение

Суть данной темы в том, что в текущее время начальникам многих ярусов не хватает элементарного владения конфликтологией. Многие начальники выбирают решать возникающие конфликтные обстановки силовыми способами, даже не догадываясь, что есть миролюбивые и конструктивные способы выхода их конфликта. Управление конфликтом - это одна из важнейших функций начальника. Изыскания показали, что начальники тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение разного рода конфликтов. Но при этом, конфликт имеет как разрушительные, так и конструктивные итоги.

Конфликт - это взаимодействие людей в обществе. Это форма отношений между потенциальными либо востребованными субъектами общественного действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и надобностями. Значительная сторона общественного конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в границах некоторой больше широкой системы связей, которая модифицируется под воздействием конфликта. В процессе конфликта его участники получают вероятность выразить различное суждение, дает огромное выбора при принятии решений, но именно в этом и заключается главный положительный толк конфликта. Это не обозначает, что конфликт неизменно носит позитивный нрав.

Каждая целостность конфликтов, связана со способами управления ею. Управление это действие по разрешению конфликтов ради тех целей и задач. Руководитель должен уметь разрешать частные конфликты, возникающие между работниками, между руководителями и работниками, между изготовителями и покупателями, изготовителями и подрядчиками. Начальник должен рассматривать в качестве целей своей управленческой деятельности.

Цель курсовой работы заключается в том, чтобы дать рекомендации по регулированию и улучшению управления конфликтами.

Данная работа посвящена обзору конфликтной обстановки в организации. В ней рассматриваются основные приемы и способы разрешения конфликтов, а также изучим материалы по выбранной теме, рассмотрим способы управления конфликтами.

Задачи - выявить функции, особенности, поводы и типы конфликтных обстановок, дать подробную колляцию стратегиям и способам разрешения конфликтных обстановок. Выявить насколько зачастую появляются конфликты в организации, по каким причинам, какой длительности обыкновенно бывают конфликтные обстановки каким образом решаются конфликты. Исследовать методы управления персоналом в условиях конфликта, используемые в данной организации определить их превосходства и недочеты.

1. Основные типы конфликта и его регулирование

1.1 Конфликт и его виды

Конфликт - это общественное действие, тот, что дает отрицательный результат. Но он исполняет главную положительную функцию. Конфликт служит выражению неудовлетворенности либо протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и надобностях. В некоторых обстановках, когда отрицательные отношения между людьми контролируются и одна из сторон отстаивает не только собственные, но и организационные интересы, конфликты помогают сблизиться окружающим, мобилизовать свободу, ум на решение твердо главных вопросов, усовершенствовать нравственно-психологический микроклимат в коллективе. Бывают и такие обстановки, когда соударение между коллегами желанней: лучше своевременно предупредить, осудить и не допустить неправильное поведение сотрудника по работе, чем попустительствовать ему, не реагировать, боясь испортить отношения. Как выразился М. Вебер, «конфликт очищает». Такой конфликт положительно влияет на конструкцию, динамику и эффективность общественно-психологических процессов и служащих источником самоусовершенствования и саморазвития фигуры, называют продуктивным (конструктивным) конфликтом [8].

Конфликты делятся по значению на конструктивные и деструктивные.

Конструктивный конфликт появляется, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и умных доводов. Причинами конфликта являются недочеты в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к становлению отношений между людьми и становлению группы. Итоги такого конфликта являются функциональными и ведут к возрастанию результативности организации [11].

Конструктивный конфликт разрешает лучше оценить индивидуально психологические особенности работников, участвующих в нем он выявляет

ценностные ориентации человека, его мотивы, выявляет психологическую стабильность к стрессовым факторам обстановки. Приблизительно в 15 % случаев позже заключения конфликта между оппонентами становятся отличнее отношения, чем были до этого:

- конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений;
- конфликт может улучшать качество личной деятельности;
- при отстаивании своих целей оппонент повышает свой авторитет у окружающих;
- межличностные конфликты служат одним из средств самоутверждения личности.

Деструктивный конфликт появляется в 2-х случаях:

Когда один оппонент грубо настаивает на своей позиции и не желает рассматривать интересы других либо всей организации в совокупности;

Когда один из участников конфликта прибегает к этично осуждаемым способам борьбы, тяготится психологически подавить компаньона, тогда итоги такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению индивидуальной удовлетворенности, группового сотрудничества и результативности организации. Множество конфликтов оказывают отрицательное влияние на душевное состояние его участников. Конфликт неизменно сопровождается стрессом, отрицательно отражается на результативности, деятельности участников. Конфликты почти всегда негативно влияют на развития личности.

