Санкт-Петербургский Государственный Университет

экономики и финансов

***ЗАОЧНЫЙ ФАКУЛЬТЕТ***

КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по курсу: Культура делового общения

специальность: бухгалтерский учет, анализ, аудит группа № 134

Кулакова Андрея Игоревича

**На тему: Конфликтные ситуации в трудовой деятельности. Основы этичного поведения в условиях конфликта**

Адрес: СПб, ул. Ивановская, 8/77, кв. 45

№ зачетной книжки: 108337

Дата регистрации работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2011

**Введение**

Во всех сферах человеческой деятельности при решении разнообразных задач в быту, на работе или отдыхе приходится наблюдать различные по своему содержанию и силе проявления конфликты. Они занимают значительное место в жизни каждого человека, поскольку последствия некоторых конфликтов бывают слишком ощутимы на протяжении многих лет жизни. Они могут съедать жизненную энергию одного человека или группы людей в течение нескольких дней, недель, месяцев или даже лет.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет.

Целью данного реферата является изучение конфликтных ситуаций, определение их видов и путей разрешения конфликтных ситуаций.

1. **Виды конфликтов в деловом общении**

Существуют многочисленные классификации конфликтов. Основаниями для них могут быть источник конфликта, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат. Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и т. д..

-по *направленности* конфликты делятся на

* «горизонтальные»
* «вертикальные»,
* «смешанные».

К горизонтальным относят такие конфликты, в которых не замешаны лица, находящиеся в подчинении друг у друга.

К вертикальным конфликтам относят те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого.

В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие. По оценкам психологов конфликты, имеющие вертикальную составляющую, то есть вертикальные и смешанные, — это приблизительно 70-80% всех конфликтов.

-по *значению* для группы и организации конфликты делятся на

* конструктивные (созидательные, позитивные)
* деструктивные (разрушительные, негативные).

Первые приносят делу пользу, вторые — вред. От первых уходить нельзя, от вторых - нужно.

-по *характеру причин* конфликты можно разделить на

* объективные
* субъективные.

Первые порождены объективными причинами, вторые — субъективными, личностными. Объективный конфликт чаще разрешается конструктивно, субъективный, напротив, как правило, разрешается деструктивно.

М. Дойч классифицирует конфликты по критерию *истинности-ложности* или *реальности*:

* «подлинный» конфликт — существующий объективно и воспринимаемый адекватно;
* «случайный, или условный» — зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами;
* «смещенный» — явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного;
* «неверно приписанный» — конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем;
* «латентный» — конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;
* «ложный» — конфликт, существующий только в силу ошибок восприятия и понимания при отсутствии объективных оснований.

-по типу *социальной формализации*:

* официальные
* неофициальные

Эти конфликты, как правило, связаны с организационной структурой, ее особенностями и могут быть как «горизонтальными», так и «вертикальными».

По своему *социально-психологическому эффекту* конфликты делятся на две группы:

* развивающие, утверждающие, активизирующие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом;
* способствующие самоутверждению или развитию одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц.

По *объему социального взаимодействия* конфликты классифицируют на

* межгрупповые,
* внутригрупповые,
* межличностные
* внутриличностные.

*Межгрупповые конфликты* предполагают, что сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу. Это может быть конфликт между представителями различных социальных категорий (например, в организации: рабочие и ИТР, линейный и офисный персонал, профсоюз и администрация и т. д.). В социально-психологических исследованиях показано, что «своя» группа в любой ситуации выглядит лучше «другой». Это так называемый феномен ингруппового фаворитизма, который выражается в том, что члены группы в той или иной форме благоприятствуют своей группе. Это источник межгрупповой напряженности и конфликтов. Основной вывод, который делают из этих закономерностей социальные психологи, следующий: если мы хотим снять межгрупповой конфликт, то необходимо уменьшить различия между группами (например, отсутствие привилегий, справедливая оплата труда и т. д.).

