# Оглавление

[Введение. 3](#_Toc450067706)

[Глава 1. Теоретические аспекты конфликтов. 5](#_Toc450067707)

[1.1. Понятие и сущность конфликта. 5](#_Toc450067708)

[1.2. Классификация конфликтов. 7](#_Toc450067709)

[1.3. Причины межличностных конфликтов. 10](#_Toc450067710)

[Глава 2. Управление конфликтами. 14](#_Toc450067711)

[2.1. Диагностика конфликта. 14](#_Toc450067712)

[2.2. Управление конфликтами и методы их решения. 18](#_Toc450067713)

[2.3. Последствия конфликтов. 22](#_Toc450067714)

[Глава 3. Анализ практики управления конфликтами в АО «Альфа-Банк». 24](#_Toc450067715)

[3.1 Общая организационно-экономическая характеристика организации «Альфа-Банк». 24](#_Toc450067716)

[3.2. Оценка системы управления конфликтами в «Альфа-Банке». 25](#_Toc450067717)

[Заключение. 29](#_Toc450067718)

[Список используемой литературы и источников. 31](#_Toc450067719)

# Введение.

Социальная жизнь невозможна без столкновения мнений, идей, жизненных позиций как отдельных личностей, так и целых групп. Такие столкновения происходят во всех сферах жизни: в семье, на работе, в учебном заведении, на развлекательных и культурных мероприятиях и так далее. Это обосновано тем, что каждая личность имеет свой взгляд на жизнь, свое мировоззрение и свое мнение и зачастую готовы любыми способами его отстаивать. Поэтому возникают конфликты различного рода и различной степени остроты. Настоящая курсовая работа посвящена рассмотрению конфликтов, возникающих между людьми на рабочем месте, то есть внутри организации.

Эта тема является **актуальной** как с теоретической, так и с практической стороны. Что касается теории, то сейчас наблюдается определенного рода дефицит в исследованиях, связанных с управлением конфликтами. При том, что имеется довольно большое количество публикаций, которые посвящены конкретно-прикладным аспектам конфликтологии, отмечается практическое отсутствие работ, в которых был бы проведен анализ причин конфликтов, а также рассмотрено их влияние на работу организации.

Но следует отметить, что проблематика конфликта носит все-таки прикладной характер. Теоретические аспекты пользуются спросом тогда, когда на практике надо решить проблему столкновения интересов. И чтобы найти компромисс в конфликте, нужно иметь представление о том, как эти конфликты рождаются и развиваются.

Практическая актуальность темы столь же велика и тесно связана с теоретической. Ученые отмечают, что зачастую на практике руководителю не хватает знаний в области конфликтологии, а именно знаний о сущности конфликта, его специфике и путях разрешения. Многие руководители поэтому прибегают к силовым методам решения конфликтов, при этом ухудшая общую атмосферу в коллективе.

Итак, **цель** настоящей курсовой работы – подробно и всесторонне изучить сущность конфликта и пути, которые позволяют управлять конфликтами.

**Задачи**:

* Рассмотреть теоретических аспектов конфликтов, а именно: понятия, сущности, классификации, причин возникновения.
* Рассмотреть способы выявления и управления конфликтами, а также последствия конфликтов.
* Провести анализ практической стороны управления конфликтами на основе отдельно взятой компании.

**Объект** исследования – конфликт и управление конфликтами как явление в целом. **Предмет** – конкретный пример управления конфликтами в организации.

**Теоретическую и информационную базу** работы составляют работы экономистов, психологов, социологов, которые занимались и занимаются изучением конфликтологии.

**Методы**, которые использовались при написании работы: анализ, синтез, дедукция и индукция, исторический метод, сравнительный анализ и другие.

Работа имеет классическую **структуру**: введение, три главы, поделенные на параграфы и заключение, а также список используемой литературы и источников.

# Глава 1. Теоретические аспекты конфликтов.

## Понятие и сущность конфликта.

Как правило, слово «конфликт» вызывает у человека негативные ассоциации: ссоры, склоки, непонимание, безрезультатные попытки доказать свою правоту. Поэтому в обществе сложилось мнение, что конфликт – всегда явление негативное, тем более для руководителей больших коллективов, так как в таких коллективах вероятность и частота конфликтов в разы больше и руководителю приходится сталкиваться с ними непосредственно. Поэтому конфликты рассматриваются как явление, которого необходимо избегать.

Ученые-представители ранних школ управления придерживались мнения, что возникновение в коллективе конфликта – это результат неэффективного управления и неправильной внутренней политики организации. Ныне ученые и практические работники считают, что некоторые виды конфликтов даже в самой эффективной компании и при самых теплых взаимоотношениях в коллективы не то что возможны, а порой даже желательны и необходимы. Но при этом руководитель должен уметь управлять возникшим конфликтом. [7]

Ныне роль конфликтов и их регулирования так велика, что в XX веке даже появилась специальная отрасль науки – конфликтология. Итак, рассмотрим более подробно понятие и сущность конфликта.

Существует великое множество понятий конфликта, поэтому определить, какое из них является наиболее правильным – невозможно. Важно отметить, что во всех этих понятиях делается упор на наличие в ситуации противоречия, которое перетекает в разногласие между людьми.

Итак, наиболее общее определение конфликта выглядит так: конфликт – это столкновение целей, интересов, позиций противоположной направленности. В основе любого конфликта всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому примем за основу определение конфликта как отсутствие согласия между двумя или более сторонами (лицами или группами).

Чтобы глубже понять сущность конфликта, рассмотрим еще некоторые варианты понятий. Например, Платонов К.К. в свое время давал такое определение конфликта: это осознанное противоречие между личностями, которые общаются, при наличии попыток разрешения противоречия на фоне эмоциональных состояний. П.И. Пидкасистый давал такое определение: конфликт – это до предела обостренное противоречие, которое связано с острыми эмоциональными переживаниями.

А.Г. Здравомыслов определяет конфликт так: форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Чтобы описать сущность конфликта, как именно социального феномена, ученые выделяют два важнейших условия, которых достаточно для того, чтобы он возник: 1. Противоположно направленные суждения и мнения; 2. Противоборство субъектов, которым присущи эти мнения и суждения. Но о причинах возникновения конфликта будет подробно сказано в параграфе 1.3. данной курсовой работы.

