Содержание

Введение

1. Конфликты в организации – типология, основные стадии, методы предупреждения конфликтов
2. Переговоры - определенные понятия, этапы
3. Исследование и анализ конфликтных ситуаций в организации

4. Разработка стратегии разрешения конфликтов

Заключение

Список использованной литературы

Введение

"Конфликт" - латинское слово, означающее столкновение. В менеджменте под конфликтом понимают временное эмоциональное изменение настроения в связи с получением или неполучением информации, вызывающая специфическое представление об интересующем объекте, приводящая к отсутствию согласия между лицами, группами и нарушению нормативной деятельности этих лиц или групп. При этом одна и та же информация у разных людей вызывает разную реакцию, порождающую или не порождающую конфликт.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ее противодействие. В результате, возникают негативные последствия в совместной деятельности.

Общественная жизнь нашей страны в последние годы характеризуется значительным усилением политической и социальной напряженности, обострением противоречий, взрывающихся острыми конфликтами на всех уровнях социальной структуры.

Необходимость фундаментального анализа системы экономических и социальных противоречий и социально-трудовых отношений субъектов производства на уровне предприятий, исследование закономерностей возникновения, протекания и разрешения трудовых конфликтов, и в частности, их крайних форм - забастовок, выявление резервов социального партнерства в ограничении и преодолении их негативных последствий определяют актуальность данной темы.

Целью данной работы является изучение конфликтов и переговоров, как способа разрешения конфликтных ситуаций. Основными задачами работы являются: изучение конфликтов, их типов, стадий и методов их предупреждения; исследование и анализ конфликтных ситуаций в организации; разработка стратегии разрешения конфликтов.

1. Конфликты в организации – типология, основные стадии, методы предупреждения конфликтов

Конфликт - это весьма сложное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов.

В социальной психологии существует многовариантная классификация конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренние и внешние. К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым - межличностные, между личностью и группой и межгрупповые. Все виды конфликтов тесно связаны между собой.

Так, внутриличностный конфликт может заставить человека действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные составляющие. К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности в организации. Ко второму виду принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии.

По сфере возникновения и развитая конфликты можно разделить на деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей, и личные, затрагивающие неофициальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты делятся на симметричные и асимметричные. В первом случае они распределяются поровну; во втором - одни выигрывают или теряют значительно больше, чем другие.

Пока конфликт еще не "созрел", он является скрытым, что затрудняет процесс управления им или его разрешения. В противном случае конфликт считается открытым. Открытый конфликт находится под контролем руководства, поэтому он менее опасен для организации, вто время как скрытый незаметно подтачивает ее основы, хотя внешне может казаться, что все нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой понимается нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынуждения их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам, и ущерб тем, против кого направлена интрига. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через "третьи руки", с помощью которой "очерняются" или "обеляются" люди и их поступки.

По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, а, следовательно, могут принести ей большую пользу, способствовать ее развитию. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов.

Дадим краткую характеристику основных стадий конфликта:

- возникает конфликтная ситуация (первая стадия конфликта), т.е. такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть как "по инициативе" сторон, так и без их участия, в том числе быть переданной им "по наследству";

- инцидент, представляющий собой вторую стадию конфликта, может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть как объективным, так и субъективным, основывающимся на недоразумении, т.е. существовать лишь в воображении сторон;

- третьей стадией развития конфликта является кризис и разрыв отношений между оппонентами. Эта фаза в свою очередь состоит из двух этапов - конструктивного и деструктивного. В рамках конструктивного этапа возможность совместной деятельности, хотя и в специфических формах, сохраняется. Поэтому оппонентов еще можно посадить за стол переговоров. На деструктивном этапе никакое сотрудничество уже невозможно: оппоненты теряют самоконтроль, и их необходимо разъединить;

- на четвертой стадии развития конфликта происходит его завершение. Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта как вследствие ликвидации (самоликвидации), так и из-за потери значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств. Другой способ завершения такого конфликта - оставление объекта у одного из оппонентов при устранении остальных. Если ни того, ни другого не происходит и противостояние затягивается, то начинают работать различные психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный.

Основные типы конфликтов, причины их возникновения и методы разрешения сгруппированы в табл. 1.