Появлению деструктивных конфликтов содействуют субъективные поводы [11].

По направлению конфликты делятся на горизонтальные (где не участвуют лица, находящиеся в подчинении друг друга), вертикальные (в которых, участвуют лица, находящиеся в подчинении один у иного) и

смешанные (представленные и вертикальные, и горизонтальные составляющие). Конфликты, имеющие вертикальное направление, особенно неуютны для начальника, потому что его действия рассматриваются всеми работниками (не говоря об участниках конфликта). И даже в случае полной объективности начальника в любом его действие будут видеть отрицательное отношение к его оппонентам. Зачастую, информации либо подготовки подчиненным недостает, дабы положительно оценить действия начальства, то недопонимание заменяется традиционно домыслами враждебного нрава. В итоге конфликт усугубляется [11].

Конфликты бывают открытыми (лежат на поверхности) и скрытыми (распознаются по признакам - это напряженность в межличностном общении, крутое изменение в отношении к работе. Задача начальника - поднять спрятанные конфликты на поверхность и разрешить их).

По характеру объективности либо субъективности причин конфликта дозволено подразделить соответственно на объективные и субъективные.

Конфликты различаются и по сфере их разрешения - деловой либо личностно-эмоциональной [11].

Существуют четыре основных типа конфликтов:

Внутриличностный конфликт.

Межличностный конфликт.

Конфликт между личностью и группой.

Межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт это единоборство возражений внутри человека, сопровождается чувствительной напряженностью. Самая распространенная форма - ролевой конфликт (когда к одному человеку предъявляются двойственные требования по поводу того, каким должен быть итог его работы). Внутриличностный конфликт появляется и в итоге того, что требования не совпадают с личными ценностями, а также перегрузкой

либо недогрузкой на рабочем месте. Последнее связано с неудовлетворенностью работой, отсутствием подлинного дела. Данный конфликт появляется у тех людей, которые в течение долгого времени вели энергичную деятельность на работе, но после этого, в силу определенных причин, были обязаны круто изменить объем либо место работы. Эта задача в текущее время крайне востребована [4, с. 98].

Межличностный конфликт. Данный тип конфликта самый общеизвестный. Конфликт между личностями появляется там, где сталкиваются различные интересы, манеры поведения, данный конфликт может подпитывать желание получить что-то, соответствующее вероятностям. Межличностный конфликт может быть также у людей с разными чертами нрава, взорами и ценностями. В организации межличностный конфликт - нередко это единоборство начальника за ограниченные источники, капитал либо рабочую силу, время применения оборудования либо одобрение плана, а также единоборство за власть, привилегии. Межличностный конфликт - это соударение разных точек зрения в решениях проблем. [4, с. 98].

Конфликт между фигурой и группой. Между фигурой и группой может появиться конфликт, если данный человек займет позицию, отличающуюся от позиции коллектива. В организации люди взаимодействуют непринужденно друг с другом не только как работники организации, а также появляются отношения, нерегламентированные никакими инструкциями. В процессе работы вырабатываются групповые нормы, типовые правила поведения, которых придерживаются ее участники. Соблюдение таких норм обеспечивает принятие либо не принятие человека коллективом [4, с. 99].

Межгрупповой конфликт. Сходственные конфликты зачастую появляются из-за отсутствия отчетливого согласования функций и графиков работы между подразделениями. Поводом может послужить и недобор источников: материалов, информации, нового оборудования, времени и т.д.

Межгрупповые конфликты появляются и между неформальными группами [4 с. 99].

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными из них являются сжатость ресурсов, которые необходимо разделять, взаимозависимость заданий, отличия в целях, отличия в представленных ценностях, отличия в поведении, в ярусе образования, а также дрянные коммуникации, разбалансированность рабочих мест, неудовлетворительная мотивация и т.д.

Разделение ресурсов. В организации ресурсы неизменно ограничены. Начальник должен решить, как распределить материалы, информацию, рабочую силу и финансы между различными подразделениями, дабы особенно результативным образом добиться целей организации. Люди, как водится, ближе принимают свою загоздку и неизменно желают получить большего, а не меньшее. Надобность разделять ресурсы всегда неизменно ведет к разного рода конфликтам.