В сущности, конфликт – это сложный динамический процесс. Он возникает, зарождается, постепенно развивается, приходит к логическому завершению, а не стоит на месте. Это особый вид взаимодействия субъектов в организации, при котором действия одной стороны, сталкиваясь с противодействием второй, делают невозможной реализацию ее целей и интересов. Субъектами конфликта при этом могут быть отдельные личности (работники), неформальные группы, формальные подразделения организации. Каждая из сторон в конфликте делает все, чтобы вторая сторона приняла и разделила ее точку зрения, при этом стараясь помешать второй стороне делать то же самое.

Таким образом, конфликт – это развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов.

Первым этапом является само по себе возникновение конфликтной ситуации. Что лежит в основе конфликта, мы уже отмечали выше.

Вторым этапом является развитие конфликта, особенности которого зависят от конкретных жизненных обстоятельств: количества участников, их личностных качеств, и других моментов.

Третий этап – кризис и разрыв связей между оппонентами. Данный этап можно поделить на две фазы: конструктивную и деструктивную. На первой фазе еще есть возможность примирения субъектов и сохраняется возможность их дальнейшей совместной деятельности. На второй фазе этих возможностей уже нет и субъекты теряют над собой контроль; их необходимо разъединить.

Четвертым этапом является завершение конфликта (способы и методы тут не имеют особого значения, они могут быть любыми).

## 1.2. Классификация конфликтов.

Классификаций конфликтов также много, как и понятий, и нет единого мнения о том, какие из них являются верными. Основаниями классификации могут быть источник конфликта, его содержание, форма, в которой он выражается и многое другое. [11]

Итак, первая классификация – по направленности: горизонтальные, вертикальные и смешанные конфликты. Горизонтальные конфликты происходят внутри одного уровня организации (в них не участвуют лица, находящиеся в подчинении друг у друга). Вертикальные же напротив, возникают между лицами, находящимися в положении «начальник-подчиненный». В смешанных, как легко догадаться, присутствуют элементы и тех, и других конфликтов. По статистике до 70-80% всех конфликтов - это те, в которых присутствует вертикальная составляющая (то есть вертикальные и смешанные).

По влиянию на результативность деятельности группы конфликты делятся на конструктивные (позитивные, созидательные) и деструктивные (негативные, разрушающие). Очевидно, что первый вид приносит пользу, а второй – только вред, поэтому конфликтов второго вида необходимо избегать.

По характеру причин, из-за которых конфликт возник, их можно подразделить на объективные и субъективные. Соответственно, первые возникают по объективным, не зависящим от личности причинам, а вторые – по субъективным личностным. Причем ученые отмечают такую закономерность: объективные конфликты чаще разрешаются конструктивно, а субъективные наоборот.

По классификации М. Дойча основанием является истинность/ложность конфликта или его реальность. Он выделает следующие виды конфликтов: подлинный, случайный (условный), смещенный, неверно приписанный, латентный, ложный.

Итак, подлинный конфликт – это тот, который реально объективно существует и адекватно воспринимается участниками и окружающими. Случайный (условный) – такой, который зависит от легко меняющихся обстоятельств, но стороны его этого не осознают. Смещенный конфликт – это явный конфликт, за которым скрывается другой, неявный, но который на самом деле лежит в основе явного. Неверно приписанный – тот, в котором стороны неправильно поняли друг друга, неправильно истолковали проблему. Латентный конфликт – такой, который должен был бы произойти, но не происходит, так как стороны по каким-либо причинам не осознают его. И, наконец, ложный конфликт – это конфликт, который существует только в силу неправильного понимания, ошибки восприятия, при отсутствии объективных оснований для конфликта. [11]

По типу социальной формализации конфликты можно разделить на официальные и неофициальные, или еще их называют формальные и неформальные. Они могут быть как горизонтальными, так и вертикальными.

По социально-психологическому эффекту конфликты делятся на 2 группы: 1) развивающие конфликты, которые активизируют каждую из конфликтующих личностей и всю группу в целом; 2) способствующие самоутверждению одной стороны, и подавлению другой.

По мнению Л. Коузера конфликты могут быть реалистическими (предметными) и нереалистическими (беспредметными). Реалистические конфликты вызваны тем, что стороны испытывают неудовлетворенность в своих требованиях, или тем, что по мнению одной или обеих сторон, имеет место несправедливое разделение каких-либо преимуществ и т.д. реалистические конфликты направлены на достижение какого-либо результата.

Нереалистические конфликты представляют собой просто открытое выражение недовольства и негативных эмоций. То есть такой конфликт становится самоцелью.

При этом реалистический конфликт может иногда перерастать в нереалистический, например, когда предмет конфликта чрезвычайно важен для каждой из сторон, но найти компромисс невозможно, и тогда целью становится уже не разрешение конфликтной ситуации, а просто высвобождение негативных эмоций.

Также ученые отмечают, что нереалистические конфликты всегда деструктивны, дисфункциональны. Их очень сложно привести в конструктивное русло.

Что касается типологии конфликтов, то существует два основных типа: межличностный и внутриличностный (хотя многие ученые выделяют 4, а некоторые даже 6 основных типов). Но большинство ученых все-таки придерживаются мнения о двух типах: если у человека конфликт не с самим собой, то с окружающими. Третьего не дано.

Внутриличностный конфликт – это состояние неудовлетворенности человека какими-либо сторонами своей жизни, которое связано с тем, что у него существуют противоречащие друг другу интересы, стремления, потребности и т.д. Отличие таких конфликтов в том, что субъектами в них являются не люди, а какие-либо психологические факторы внутри одного человека. И такой конфликт также может быть конструктивным и деструктивным в зависимости от того, какое решение в итоге примет человек.

Какова же связь между внутриличностным конфликтом и работой организации? Связь есть. Причинами возникновения внутриличностного конфликта могут быть предъявленные к нему требования. Например, ролевой конфликт: будучи хорошим семьянином (мужем, отцом, матерью, женой), который привык и должен вечерами находиться дома, человек вынужден задерживаться на работе и меньше времени уделять семье. Или когда несколько вышестоящих руководителей дают разные задания одновременно одному человеку, у него тоже может возникнуть внутренний конфликт. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства, а второго - нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт соответственно выходит за рамки одного человека и представляет собой весьма трудноразрешимое противоречие, которое возникает между людьми на основе несовместимости их взглядов, целей, интересов. В организациях такой тип конфликта может проявляться по-разному.