*Внутригрупповой конфликт* включает, как правило, саморегуляционные механизмы. Если групповая саморегуляция не срабатывает, а конфликт развивается медленно, то конфликтность в группе становится нормой отношений. Если же конфликт развивается быстро и нет саморегуляции, то наступает деструкция. Если конфликтная ситуация развивается по деструктивному типу, то возможен ряд дисфункциональных последствий. Это могут быть общая неудовлетворенность, плохое состояние духа, уменьшение сотрудничества, сильная преданность своей группе при большой непродуктивной конкуренции с другими группами. Довольно часто возникает представление о другой стороне как о «враге», о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как отрицательных, уменьшается взаимодействие и общение между сторонами, больше значения придается «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Группа более устойчива к конфликтам, если она кооперативно взаимосвязана. Следствием этой кооперации являются свобода и открытость коммуникаций, взаимная поддержка, дружелюбие и доверие по отношению к другой стороне. Поэтому вероятность межгрупповых конфликтов выше в диффузных, незрелых, малосплоченных и ценностно разрозненных группах.

*Внутриличностный конфликт* — это, как правило, конфликт мотивации, чувств, потребностей, интересов и поведения у одного и того же человека.

*Межличностный конфликт* — это наиболее часто возникающий конфликт. Возникновение межличностных конфликтов определяется ситуацией, личностными особенностями людей, отношением личности к ситуации и психологическими особенностями межличностных отношений. Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлены демографическими и индивидуально-психологическими характеристиками. Для женщин более характерны конфликты, связанные с личными проблемами, для мужчин — с профессиональной деятельностью.

Психологически малоконструктивное поведение в конфликте часто объясняется индивидуально-личностными особенностями человека. К чертам «конфликтной» личности относят нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, импульсивность, несдержанность в чувствах, укоренившиеся негативные предрассудки, предубежденное отношение к другим людям, агрессивность, тревожность, невысокий уровень общительности и др.

1. **Основные причины деловых конфликтов**

Конфликты в деловой среде вызываются различными причинами и протекают при неодинаковых обстоятельствах. Чаще всего они вызываются нарушением или несоблюдением норм деловой этики или возникают в результате столкновения противоположных мнений, несовместимых ценностей, различных оценок и подходов. Самое верное средство ликвидировать конфликты такого рода состоит в том, чтобы найти все-таки такие общие ценности, оценки и подходы, которые принимали бы конфликтующие стороны. При этом важно уметь избегать насильственного навязывания своего мнения, нельзя категорически отрицать то, что утверждает оппонент, попутно отпуская в его адрес незаслуженные упреки. Конфликты ценностных ориентации обычно возникают непредвиденно, стихийно, ситуативно. Чаще всего "пищу" им дают отрицательные оценки, носящие критический характер. Поэтому такие оценки лучше не делать, а если и делать, то очень осторожно. Американский психолог Дейл Карнеги по этому поводу замечает, что критика является той "опасной искрой, которая может вызвать взрыв в пороховом погребе гордости" и далее продолжает советовать: "Вместо того, чтобы осуждать людей; давайте попытаемся понять их. Попытаемся представить себе, почему они поступают именно так, а не иначе. Это намного полезнее и интереснее, чем заниматься критикой". В условиях конфликтной ситуации, связанной с критикой действий собеседника, главное - не потерять внутреннего самообладания, сразу же прекратить критику, постараться объективно выявить истинные причины, вызвавшие недовольство, и любым способом смягчить напряженную ситуацию, а дальше, как говорят "дело техники", т.е. умело использовать свои этические знания. Выдержка, такт, устранение любой тенденциозности, щепетильное соблюдение делового этикета — все это во многом определяет морально-психологическую тональность такого конфликта и "работает" на его погашение. Когда между участниками деловой встречи отсутствует элементарное взаимопонимание, конфликтная ситуация может возникнуть совершенно неожиданно, даже без причин. Как показывает анализ конфликтов такого рода, конфликтующие стороны обычно не делают даже слабых попыток, чтобы понять мотивы и интересы противоположной стороны. А на самом деле эти мотивы часто бывают не так уж плохи, хотя мы невольно пытаемся представить их в негативном свете своей озлобленности. Часто из-за недостатка информации мы склонны представлять весьма доброжелательные мотивы как высокомерные амбиции, забывая, что нет ничего более обманчивого, чем мнимая очевидность. Поэтому для достижения взаимопонимания следует поставить себя на место своего взволнованного собеседника, а любое его действие, которое мы расцениваем как конфликт, всесторонне осмыслить и понять, а также выяснить, в чем все-таки дело. При этом нужно стараться сохранять хладнокровие и не выражать поспешно своих негативных эмоций. Существенно способствуют созданию конфликтных ситуаций неправильные манеры поведения и различного рода дурные привычки. Поэтому не следует в присутствии собеседника сидеть "развалясь в кресле", раскачиваться на стуле, сидеть на самом его краешке, класть нога на ногу, покачивать ногой во время разговора. Следует постоянно держать под контролем свои руки. Установлено, что собеседника очень смущает и порой очень раздражает, когда его коллега начинает непроизвольно"барабанить" пальцами по столу или нетерпеливо постукивать по нему различными посторонними предметами (спичечным коробком, зажигалкой и т.п.). Большой заряд конфликтности носят и ситуации, которые возникают вследствие нарушения норм делового этикета, при добродушной бесцеремонности в деловом разговоре. Сюда же следует отнести повышенную категоричность суждений, неоправданное и всегда неуместное в деловых взаимоотношениях морализаторство, частое перебивание в процессе беседы. Такие, казалось бы "мелочи жизни" всегда воспринимаются в несколько преувеличенном виде и потому очень легко могут перерасти в конфликт.