Отличия в целях. Различные подразделения организации формируют свои цели, несут ответственность за их достижение, получают плату за финальный итог. Следственно подразделения могут уделить больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Отличия в целях зачастую видны между фигурой и группой.

Взаимозависимость задач. Вероятность конфликта существует повсюду, где один человек либо несколько зависят в выполнении задачи от иного человека либо группы. Поводом конфликта, нередко является то, что функции, средства, обязанности, власть, ответственность не распределены отчетливо по подразделениям и рабочим местам.

Отличия в представлениях и ценностях. Отличия в ценностях - дюже распространенный повод конфликта. Взамен того, дабы непредвзято оценивать обстановку, фигуры придерживаются тех взорах, альтернативах и аспектах обстановки, которые, по их суждению, лучше для коллектива и личных надобностей.

Плохая коммуникация. Плохая передача информации является как поводом, так и следствием конфликта. Она может быть началом конфликта, мешая отдельным работникам либо группе осознать обстановку либо точки зрения других. Распространенные задачи передачи информации, вызывающие конфликт, - это неспособность верно определить должностные обязанности и функции всех работников и подразделений, а также предъявляемые требования к работе. Эти загвоздки могут появляться из-за неспособности начальников разработать и довести до сведения сотрудников их непосредственных должностных обязанностей.

Разбалансированность рабочих мест. Из-за разбалансированности рабочих мест неотвратимы конфликты в организации. Это когда должностная функция не подкреплена в полной мере средствами и соответственно - правами и властью.

Неверный контроль. Этот контроль при управлении, который диктуется излишней подозрительностью. Такая организация использует тотальный контроль: все любое время находятся под сомнением и по этому на половину виноваты. При такой обстановки личность, теряет выдержку и из-за этого подлинно станет хуже трудиться.

Отличия в манера поведения и жизненном навыке. Человек не чувствует идентичности и настраивается сразу на то, что он не будет осознан иным человеком. Появляется барьер в общении.

Отсутствие уважения к начальству. Если у большинства работников появляется чувство, что способы управления не отвечают фактическим надобностям, то нередко это служит поводом происхождения конфликтной обстановки. Неудовлетворенность ярусом познаний либо управленческой деятельностью начальника имеет огромный отрицательный потенциал. Необходимо знать, чего ожидают от него работники и делать из этого надлежащие итоги.

Неудовлетворительная мотивация. Когда получается добиться совпадения личностей с надобностями организации, то тогда коллеги будут выкладываться ради удовлетворения этих надобностей, без всякого принуждения.

Изыскания показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам дозволено подразделить на три группы:

Устойчивые к конфликтам

Удерживающиеся от конфликтов

Конфликтные

Количество последней группы составляет где-то около 6-7% каждого персонала. По итогу английского изыскателя Роберта Брамсона, для того, дабы обеспечить в коллективе благоприятный психологический микроклимат, необходимо прилагать усилия лишь к десятой части персонала - сложным субъектам. Остальные 9/10 сами тяготеют к порядку [2].

Среди «сложных» Брамсон выделяет пять типов личностей.

Враждебные. Подразделяются на три подтипа: танки, снайперы и взрывники. Танки безусловно уверены в том, что их советы самые компетентные. Исключительное чего они не любят - враждебных реакций со стороны тех, с кем они общаются. Дабы добиться в споре с танками каких-нибудь фуроров, нужно дать им вероятность «выпустить пар», и тогда, они не редко становятся даже ручными. Снайперы стреляют в людей разными колкостями и остротами и тем самым вносят расстройство в коллективные действия персонала. Самый результативный прием воздействия на них - это затребовать детально объяснить, что он мыслит под той либо другой своей остротой. Но при этом снайпер не должен терять своего лица, напротив он «взрывается» либо затаивается «с камнем за пазухой». Взрывники - типы, которые обрушиваются на оппонентов с руганью, при этом так артистично

выходят из себя, что создается ощущение у окружающих, словно их, крепко огорчили. Им необходимо дать выплеснуть из себя накопившиеся эмоции.

Жалобщики. Эти типы так красочно описывают свои «беды», что у слушателя часто складывается суждение в их пользу. Лучшее, что дозволено сделать в таких случаях, - это перефразировать претензии своими словами, дав осознать, что их переживание подмечено.