Итак, в данном параграфе были рассмотрены основные виды и типы конфликтов, могущих возникнуть в организации. Теперь же следует поговорить о причинах их возникновения.

## 1.3. Причины межличностных конфликтов.

По статистике, 80% конфликтов возникает помимо воли сторон, участвующих в них [4]. Это связано с особенностями человеческой психики и с тем, что большинство людей либо не видит этих конфликтов вовсе, либо не придает им значения.

Для того чтобы понять сущность конфликта, а затем и эффективно разрешить его, необходимо в первую очередь установить причины конфликта. Сложность здесь заключается в том, что истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны. Кроме того, затянувшийся конфликт (не являющийся к тому же конструктивным) втягивает в свою орбиту все новых и новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин.

Главенствующую роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены – слова, действия (или порой бездействие), которые способствуют возникновению конфликта и его развитию. Суть конфликтогенов объясняется психологами тем, что люди гораздо ближе к сердцу принимают то, что они слышат от других людей, чем то, что говорят сами. Поэтому постоянно в стрессовых ситуациях люди начинают «запускать» в межличностное взаимодействие различные конфликтогены. Конечно, сам по себе отдельный такой конфликтоген не приводит к возникновению конфликта. Для того, чтобы возник конфликт, необходима «цепочка конфликтогенов», или как это называется научным языком – эскалация конфликтогенов.

Эскалация конфликтогенов проявляется в следующем: когда в адрес человека поступает конфликтоген, то он стремится ответить на него еще более сильным конфликтогеном, зачастую даже максимально возможным. Таким образом, обстановка между сторонами постепенно накаляется до предела, так как это правило работает для обеих сторон, сила конфликтогенов нарастает.

Итак, выделяют три основных типа конфликта (по причинам возникновения конфликтогенов): стремление к превосходству; проявления агрессивности; проявления эгоизма.

Как уже отмечалось, отсутствие согласия между субъектами обусловлено наличием разнообразных точек зрения, мнений и т.д. но не всегда такое отсутствие согласия выражается в форме явного столкновения интересов, то есть конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия мешают достижению поставленных субъектом целей. И в таком случае зачастую человек вынужден преодолеть существующие разногласия, чтобы достигнуть своих целей, что вынуждает его вступать в конфликты.

Как раз в таком конфликте и проявляется его позитивное влияние: участники его получают возможность свободно высказывать свои мысли, идеи, мнения по поводу разрешаемых вопросов. Но не все конфликты все-таки позитивны. Как уже говорилось выше, конфликты бывают конструктивными и деструктивными, что и обусловливает необходимость уметь управлять ими.

Среди причин возникновения конфликтов исследователи выделяют несколько наиболее часто встречающихся [15].

Первая причина – распределение ресурсов. Как известно, ресурсы всегда ограничены, даже в самых богатых и крупных компаниях. И необходимость распределения этих ресурсов между всеми членами коллектива неизбежно приводит к разного рода конфликтам.

Вторая причина – взаимозависимость задач. В каждой организации люди взаимозависимы при выполнении своих функций, что является плодородной почвой для конфликтов. Еще больше усугубляет ситуацию неравность возможностей субъектов. Например, несколько инженеров на одном предприятии с разным уровнем квалификации и опытом работают над выполнением одной задачи. Те, у которых квалификация выше, будут недовольны тем, что менее профессиональные работники тормозят процесс, а те, в свою очередь, будут считать, что высококвалифицированные инженеры завышают требования и требуют невозможного. В таких условиях неизбежно зародится конфликт.

Третья причина – различия в целях. Вероятность таких конфликтов больше в тех организациях, где больше специализированных подразделений, так как каждое подразделение заинтересовано в выполнении и достижении разных задач и целей. Но такие конфликты могут возникать и между отдельно взятыми личностями.

Четвертая возможная причина – различие в способах достижения целей. Как у отдельных работников, так и у руководителя и подчиненного могут быть разные взгляды на эффективность способов достижения целей. В таком случае вроде бы даже нет противоречия интересов и целей, но конфликт все равно есть.

Причина пятая – «неудовлетворительные коммуникации». Конфликты в организациях очень часто связаны именно с ними. Известно, что зачастую возникают ситуации, когда у работника имеется неточная или неполная информация, или она отсутствует вовсе, а задачу выполнить необходимо. Это также может привести к конфликту. Хотя данное обстоятельство зачастую выступает не только как причина конфликта, но и как его дисфункциональное следствие. Золотое правило состоит в том, что плохая коммуникация в компании не позволяет эффективно управлять конфликтами.

Шестая причина – различия в психологических особенностях людей. Это не всегда самая главная причина, но все-таки ее нельзя сбрасывать со счетов. Каждый человек имеет свой темперамент, привычки, характер и иные особенности и порой психологические различия между субъектами деятельности так велики, что это мешает им работать вместе. Поэтому последнее время управленцы всегда стараются укомплектовать так называемые «слаженные команды», нанимая на работу в одном подразделении людей, чьи психологические типажи близки друг к другу.

Таким образом, причины возникновения конфликтов весьма разнообразны, и прежде чем заниматься разрешением конфликта, руководитель должен понять, с чего же и почему этот конфликт начался. Как же это сделать, будет рассмотрено в следующей главе.

# Глава 2. Управление конфликтами.

## 2.1. Диагностика конфликта.

Прежде чем говорить о диагностике конфликтов, нужно понять, что такое диагностика. Итак, диагностика – это в переводе с греческого «diagnostik» способность распознавать что-то, выявлять. Таким образом, можно сказать, что диагностика конфликта – это его выявление, распознавание.

В научной литературе можно выделить несколько подходов к диагностике конфликтов, и в каждом из этих подходов существуют свои специфические, непохожие на другие методы. Среди наиболее распространенных подходов можно выделить социологический и психологический. Но стоит отметить, что в последнее время на практике формируется некий социально-психологический подход.

Специфика социально-психологического подхода заключается в изучении отражения конфликтов в сознании индивида, психологических причин его возникновения, протекания и разрешения. Изучаются проблемы однозначности и адекватности понимания составляющих конфликта конфликтующими сторонами, субъективные переживания ситуации конфликта, осознание его причин и действующих лиц.

В психологии конфликта широко применяются такие подходы к его исследованию [8]:

* диспозиционный – основанный на поиске причин конфликта в диспозициях, конфликтных чертах личности, ее установках;
* ситуационный – рассматривающий конфликтное поведение личности как результат исключительного влияния ситуационных факторов, не зависящий от внутренней мотивации.