1. **Методы профилактики конфликтных ситуаций в коллективе**

Во всех конфликтных ситуациях, прежде чем принимать решительные меры, необходимо попытаться понять причины возбужденного состояния собеседника и постараться успокоить его. Только затем можно приниматься за прояснение зашедшей в тупик ситуации путем постановки уточняющих вопросов в возможно более вежливой и тактичной форме, например: "Я прошу простить мою невнимательность, но я не совсем уяснил вашу точку зрения. Не могли ли вы ее уточнить в более популярной форме?". Конфликт, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Средств для профилактики предконфликтных и конфликтных ситуаций довольно много. Рассмотрим некоторые из них. Наиболее эффективным средством следует признать устранение из делового общения суждений и оценок, которые могли бы ущемить честь и достоинство собеседника. Такие суждения и оценки крайне нежелательны, поскольку они очень часто ведут к конфликтам. Весьма нежелательны и покровительственные суждения и оценки, высказанные с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения. Конечно, совсем устранить из делового общения оценочный подход к предметам разговора практически невозможно. Поэтому нужно стараться делать упор на положительные суждения и оценки, помня, что все люди более благосклонно принимают позитивную информацию, а не негативную, которая часто приводит к конфликтным ситуациям. Оценки должны быть по возможности тактичными и не касаться самого собеседника. Другим наиболее эффективным средством профилактики конфликтных ситуаций является недопущение при деловом общении спора, так как во время спора человеку редко удается сохранить самообладание и достоинство. Споря, мы начинаем горячиться и, сами того не замечая, делаем обидные замечания и допускаем досадную грубость. В связи с этим хотелось бы еще раз вспомнить слова Дейла Карнеги, ярого противника любого спора, который убедительно доказывает, что "в девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде утверждается в своей абсолютной правоте... В споре нельзя одержать вверх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, значит, вы проиграли, если же одержали верх, то тоже проиграли... Вы можете быть абсолютно правы, доказывая вашу точку зрения, но все ваши попытки переубедить собеседника останутся, вероятно, столь же тщетными, как если бы вы ошибались". Хорошим средством предупреждения конфликтов служит умение слушать собеседника, поскольку оно является критерием коммуникабельности. От того, насколько собеседнику предоставлена возможность высказаться, во многом зависят его расположение и доверительность. Принято считать, что при установлении доверительного контакта главная роль отводится говорящему. Но анализ общения показывает, что слушатель далеко не последняя фигура. Исследования психологов выявили, что не более десяти процентов людей умеют выслушивать собеседника. Типичными ошибками, которые присущи неумеющим слушать, являются недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов и аргументов, раздражительность по поводу сказанного. Во избежание этого необходимо внутренне настроиться на выслушивание собеседника, приглушить свои эмоции, чтобы объективно оценить получаемую информацию и сделать на основе этого соответствующие выводы. Существует активное и пассивное выслушивание. Пассивное выслушивание характеризуется невмешательством в разговор (за исключением лишь таких фраз, как "Это очень интересно", "Я вас понимаю" и т.п.). Пассивное выслушивание как предупредительная антиконфликтная мера особенно эффективно в тех случаях, когда собеседник начинает активно проявлять свои чувства и стремится высказать свою точку зрения, поскольку до этого он не имел такой возможности. К активному выслушиванию психологи относят: "выявление" или "уточнение" слов говорящего собеседника: ("Что из этого следует", "Вы хотите этим сказать, что...", "Тогда объясните это более подробно"), перефразирование ("Вы думаете, что...", "Как я понял вас, из этого следует, что...", "Вы говорите, что...", "Если я не ошибаюсь, то этим вы хотите сказать, что..."), резюмирование ("Итак...", "Если подвести итог из сказанного вами, то...", "Насколько я понял, ваша основная идея заключается в том, что..."). Существенно снижает вероятность возникновения конфликтной ситуации уважительная манера разговора. Такие фразы, как "Прошу извинить", "Буду очень признателен", "Простите за причиненное беспокойство", "Если это вас не затруднит", "Не сочтите за назойливость" и т.п., подобно машинному маслу, "смазывают шестерни" монотонно протекающей деловой беседы и, кроме того, являются признаком хорошего воспитания. Никогда не следует упускать из виду тот факт, что "добавление" учтивости не снижает определенности просьбы, но во многом препятствует появлению у собеседников внутреннего сопротивления, способствует снятию отрицательных эмоций.