Таблица 1 Типы конфликтов, их причины и методы их разрешения

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

2. Переговоры - определенные понятия, этапы

Разрешение конфликта - это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте.

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

Основными стратегиями разрешения конфликта являются соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление и уход от решения проблемы.

Соперничество заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения.

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками.

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

Уход от решения проблемы или избегание является попыткой уйти из конфликта при минимуме затрат.

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией разрешения конфликта. Оно предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения.

В зависимости от выбранных стратегий возможно разрешение конфликта способом силового подавления одной из сторон или путем переговоров.

Переговоры - это процесс поиска соглашения между людьми через согласование их интересов.

При подготовке к переговорам необходимо определить ряд моментов:

- время проведения переговоров;

- место проведения переговоров;

- возможности и полномочия лица, с которым предстоит вести переговоры.

Стиль ведения переговоров может быть агрессивным (табл. 2), пассивным (табл. 3) или настойчивым.

Таблица 2 Агрессивный подход

|  |  |
| --- | --- |
| Положительный аспект | Отрицательный аспект |
| - Вам удается добиться своего;  - Люди замечают вас;  - Вы не даете повода для критики;  - Вы заставляете считаться с собой. | - Вы производите неблагоприятное впечатление на партнера;  - Партнер отказывается впредь иметь дело с вами;  - Вы настраиваете людей против себя;  - Добившись чего-то сегодня, вы рискуете навсегда испортить отношения с партнером;  - Вы провоцируете других на ответную агрессивность. |

Таблица 3 Пассивный подход

|  |  |
| --- | --- |
| Положительный аспект | Отрицательный аспект |
| - Вас воспринимают как милого человека, с которым приятно иметь дело;  - Уступая в чем-то сегодня, вы сможете отыграться завтра;  - Все решается очень быстро. | - Вас начинают считать слабаком и в следующий раз постараются выжать из вас еще больше;  - Вы уступаете по всем позициям без исключения. |

Активное сотрудничество – это золотая середина между двумя приведенными стилями поведения. Очень часто путают два стиля, агрессивность и активное сотрудничество. В табл. 4 проанализированы различия между агрессивностью и активным сотрудничеством.

Таблица 4 Сравнение агрессивного и активного сотрудничества

|  |  |
| --- | --- |
| Агрессивность | Активное сотрудничество |
| Цель: победа, намерение добиться своей цели любой ценой, даже в ущерб интересам других.  Поведение: Игнорирование интересов, нужд и мнений других людей. Человек говорит тоном, не терпящим возражений.  Основной упор на собственное "Я".  Громкий голос, резкая интонация, острые вопросы, провоцирующие ответную резкость.  Человек не дослушивает до конца, перебивает партнера. | Цель: прийти к согласованному решению, устраивающему обе стороны.  Поведение: Учет интересов, потребностей и мнений других людей. Человек говорит обо всем открыто и честно.  Постоянный интерес к мнению других.  Терпеливое обсуждение.  Спокойный, доброжелательный тон, без вызова. |

Агрессивность предполагает победу только одной стороны, активное сотрудничество настраивает на поиск решения, способного удовлетворить обе стороны, участвующие в переговорах.

Среди основных этапов ведения переговоров выделяют следующие:

1. Заключение процедурных соглашений.

2. Выступления сторон.

3. Формулирование повестки дня.

4. Выдвижение и обсуждение предложений.

5. Выбор решения и формулировка соглашения.

6. Завершение переговоров.

7. Выполнение соглашения.

Важно нормализовать отношения оппонентов в преддверии переговорного процесса. Одним из приемов, позволяющим сделать это, является техника последовательности и инициативы в снижении напряжения. Метод предложен социальным психологом Ч. Осгудом, и применяется при разрешении международных, межгрупповых, межличностных конфликтов. Он включает в себя следующие правила: делать публичные заявления о том, что одна сторона конфликта хочет остановить конфликт; объяснять, что примирительные шаги обязательно будут осуществлены; выполнять обещанное; побуждать оппонента к обмену уступками, но не требовать их в качестве условия выполнения собственных обещаний; уступки должны осуществляться в течение достаточно длительного времени и даже в том случае, если другая сторона не отвечает взаимностью.