Наиболее распространенными в психологии являются следующие методы диагностики конфликтов:

1) экспериментальное конструирование конфликта, преимущественно в лабораторных условиях. Эксперимент в настоящее время редко применяется для изучения поведения в конфликтной ситуации, но ролевые игры и моделируемые конфликтные ситуации являются составной частью социально-психологического тренинга «Деловое общение»;

2) изучение «конфликтогенных» явлений в группах: предрасположенность к агрессивному поведению отдельных лиц, наличие микрогрупп с отрицательной направленностью и др. С этой целью применяются различные личностные опросники и тесты, а также варианты социометрии. Эта методика выявляет самооценку поведения работника и должна быть дополнена исследованиями объективных характеристик конфликтного поведения работника;

3) методы анамнеза и самооценки – описание конкретных конфликтов или конфликтных ситуаций, которые уже состоялись. Подробному анализу подвергаются личности участников конфликта, причины, поведение в конфликте, характер его завершения.

Более эффективно комплексное использование различных методов, которые позволили бы дополнять друг друга и устранять недостатки в применении того или иного метода.

Перспективным является соотношение номотетического и идеографического подходов к описанию и объяснению поведения человека в конфликте.

Идеогpафический способ исследования ориентирован на описание и объяснение сложного целого. Описание должно быть полным и конкретным, единичный элемент, т. е. личность, должен быть представлен как уникальный феномен. Номотетическое исследование, наоборот, ориентировано на открытие общих законов, справедливых для любого частного случая. Основные структуры и процессы раскрываются с помощью экспериментальных процедур.

Социологический подход включает следующие методы диагностики [13]:

1) выявление структуры социального конфликта, которая включает в себя субъекты конфликта (конфликтующие стороны); отношения конфликтующих сторон; предмет конфликта; внешнюю социальную среду;

2) универсальная схема понятийного описания конфликта, т. е. описание вербального и невербального поведения сторон конфликта по отношению к:

* содержанию конфликта;
* созданию собственного имиджа;
* созданию имиджа противника;
* укреплению своих позиций;
* ослаблению позиции противника;
* достигаемым целям;
* целям, препятствующим укреплению позиции противника;
* действиям противника.

Это теоретическая модель, которая основывается на таких общих понятиях, как сущность, классификация, структура, функция, генезис, эволюция, динамика, системно-информационное описание, предупреждение, разрешение, исследование и диагностика;

3) диагностика структурных элементов конфликта, которая включает в себя 27 этапов и понятий: полный состав участников конфликта, определение роли каждого участника, выяснение мотивов конфликтующих сторон; выяснение предмета конфликта, интересов сторон, их целей, соответствия целей интересам конфликтующих сторон, динамики, повода, причины, этапа конфликта, типа конфликтного поведения и установок на то или иное поведение в конфликте его сторон, выяснение длительности, остроты энергетики, психофона конфликта, его цены, сопоставление ее с ценой выхода из конфликта, определение подходящей к данному случаю модели решения конфликта и т. д.;

4) определение основных фаз конфликта: предконфликтное состояние – конфликтоген – напряженность – основание конфликта – конфликт – нагнетание напряженности – разрешение конфликта. Эти фазы исследуются на методологическом уровне, описываются моменты перехода из одного состояния конфликта в другое;

5) диагностика формальной структуры противоборства сторон в рамках юридической институционализации конфликта: определение конфликтной ситуации, составление классификатора и фиксация правового статуса взаимодействующих сторон, конкретизация их требований к конечному результату конфликта и т. д. вплоть до анализа и прогноза действий в чрезвычайных ситуациях;

6) картография конфликта: каждый участник конфликтной ситуации заполняет карту конфликта сам или вместе с партнерами.

Заполнение карты конфликта состоит из трех этапов:

* определить общий характер проблемы;
* опознать и назвать главных участников;
* определить, каковы нужды и опасения каждого участника или группы.

Составленная карта конфликта дает возможность определить степень противоречивости интересов и действий участников конфликта, его основных субъектов и выбрать форму и методы разрешения конфликта;

7) составление понятийной схемы исследования социального конфликта. Конфликт рассматривается в рамках четырех основных категорий:

структура конфликта (факторы и причины, оппоненты в конфликте, предмет, инцидент, условия протекания конфликта, преследуемые оппонентами цели);

* динамика конфликта (возникновение, осознание объективной конфликтной ситуации, переход к конфликтному поведению, разрешение конфликта);
* функции конфликта (интеграция социальной организации, сигнализация о плохом состоянии дел, поддержка инноваций и творчества, улучшение психологического климата, проблематизация спокойного существования, стабилизация отношений, обучение и познание);
* типология конфликта.

Описание и анализ конфликтологической ситуации предполагает сочетание различных подходов и методов анализа. [6]

Диагностика конфликта в организации начинается с регистрации факта конфликта, его типичности или исключительности, широты распространения и причин. Причины конфликта указываются его участниками в письменной или устной форме.

Соотнесение реального конфликта с представленной классификацией позволяет определить область его распространения, ответственные за его возникновение структуры и выбрать специфические методы разрешения конфликта.

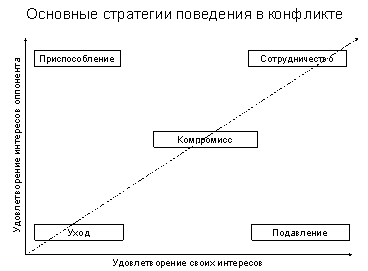
## 2.2. Управление конфликтами и методы их решения.

Управление конфликтом по сути - это умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он становится опасным для организации. Правильное управление конфликтом должно в итоге привести к его нейтрализации, к разрешению имеющейся проблемы и к восстановлению отношений между конфликтующими сторонами, хотя бы до того уровня, чтобы стало возможно дальнейшее их сотрудничество в одном коллективе.

Управление конфликтом может выражаться в различных формах: урегулирование, завершение, предотвращение, достижение консенсуса, профилактика, ослабление, отсрочка и так далее.

Управление межличностным конфликтом обычно отражается в известной схеме К. Томаса (Рис. 1), которая описывает различные стратегии поведения в ситуации конфликта в зависимости от двух основных характеристик: 1. Степень настойчивости в удовлетворении интересов своих; 2. Степень проявления сотрудничества в удовлетворении интересов других людей.