1. **Способы разрешения деловых конфликтов**

В конфликтной ситуации можно находиться очень долго, свыкнуться с ней как с неизбежным злом. Но нельзя забывать о том, что рано или поздно произойдет некое стечение обстоятельств, инцидент, который обязательно приведет к открытому противостоянию сторон, к демонстрации взаимоисключающих позиций.

Конфликтная ситуация - это необходимое условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику, необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Бывает так, что в одних случаях разрешение конфликтов проходит весьма корректно и профессионально грамотно, а в других, что бывает чаще, - непрофессионально, безграмотно с плохими исходами чаще для всех участников конфликта, где нет победителей, а есть только побежденные.

Способов устранения причин, приведших к конфликту. Работа состоит из нескольких этапов.

На **первом** этапе проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не “тянет лямку” вместе со всеми, то проблему можно отобразить как “распределение нагрузки”. Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как “общение”. На данном этапе важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы. Об этом - позже. Не следует определять проблему в форме двоякого выбора противоположностей “да или нет”, целесообразно оставить возможность нахождения новых и оригинальных решений.

На **втором** этапе выявляются главные участники конфликта. В список можно ввести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также смерть групповых и личных категорий.

Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу, либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

**Третий** этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо установить.

Имеется пять стилей разрешения конфликтной ситуации:

1) уклонение - уход от конфликта;

2) сглаживание - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться;

3) принуждение - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения;

4) компромисс - уступка до некоторой степени другой точке зрения;

5) решение проблемы - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон.

Некоторые предложения по разрешению конфликта:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.

2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.

3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.

4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов.

Психологическая защита личности происходит бессознательно как система стабилизации личности для предохранения сферы сознания индивида от отрицательных психологических воздействий. В результате конфликта данная система срабатывает непроизвольно, помимо воли и желания человека. Необходимость в такой защите возникает при появлении мыслей и чувств, представляющих угрозу самоуважению, сформировавшемуся “я - образу” индивида, системе ценностных ориентаций, снижающих самооценку индивида.