Нерешительные. Сходственного типа люди делают так много пробных шагов перед тем, как что-либо сделать, что вызывают раздражение у окружающих. Нерешительные сторонятся тех, кто на них оказывает давление. Навязанные им предписания они исполняют без энтузиазма. Безответственные. В какой-то степени - это тревожные фигуры, впрочем тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, поведение их как бы само собой войдет в рамки.

Всезнайки. Они, в сущности, являются дорогими работниками, но ведут себя так вызывающе, что вызывают у окружающих чувство неполноценности. Следует помнить, что они редко соглашаются на то, дабы признать свои ошибки [12].

Многие эксперты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов мастерски, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, существенная часть которых плохо поддается руководящему воздействию, (взоры лица, мотивы и надобности индивидов, групп). В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься различные службы: начальство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, полиция, суды.

Решение конфликта представляет собой устранение всецело либо отчасти причин, по происхождению конфликта, либо изменений целей участников конфликта. Управление конфликтами это целеустремленное

влияние по устранению причин конфликта, либо на координацию поведения участников.

Существует довольно много способов управления конфликтами.

- 1) внутриличностные, т.е. способы воздействия на отдельную фигура;
- 2) структурные, т.е. способы по устранению организационных конфликтов;
- 3) межличностные способы либо стили поведения в конфликте;
- 4) переговоры;
- 5) ответные агрессивные действия, эти способы используют в крайних случаях, когда испробованы все возможности всех предыдущих групп.

Внутриличностные способы заключаются в знании верно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны иного человека. Данный способ помогает человеку удерживать свою позицию и не вызывать негатив у других людей.

Структурные способы, т.е. способы воздействия предпочтительно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного разделения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования. К этим способам относят: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, применение систем вознаграждений.

Межличностные способы. При конфликте либо начале самого конфликта его оппонентам нужно предпочесть форму, стиль своего последующего поведения с тем, дабы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

Выделяют следующие пять основных стилей поведения в конфликтной обстановки:

- 1) уступчивость;

- 2) уклонение;
- 3) соперничество;
- 4) сотрудничество;
- 5) соглашение.

Уступчивость, адаптация. Действия лица направлены на сохранение либо поправление хороших отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

Уклонение (избежание, уход). Данное действие выбирается тогда, когда фигура не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выбора решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Это полагает тенденцию ухода от ответственности за решения.

Соперничество - это когда лицо энергично борется за свои интересы, применяет все доступные ему средств для достижения поставленной цели: применяет власть, принуждения, другие средства давления на оппонентов, использует связанность других участников от него.

Сотрудничество обозначает, что лицо энергично участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но, не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен суждениями, увлеченность всех участников конфликта в выработке всеобщего решения.

При компромиссе действия участников направлены на искания решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особенно никто не выигрывает, но и не теряет.

1.2 Регулирование конфликта

Регулирование конфликта - это процесс устранения отклонений нынешних показателей от плановых заданий. В условиях, когда производственный процесс не выходит за рамки принятых допущений, основания для его регулирования отсутствуют. Направленные на

нормализацию производственного процесса экстренные и результативные меры включают в себя регулирование состояний:

производственной системы;

технологической дисциплины;

трудовой дисциплины;

финансовой и плановой дисциплины;

системы стимулирования и мотивации труда;

системы снабжения и сбыта;

маркетинговой системы

Всеобщие рекомендации по решению конфликтной обстановки - это признать существование конфликта, т.е. признать присутствие противоположных целей, способов у оппонентов, определить самих оппонентов. Фактически эти вопросы не легко решить, бывает трудно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с кем либо по какому-то вопросу. Нередко конфликт существует давным-давно, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на иного, впрочем совместного обсуждения и выхода из создавшейся обстановки не происходит.

Нужно определить вероятность переговоров. После признания существования конфликта и неосуществимости его решить надобно договориться о вероятности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником либо без него и кто может быть посредником, он должен устраивать обе стороны. Далее согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала.

Выявить круг вопросов, присутствующего конфликта. Нередко задача состоит в том, дабы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. На этом этапе разрабатываются

допустимые подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются в чем состоит разногласие и решение сближения позиций.

Разрабатывая варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом расходов по всем из них, с учетом допустимых последствий.

Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда допустимых вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, лучше всего это всеобщее решение представить в письменном виде: резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особенно трудных либо ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

Реализовать принятое решение.