В терминологии Томаса это избегание (уклонение), приспособление, конкуренция (подавление), компромисс и сотрудничество.



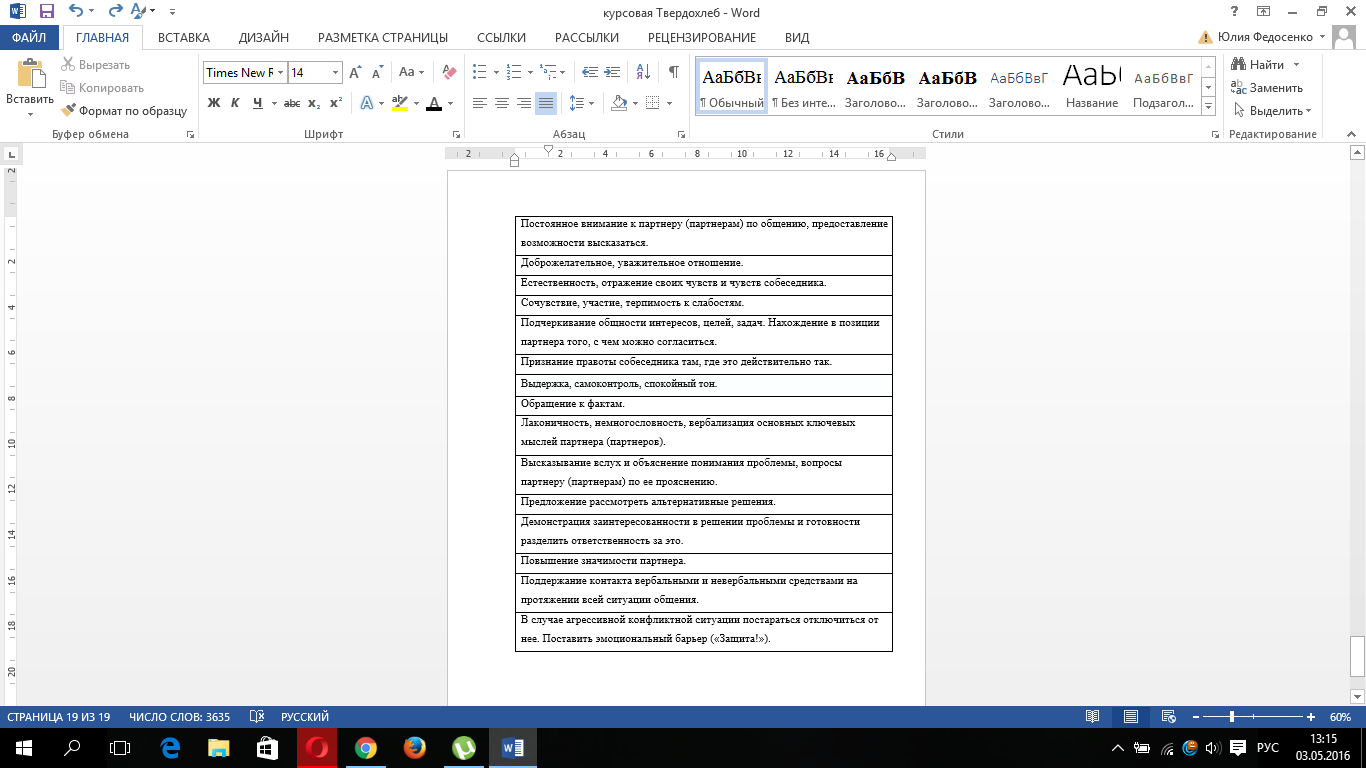
**Рисунок 1. Основные стратегии поведения в конфликте**.

Итак, конкуренция – это подавление, открытая и жесткая борьба за свои интересы, соперничество. Приспособление – это изменение своей позиции, склонение мнения к мнению оппонента, отказ от своих интересов. Избегание – это стратегия уклонения от конфликта, желание выйти из него, при этом не разрешая противоречий. Компромисс – это урегулирование конфликта путем предоставления взаимных уступок. И, наконец, сотрудничество – это попытка вместе найти решение, которое так или иначе удовлетворит обе стороны.

Многие видные российские и зарубежные ученые строят свои концепции управления конфликтом и составляют различные планы, схемы, карты и т.д., а также различные рекомендации как для участников конфликта, так и для тех, кто вынужден управлять им со стороны (руководитель фирмы).

Р. Вердербер и К. Вердербер предлагают 15 общих рекомендаций по управлению конфликтом. Выглядят они следующим образом.

**Таблица 1. Рекомендации по поведению для участников конфликта**.



В управлении конфликтами большое значение имеет ведение переговоров с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. Результатом переговоров является план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

Что касается методов решения конфликта, то существуют методы юридические и внеюридические.

Юридический конфликт — такой конфликт, в котором спор каким-либо образом связан с правоотношениями сторон (их юридическими правами и обязанностями), а сам конфликт влечет какие-либо юридические последствия.

Важно отметить, что не каждый конфликт является изначально юридическим, но каждый может закончиться в итоге юридическим разрешением. [10]

Но все-таки по статистике более 85% конфликтов в системе управления разрешаются внеюридическими методами.

*Стратегические* методы применяются руководителями фирм как база для развития организации, для предупреждения дисфункциональных конфликтов вообще:

* планирование социального развития;
* информированность работников о целях и каждодневной эффективности организации;
* использование четких инструкций с конкретными требованиями к работе каждого члена организации;
* организация материального и морального вознаграждения за труд наиболее результативных сотрудников;
* наличие простой и доступной пониманию каждого системы исчисления заработной платы;
* адекватное восприятие неконструктивного поведения как отдельных работников, так и социальных групп.

*Тактические* методы исчерпывающе вмещаются в схему, предложенную К. Томасом, которая уже была описана выше.

## 2.3. Последствия конфликтов.

Последствия конфликта могут быть позитивными или негативными. [13] Сначала рассмотрим негативные последние.

Василий Павлович Пугачев[[1]](#footnote-1) отмечает, что существует два направления оценки последствий конфликтов. Первое – функционалистское (еще его называют интеграционным), второе - социологическое (диалектическое).