В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеким от реального положения дел, но реакция человека на ситуацию будет формироваться исходя из его восприятия, из того, что ему кажется и это обстоятельство существенно затрудняет решение конфликта. Возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликт личностным противодействием. Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение. Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

**Заключение**

Чтобы эффективно управлять развитием конфликта, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Затем выяснить, кто вовлечен в конфликт, определить потребности и опасения каждого из участников конфликтной ситуации, связанной с данной проблемой. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле.

Недооценка конфликта может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Недооценка конфликта может иметь объективные и субъективные причины. Объективные -- зависят от состояния информационных и коммуникационных систем, а субъективные -- от неспособности или нежелания отдельного человека соответствующим образом оценить возникшую ситуацию.

Вредна не только недооценка, но и переоценка существующего противостояния. В этом случае предпринимаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Переоценка конкретного конфликта или перестраховка в отношении возможности конфликтного инцидента может привести к обнаружению конфликта там, где его в действительности нет.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем - то, что не удалось: оценивающий должен сам хорошо знать деятельность; оценку давать по существу дела, а не по форме; оценивающий должен отвечать за объективность оценки; выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков; четко формулировать новые цели и задачи; воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

|  |  |
| --- | --- |
| **Задание № 2**  **Иванов Иван Иванович** | |
| **Краткие сведения** |  |
| Город: | Санкт-Петербург |
| Дата рождения: | 29.10.1987 |
| Семейное положение: | не замужем |
| Гражданство: | Россия |
| Образование/Квалификация: | 2003 - 2007: Санкт-Петербургский государственный университет, Менеджер (Административное управление) |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Языки: | Немецкий - базовый |
|  |  |
| Должность: | **Менеджер по управлению персоналом** |
|  | |
| **Опыт работы** |  |
| **02/2008 - 12/2008** | **Семейный развлекательный центр "ИГРОМАКС" Менеджер по персоналу** |
| Ведение кадрового учета на предприятии (прием, увольнение, переводы, совмещения); ведение личных дел работников; составление штатного расписания, должностных инструкций, графика отпусков и других локально-нормативных документов (правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, дисциплинарный кодекс); поиск и подбор персонала; прогнозирование текучести кадров; проведение организационных собраний; составление и контроль табеля учета рабочего времени работников; разработка форм трудовых договоров; расчет заработной платы работников (оплата больничных, отпускных, выходные пособия, отпуск по беременности и родам и других выплат); подготовка расчетных листков и расчетной ведомости; работа в программе 1 С. "Зарплата и Кадры", делопроизводство.  Причина ухода: п.2 ст. 81 ТК РФ (сокращение численности штата). | |
| **07/2007 - 11/2007** | **ООО "ТД"Адмирал" Менеджер по персоналу** |
| Ведение кадрового учета на предприятии; осуществление подбора кадров, с целью комплектования штата работников; составление и оформление трудовых договоров; оформление приема, переводов и увольнения работников; ведение личных дел; заполнение и хранение трудовых книжек; оформление обязательного медицинского страхования для работников; ведение табеля учета рабочего времени сотрудников; прием телефонных звонков и распределение их по мини-АТС; ведение делопроизводства (составление писем, приказов, претензий и др. документов); выдача и учет доверенностей.  Причина ухода: была трудоустроена временно, заменяла человека на время отпуска по уходу за ребенком. | |
| **04/2005 - 09/2006** | **ООО "СПЕКТР" Офис-менеджер** |
| Ведение кадрового учета и делопроизводства на предприятии, работа с клиентами и поставщиками, прием заявок от организаций; выписка первичных документов (накладные, счет-фактуры, доверенности и т.п.); оформление договоров на поставку и их учет; работа с кассовым аппаратом и составление товарных отчетов, работа в программах 1С.7.7. Бухгалтерия.  Причина ухода:ликвидация предприятия. | |
| **04/2004 - 03/2005** | **ООО "ИВР-Время" Секретарь, офис-менеджер** |
| Ведение делопроизводства и кадрового учета; организация рабочего дня руководителя, ведение деловой переписки, оформление различных форм договоров, работа с клиентами и поставщиками, отслеживание авансовых отчетов. | |