2. Конфликтные ситуации в организации

2.1 Характеристика Управляющей компании «Восточный-2»

Управляющая компания «Восточный -2» была создана 01.03.2005 г. Её деятельность регулируется Уставом, утвержденного Протоколом учредителей за № 1 от 25.02.2005 года. Управляющая компания «Восточный-2» (далее именуемый Предприятие) создано и действует как структурное подразделение по обслуживанию населения. Правовой статус Предприятия регулируется Уставом и законодательством Российской Федерации. Предприятие является обособленным подразделением и имеет отдельный баланс, учитываемый в самостоятельном балансе. Предприятие имеет круглую печать, угловой штамп, бланки со своими реквизитами, приобретает свой статус, как Предприятие, с момента утверждения Протокола о создании Управляющей организации. Местонахождение (юридический и фактический адрес): 670050 Республика Бурятия г. Улан-Удэ, ул. Туполева, 23а.

Предприятие в соответствии с лицензией ведет работы по ремонту и обслуживанию 26 жилых домов. В Предприятие при наличии соответствующей лицензии реализовывается следующий вид работ:

- 1) сантехнические работы;
- 2) электромонтажные работы;
- 3) уборка территории;

Трудовые ресурсы являются одной из основных групп факторов, определяющих результаты деятельности Предприятия. В Предприятии численность персонала вместе с руководством составляет 40 человек. Из них штатных сотрудников- 38 человек (Таблица 1).

Организационная структура Предприятия Управляющей организации «Восточный – 2».

Таблица 1

Должность	Количество человек	В % соотношении
Директор	1	2,5
Главный бухгалтер	1	2,5
Главный инженер	1	2,5
Кадровик	1	2,5
Кассир	1	2,5
Мастер техник	2	5
Диспетчер	1	2,5
Электрик	1	2,5
Сантехник	4	10
Дворник	24	60
Разнорабочий	2	5
Плотник	1	2,5
Итого	40	100

На малом предприятии руководитель имеет более тесные отношения с персоналом, что дает возможность выявить трудности и проблемы на ранней стадии. Большинство работников имеют личные или связанные с работой проблемы, которые перерастают в конфликты и могут повлиять на выполнение ими работы. Работники предприятия чувствуют, что могут обратиться к руководителю за помощью и советом. Руководитель, создал неофициальную дружескую обстановку для разрешения проблем своих работников, дает высказать свое мнение о сложившейся ситуации и убеждает принять решение самостоятельно.

На Предприятие сложился определенный коллектив рабочих.

2.2. Анализ конфликтных ситуаций в трудовом коллективе Управляющей компании «Восточный – 2»

В наши дни качество труда рабочего все в большей мере зависит не только от уровня его подготовки. Отсутствие конфликтов в организации - условие не только невозможное, и не желательное. Конфликт может оказывать деструктивный и конструктивный характер. При конструктивном характере конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально психологические особенности людей, служит источником развития личности. При деструктивном характере конфликт оказывает негативное воздействие на психическое состояние его участников.

Для проведения исследования на наличие в коллективе конфликтных ситуаций был выбран тест из учебника Морозов А.В. Управленческая психология (Приложение). По данным опроса было выявлено, три группы людей. Это люди, которые избегают конфликтов, конфликтные и работники, которые ищут повод для споров (Таблица 2).

Таблица 2 - Таблица баллов, набранных опрашиваемыми

Баллы	Количество человек	Структура (%)
от 42 до 60	11	36
от 22 до 40	14	47
20 и менее	5	17
ИТОГО	30	100

В тестировании учувствовало 30 человек. В ходе тестирования были получены следующие данные. На тест "На сколько Вы конфликтны?" В районе от 42 до 60 баллов было выявлено: 11 человек набрал от 45 до 55 баллов (36%), эти люди тактичны, не любите конфликтов, даже если можете их сгладить, избегаете критических ситуаций. В районе от 22 до 40 баллов 14 человек набрали от 25 до 40 балов (47%), о них говорят, что вы - конфликтная личность. В районе 20 и менее 5 человек набрали 11 и 12 баллов

(17%), они ищут повод для споров, большая часть которых излишни, мелочны.

Причины возникновения конфликтов среди сотрудников Предприятия не много. В основном конфликты возникают из-за разногласий во мнениях по некоторым вопросам. Если же происходят конфликтные ситуации, то работники урегулирую их на месте и без всяких выходов их в свет. Поскольку коллектив уже устоявшийся, персонал работает давно и поэтому все очень хорошо знают друг друга и доверяют.