Первое направление (его, к примеру, представляет знаменитый американский ученый Э. Мейо) рассматривает конфликт как явление исключительно дисфункциональное, нарушающее нормальное существование организации. Поэтому, если обобщить результаты исследований многих ученых, придерживающихся такой концепции, то последствиями конфликтов являются:

* *дестабилизация организации*;
* *отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации*;
* *неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации*;
* *нарастание эмоциональности и иррациональности*;
* *ослабление возможностей общения и сотрудничества*;
* *отвлечение участников конфликта от решения задач организации*.

Теперь рассмотрим позитивные последствия. [15]

В противоположность функционалистам, сторонники социологического подхода к конфликтам (их представляет, например, крупнейший современный немецкий конфликтолог Р. Дарендорф) рассматривают их как неотъемлемый источник общественных изменений и развития. При определенных условиях конфликты имеют **функциональные, позитивные для организации результаты:**

* *инициирование изменений, обновления, прогресса.*
* *артикуляция, четкая формулировка и выражение интересов.*
* *мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем.*
* *формирование у участников конфликта чувства сопричастности* к принятому в его результате решению.
* *стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту*;
* *побуждение участников к взаимодействию*.
* *развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству* *в будущем.*
* *разрядка психологической напряженности.*
* *преодоление традиций группового мышления,* *конформизма, «синдрома покорности» и развитие свободомыслия, индивидуальности работника.*
* *вовлечение обычно пассивной части сотрудников в решение организационных проблем.*
* *выявление неформальных групп.*
* *выработка у участников конфликта умений и навыков* *решения возникающих в будущем проблем.*
* *усиление групповой сплоченности* *в случае возникновения межгрупповых конфликтов.* [1]

Конечно, как негативные, так и позитивные последствия конфликтов нельзя абсолютизировать, рассматривать вне конкретной ситуации. Реальное соотношение функциональных и дисфункциональных последствий конфликта непосредственно зависит от их природы, порождающих их причин, а также от умелого управления конфликтами.

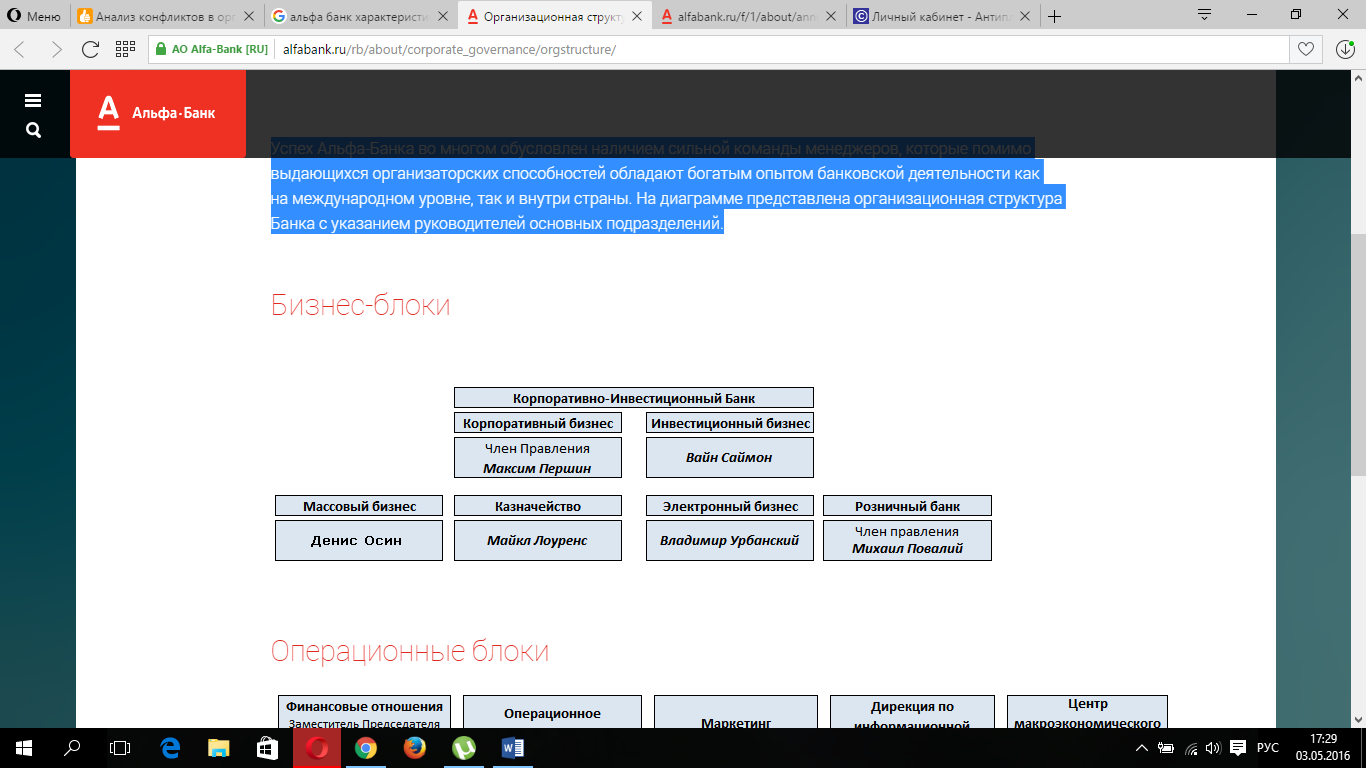
# Глава 3. Анализ практики управления конфликтами в АО «Альфа-Банк».