Данные конфликты не несут в себе ни конструктивного, ни деструктивного характера воздействия на работу организации. Персонал по-прежнему работает, конфликты не сказываются ни на его психологическом, ни на физическом состоянии здоровья, поскольку персонал заранее предусматривает возможные последствия от своего конфликта как друг с другом, так и руководством.

3. Проблемы и рекомендации управления конфликта

3.1 Проблемы управления конфликтами

Среди факторов, оказывающих влияние на действие организации, огромную роль играет взаимоотношение начальников и подчиненных. С наибольшей силой оно проявляется в мелких группах, т.е. там, где создаются материальные и нравственные ценности, решаются основные задачи производства. Именно тут зачастую зарождаются конфликтные обстановки и конфликты. Появляются они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, общественные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают.

Предпосылкой соударений и напряженности могут служить несоответствие между жанром работы начальника, игнорирующего данные деятельности коллектива, его производственными надобностями и ожиданиями подчиненных. Это может случиться, скажем, если в коллектив, ориентированный на личные интересы и цели, придет начальник требовательный, твердый, с общественно-ценностными ориентациями [12].

3.2 Рекомендации по улучшению конфликтами

Современный человек непрерывно оказывается в конфликтных обстановках. И правда они разделяются на производственные и бытовые, общественные и политические, стратегия поведения в набор, как водится, одна и та же. В мировой конфликтологии произошел крайне обширный комплект рекомендаций по управлению конфликтными обстановками, а также советов и указаний по самоорганизации (само менеджменту) в конфликтном взаимодействии.

Для предотвращения конфликтов нужно проводить регулярные упражнения и тренировки, многократное применение тренингов, участие в деловых и ситуационных играх. И чем больше человек повторяет упражнение, тем идеальнее и крепче будут его навыки, тем увереннее он будет ощущать себя в самых неожиданных конфликтных случаях. Данный

метод довольно результативен. Но не известно найдется время для ежедневных тренировок, а затянувшийся перерыв неминуемо приведет к потере навыков.

Иной метод основан на том, дабы обнаружить свой путь поведения в конфликтной обстановки, свою спецтехнологии управления конфликтными отношениями. Почувствовав производительность выбранной тактики, дозволено совершенствовать свою спецтехнологии, опираясь на внутреннее чувство. Если получается обнаружить свою спецтехнологии и внутреннюю опору, то данный навык не пропадет никогда. В совокупности данный метод результативен, но следует помнить, что обстановки, в которые человек попадает, меняются, даже если он не продвигается по иерархической лестнице. Зачастую интерес к проблеме управлений конфликтом появляется применительно к трудовой сфере, к управленческой деятельности вообще. Также значимым фактором уменьшения вероятности происхождения конфликтов между сотрудниками, а также между структурными подразделениями Предприятия, является соответствие формальной и неформальной конструкции коллектива.

По предупреждению конфликтов между работниками нужно сотворить функционально-организационные условия связанные с оптимизацией функциональных взаимосвязей между работниками и структурными элементами Предприятия.

Для высокоэффективной работы персонала нужно создать линейно-функциональные данные связанные мастерски умелым подбором, оценки и расстановки кадров. Наивысшее соответствие профессиональных знаний, навыков и личностных качеств работника требованиям занимаемой должности минимизирует предпосылки появления многих межличностных конфликтов.

Для того дабы сократить конфликты между работниками и начальником, нужно сотворить ситуативно-управленческие данные связанные с ярусом

управленческой компетентности начальника, что обыкновенно проявляется в принятии начальником оптимальных управленческих решений.

Для предупреждения конфликтов нужно взаимодействовать с партнерами на равных. Когда коллега начинает взаимодействовать с окружающим людьми нужно, ориентироваться на их состояние и ощущать какая степень зависимости является для него дискомфортной. На основании этого нужно поддерживать равновесие взаимозависимости.

Нанесение урона нарушает сбалансированность межличностного и межгруппового взаимодействия и может стать основой для конфликта. Следственно нужно сформировать ценности взаимодействия с партнерами.

В процессе общественного взаимодействия людям характерно оценивать друг друга (наружность, поведение, итоги деятельности и т.п.), а также повышать самооценку. Существенное расхождение самооценки и внешней оценки создает почву для происхождения межличностных конфликтов. Следственно нужно сформировать подход для оценки людей в всяких обстановках человеческого взаимодействия.