## 3.1 Общая организационно-экономическая характеристика организации «Альфа-Банк».

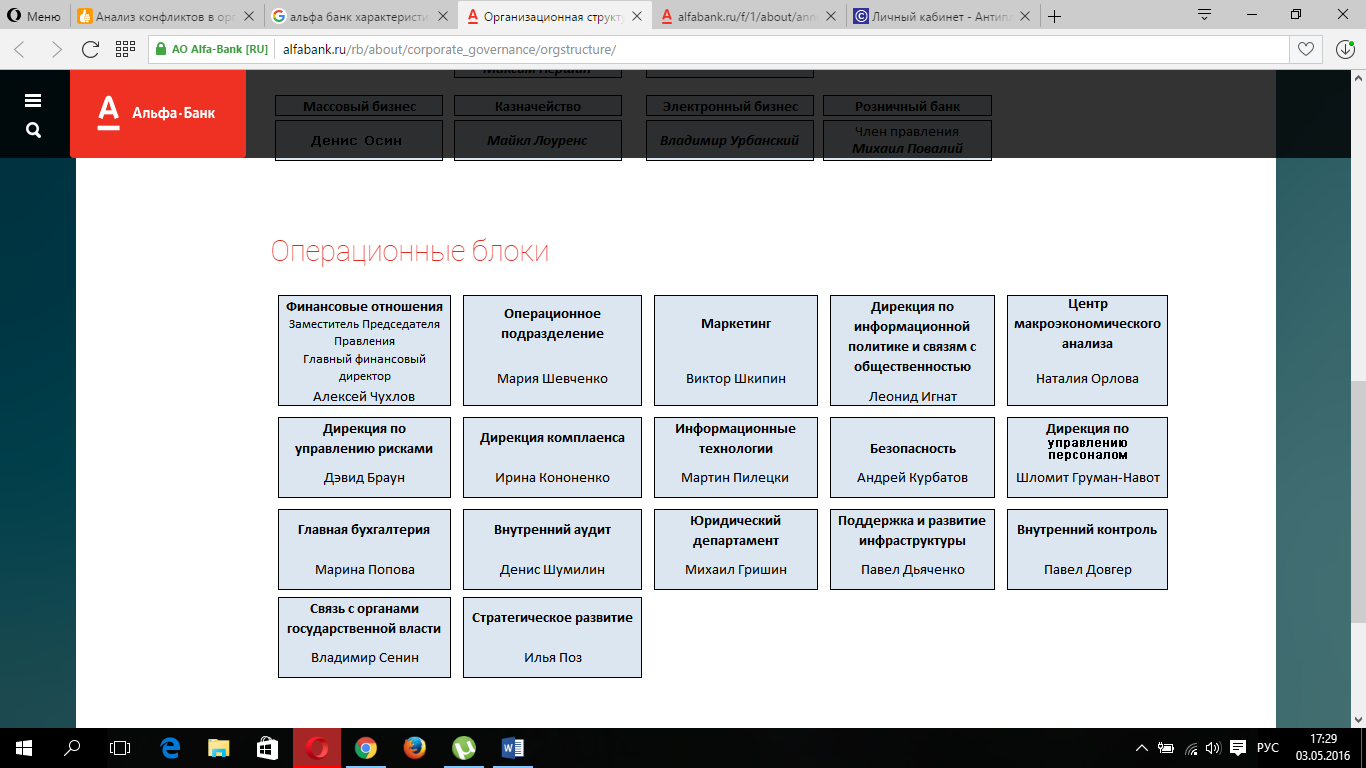
Альфа-Банк – крупнейший Российский банк, появившийся в 1998 году.

Успех Альфа-Банка во многом обусловлен наличием сильной команды менеджеров, которые помимо выдающихся организаторских способностей обладают богатым опытом банковской деятельности как на международном уровне, так и внутри страны. На рисунках 2 и 3 представлена организационная структура Банка с указанием руководителей основных подразделений.

**Рисунок 2. Бизнес блоки.**



**Рисунок 3. Операционные блоки.**



Альфа-Банк является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и управление активами.

Альфа-Банк является одним из крупнейших банков России по величине активов и собственного капитала. По данным аудированной финансовой отчетности (МСФО) за 2006 год, активы группы «Альфа-Банк», куда входят ОАО «Альфа-Банк», дочерние банки и финансовые компании, составили 15,2 млрд. долларов США, совокупный капитал — 1,3 млрд. долларов США, кредитный портфель за вычетом резервов — 9,5 млрд. долларов США. Чистая прибыль по итогам за 2006 года составила 190,3 млн. долларов США (по итогам 2005 года — 180,6 млн.).

В Альфа-Банке обслуживается более 45 тыс. корпоративных клиентов и более 2,4 млн. физических лиц. Кредитование — один из наиболее важных продуктов, предлагаемых Банком корпоративным клиентам. Кредитная деятельность Альфа-Банка включает торговое кредитование, кредитование оборотного капитала и капитальных вложений, торговое и проектное финансирование. Среди клиентов Банка есть крупные предприятия, при этом основные заемщики — предприятия среднего бизнеса. Альфа-Банк диверсифицирует свой кредитный портфель, последовательно снижая его концентрацию. [19]

Стратегическое направление деятельности Альфа-Банка — розничный бизнес. Сегодня в Москве открыто более 30 отделений Альфа-Банка. В 2004 году Банк вышел на рынок потребительского кредитования.

Основными конкурентами Альфа-Банка являются такие банки как Ситибанк, ВТБ 24, Сбербанк, Райфайзен.

## 3.2. Оценка системы управления конфликтами в «Альфа-Банке».

Как известно, конфликты бывают в любых организациях, как коммерческих, так и некоммерческих. Мы рассмотрим практику управления конфликтами на примере коммерческой организации «Альфа-Банк».

Итак, рассмотрим два примера конфликтов, имевших место в этой организации.

Первая ситуация: известно, что банк – сложная организация, имеющая множество структурных подразделений, что было показано в схемах на рисунках 2 и 3 в предыдущем параграфе. Одним из отделов является операционный отдел. В нем хорошо прослеживается тесное переплетение работы всех сотрудников банка, так как работа каждого из них напрямую зависит от выполненной работы другого, то есть работа всех операционистов должна быть крайне слаженной.

Но на начальном этапе работы предприятия, когда организационная структура только зарождалась и была еще не до конца сформирована, зачастую происходили нарушения сроков выполнения операций, нарушение их очередности и другие сбои в работе банка. При этом страдали клиенты банка, что, разумеется, негативно отражалось на имидже организации.

Такие ситуации были не очень часты, но все же периодически происходили. Иногда они касались не только клиентов, но и затрагивали работу государственных органов (например, не были вовремя сделаны отчисления в пенсионный фонд или в бюджет). В результате банку выписывались штрафы и применялись иные санкции. При этом каждый работник считал, что они недочеты – результат работы другого, а не его. И, к тому же, спустя какое-то время уже невозможно было вычислить, чьей виной был какой-либо конкретный недочет, и это не способствовало установлению хорошего климата в коллективе.

Для нормализации работы в данном подразделении руководство приняло следующие меры:

1. Был проведен анализ всех инцидентов, ошибок и т.д. И на основании этого анализа были четко распределены обязанности каждого работника, составлен график документооборота, установлена ответственность каждого работника за конкретные действия в рамках его обязанностей.
2. Был введен жесткий ежедневный контроль над всеми операциями, которые проводились банком.