Любая обстановка, в которой один из работников берет на себя либо слишком огромную, либо слишком малую ответственность, за выполнение определенной работы может привести к конфликту. Для того дабы решить конфликт нужно положительно распределять ответственность между работниками за исполняемую ими работу.

Заключение

Изменить отношение к конфликтам фактически обозначает изменить взор на жизнь. В сложных обстановках не неизменно необходимо искать безукоризненное решение. Такой поиск не только может поставить нас в безысходное расположение, но и сам по себе может оказаться нецелесообразным. Необходимо искать работающее решение, которое "изменит определенную обстановку, поведение и мышление". Взор на проблемы, в том числе и на конфликт, как на что-то положительное может оказаться полезными: он может преобразить ваше мышление и помочь обнаружить решение [13 с. 126-128].

Конфликтным процессом в организации абсолютно можно руководить. У начальника есть вероятность предвидеть предисловие конфликтной обстановки, своевременно вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную обстановку к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, начальник должен в первую очередь узнать причину конфликта, определить цели оппонента (либо оппонентов), обозначить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента. При этом значимо помнить, что верно так же, как ни один стиль начальства не может быть результативным во всех без исключения обстановках, так и ни один из стилей разрешения конфликта (будь то соперничество, сотрудничество, соглашение, уклонение, адаптация) не может быть выделен как самый наилучший.

Особенно результативным методом разрешения конфликтов являются переговоры. Конструктивные вероятности переговоров весьма высоки.

По проведенному обзору дозволено подметить, без конфликтов организация не может существовать. Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в совокупности быть в русле протекающих событий, он дозволяет определить, что необходимо для

становления и модернизации всех сфер. Знание управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в совокупности. Конфликт также ставит работников перед необходимостью непрерывно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Члены коллектива начинают отличнее понимать своих коллег, становятся больше эмоциональными к задачам других людей. Люди, наконец, оценивают надобность понимания норм и желаний иного и неосуществимость быть свободным от социума, живя в нем. Жить и трудиться совместно - сложно, и этому необходимо намеренно учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и каждый коллектив, и всякого служащего в отдельности, и может значительно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработке решения.

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. И работники обязаны руководить им, делая максимально пригодным. Если же они уходят от обсуждения своих сложностей и опасений, они не могут осознать ни реального состояния, ни путей становления, ни извлечь уроков для себя и для других. Если же искусно управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив, и организацию в совокупности.

Список литературы

Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание конфликт! Новосибирск: Наука, 2012.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 2013.

Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. «Общение в работе руководителя». М.: Экономика, 2012.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

Уткин Э.А. История менеджмента: Учебник для вузов. М.: ЭКМОС, 2009

Фогмин Г. П. Модели конфликтов. №6, 2011.

Чумикова А.Н. Управление конфликтами. М., 2013.

Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие для студентов вузов / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2015.

Веснин В.Р. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обуч. по специальностям экономики и управления / В.Р. Веснин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2012.

Вудкок М. раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / пер. с англ. / М. Вудкок. - М.: Дело, 2016.

Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе: учебное пособие для средн. спец. заведений / В.Д. Грибов. - М.: Финансы и статистика, 2010.

Егоршин А.П. Управление персоналом: электронный учебник / А.П. Егоршин. - Электрон. дан. и прогр. - М.: НИМБ, 2013. - 1CD-ROM. - Систем. требования: Pentium 166, ОЗУ 32 Mb, CD-ROM 24 x, ОС Windows 9x.

Кафидов В.В. Управление персоналом: учебно-практическое пособие / В.В. Кафидов. - М.: Академический проспект, 2009 - (Gaudeamus).

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2015 (Высшее образование).

Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: Эффекты и парадоксы: практическое пособие / Ю.Д. Красовский. - М.: ИНФРА-М, 2010.
Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. - М.: Дело, 2005. -

Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика: учебное пособие / С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2013 (Теория и практика менеджмента).

Романенко И.В. Управление персоналом: конспект лекций / И.В. Романенко. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006.

Спивак В.А. Управление персоналом: практикум по курсу / В.А. Спивак. - СПб.: ИВЭСЭП, "Знание", 2014.

Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: учебно-практическое пособие / Э.Е. Старобинский. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2004.

Столяренко Л.Д. Психология управления: учебное пособие / Л.Д. Столяренко. - 4-е изд. - Ростов н/Д: Феникс, 2007. (Высшее образование).

Шекшня С.В. Управление современной организацией: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня., перераб. и доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2015. (Библиока ж-ла "Управление персоналом").