В результате этих мероприятий руководству удалось стабилизировать работу банка и практически полностью исключить такие инциденты и повысить результативность работы. [19]

Такие конфликты – это показатель плохой организации работы в компании и разрешение таких конфликтов возможно только при реформировании организации трудового процесса.

Пример 2 – несколько иной конфликт, также имевший место в «Альфа-Банке». Если в первом случае причиной конфликта были организационные моменты, то здесь – субъективные противоречия, заложенные в самих людях.

Ситуация состояла в том, что один из руководителей банка при общении с подчиненными использовал приказной тон, строгий стиль общения, не выслушивал их мнения, несмотря на то, что все сотрудники отдела – высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы.

Учитывая, что в данную организацию было довольно сложно устроиться и все работники понимали это, они не хотели рисковать своим рабочим местом и к тому же уважение к начальству и скромность не позволяли им высказывать свое недовольство. Но терпение у работников не железное и долго скрывать свое недовольство они не могли, поэтому в определенный момент они частично стали высказывать свои претензии. В конце концов такая ситуация в коллективе стала известна высшему руководству.

Следует отметить, что руководитель (о котором шла речь в начале) сам по себе был также хорошим работником, поэтому вариант его увольнения не рассматривался в принципе. Поэтому высшее руководство банка стало искать другие пути решения этого конфликта.

Была предпринята попытка проведения откровенного разговора этого руководителя и его работников, которая, к сожалению, не увенчалась успехом. Несомненно, какие-то улучшения были, но их было недостаточно для полного разрешения конфликта. Поэтому для окончательной нормализации ситуации в коллективе высшее руководство приняло решение постоянно проводить индивидуальные беседы между работниками и их непосредственным начальником.

На данных примерах хорошо видно, что конфликт производственный, основанный на несовершенстве системы, разрешить гораздо легче, чем межличностный, основанный на чувствах людей. Успешное разрешение межличностного конфликта зависит не только от умения руководителя управлять им, но и от желания самих сторон примириться.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что основная масса конфликтов делится на возникающие по объективным причинам и по субъективным. К тому же, производственный конфликт может перетекать в межличностный и наоборот. Но любой конфликт так или иначе требует правильного урегулирования.

# Заключение.

Таким образом, наиболее общее определение конфликта выглядит так: конфликт – это столкновение целей, интересов, позиций противоположной направленности. В основе любого конфликта всегда лежит отсутствие согласия.

Конфликт – это развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов. Первым этапом является само по себе возникновение конфликтной ситуации. Что лежит в основе конфликта, мы уже отмечали выше. Вторым этапом является развитие конфликта, особенности которого зависят от конкретных жизненных обстоятельств: количества участников, их личностных качеств, и других моментов. Третий этап – кризис и разрыв связей между оппонентами. Данный этап можно поделить на две фазы: конструктивную и деструктивную. На первой фазе еще есть возможность примирения субъектов и сохраняется возможность их дальнейшей совместной деятельности. На второй фазе этих возможностей уже нет и субъекты теряют над собой контроль; их необходимо разъединить. Четвертым этапом является завершение конфликта (способы и методы тут не имеют особого значения, они могут быть любыми).

Существует множество классификаций конфликтов, многие из них были рассмотрены в данной курсовой работе. Что касается типологии конфликтов, то существует два основных типа: межличностный и внутриличностный.

В научной литературе можно выделить несколько подходов к диагностике конфликтов, и в каждом из этих подходов существуют свои специфические, непохожие на другие методы. Среди наиболее распространенных подходов можно выделить социологический и психологический. Но стоит отметить, что в последнее время на практике формируется некий социально-психологический подход.

Управление конфликтом может выражаться в различных формах: урегулирование, завершение, предотвращение, достижение консенсуса, профилактика, ослабление, отсрочка и так далее. Методы и способы управления конфликтом всегда выбираются руководителем исходя из ситуации, из конкретных обстоятельств. В данной курсовой работе были рассмотрены примеры конфликтов в АО «Альфа-Банк» и сделаны выводы о том, каким образом их необходимо было урегулировать.

# Список используемой литературы и источников.

**Учебная литература и учебники**:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для студ. вузов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 551 с.
2. Базылев Н.И. Экономическая теория: учеб. пособие / Н.И. Базылев – М.:ИНФРА-М, 2011. – 672 с.
3. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций: Учеб. пособие. – М.: МЗ Пресс, 2013. – 182 с.
4. Воловская Н.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов/Н.М. Воловская – 3-е изд., доп. – М.: НОРМА, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2011. – 256 с.
5. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 238с.
6. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
7. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
8. Менеджмент: учебник / [С. И. Ашмарина и др.]; под редакцией С. И. Ашмариной. – Москва: Читай!: Рид Групп, 2011. – 572 с.
9. Рощин С.Ю. Экономика труда: Учеб. пособие / С.Ю. Рощин, Т.О Разумова. – М.:ИНФРА-М, 2014.- 400 с.
10. Социальная конфликтология: Учеб. пособие для студ. вузов / Под ред. А.В. Морозова. – М.: Академия, 2012. – 331 с.

**Монографии и научная литература**:

1. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2011. – 464 с.
2. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – Издание 3-е перераб. и доп. М., 2015. – 123 с.
3. Обозов Н. Н. Психология конфликта и способы его разрешения. – СПб., 2012. – 254 с.
4. Морозов А. В. Психология влияния: хрестоматия / сост. А. В. Морозов. - Харьков : Гуманит. Центр, 2014. - 558 с.
5. Шипилина Л. А. Методология и методы психолого-педагогических исследований: Флинта. М. 2011.

**Статьи из периодических изданий**:

1. Сулимова, Т. Технологии урегулирования конфликтов / Т. Сулимова// Социальная политика и социальное партнерство. – 2011. – № 9.– С. 24-32.
2. Тихонова, О.И. Межкультурный подход к проблеме внутрисемейных отношений / О.И. Тихонова // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Философия. Культурология. Политология. Социология». – 2012. – Том 24 (65), № 1-2. – С. 244-252.
3. Абросимова А.А. Управление конфликтами в организации. // Психология. №3. 2015. С. 54 – 57.
4. Жеманная К.Р. Конфликты в коммерческих организациях. // Менеджмент. №1. 2016. С. 45 – 46.

1. Василий Павлович Пугачев, доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом факультета государственного управления МГУ им. Ломоносова. [↑](#footnote-ref-1)