3. Исследование и анализ конфликтных ситуаций в организации

Произведем исследование и анализ конфликтных ситуаций на примере Открытого акционерного общества "Центральный телеграф", расположенного по адресу 125375, Россия, г. Москва, ул. Тверская, д. 7.

Основными направлениями деятельности Общества является оказание услуг в области телематических служб и передачи данных, сотовой связи и др.

В 2005 году среднесписочная численность ОАО "Центральный телеграф" составила 814 человек. По сравнению с 2004 годом она сократилась на 60 человек. Основные причины, повлекшие снижение среднесписочной численности:

- проведение мероприятий по сокращению численности в целях оптимизации бизнесов - процессов;

- реализация на предприятии программы негосударственного пенсионного обеспечения.

Функция по управлению человеческими ресурсами осуществляется в тесном взаимодействии менеджеров, сотрудников службы управления персоналом и руководителей подразделений предприятия.

Большое внимание в компании уделяется развитию персонала, что включает в себя внешнее и внутрифирменное обучение, самообразование, наставничество, адаптацию работников при приеме на работу и переводе на новые рабочие места и многое другое.

Как и в любом трудовом коллективе, на данном предприятии с достаточно большой численностью сотрудников периодически возникают разного рода конфликтные ситуации.

Предприятие и его сотрудники стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных ситуаций.

Это происходит следующим образом. В первую очередь - это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных ситуаций.

Одним из таких условий является избавление от работников, не желающих трудиться, так как они сами не хотят выполнять работу и показывают плохой пример другим работающим, в результате срывается весь настрой на достижение целей фирмы. Руководители службы управления персоналом ведут наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, его увольняют.

Следующим условием предотвращения конфликтов на предприятии является забота о справедливости. Руководитель старается относиться справедливо по отношению к сотрудникам, не наказывает невиновных, прежде чем что-то предпринять, очень хорошо продумывает, какие последствия вытекут из его решений.

Руководитель справедливо относится к выплате заработной платы, а также к материальным поощрениям. Дополнительные выплаты и поощрения производятся в соответствии с личным вкладом каждого работника.

Для предотвращения конфликтов используется принцип объективности и уступчивости. Обычно сотрудники не сосредотачиваются на собственных интересах и по возможности или при необходимости отступают от своей позиции, они стараются учесть и понять заботу окружающих.

Отношения в коллективе складываются при помощи уступок, происходит учет не только своих интересов, но и интересов других сотрудников фирмы. Готовность уступить смягчает напряженную обстановку не только в коллективе, но и в процессе деятельности и иногда вызывает встречную инициативу, а если на оппонента оказывается давление - это всегда вызывает сопротивление с его стороны.

Также в процессе деятельности используют принцип ясности и доброжелательности.

Если произошли разногласия в процессе деятельности, то, прежде всего, ситуация разбирается критически для представления основных и первоначальных позиций, как собственных, так и своего противника. Сотрудники анализируют позицию оппонента. В результате может обнаружиться недоразумение, и конфликт потеряет основу.

Работниками предприятия используется принцип дистанции и самообладания. Увеличение дистанции не мешает при любом осложнении отношений, а самообладание необходимо во всех случаях, не только на рабочем месте.

Сотрудники в процессе своей деятельности учатся управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции при возникающих разногласиях.

Для бесконфликтного взаимодействия руководителя и подчиненных используются следующие условия:

-происходит стимулирование к добросовестному выполнению своих обязанностей (в основном материальное);

-проводится совместный отдых для снятия психологической напряженности в коллективе;

-при возникновении важных проблем, сотрудники информируются руководителем, если возможно, оказывается помощь при их решении;

-происходит поощрение инициативы, которая способствует эффективной деятельности фирмы;

-если руководитель ставит перед подчиненными какую-то задачу, то обеспечивает необходимыми средствами для ее выполнения;

-руководитель не ставит перед подчиненными задачи, которые не соответствуют их возможностям;

-разговор по поводу критики начинается с положительных аспектов деятельности;

-оценка результатов деятельности подчиненного дается только после изучения итогов.

4. Разработка стратегии разрешения конфликтов

В процессе деятельности предприятия применяются разнообразные факторы и способы разрешения конфликтных ситуаций.

Разрешение конфликта начинается с того, что конфликтующие стороны перестают, по возможности, видеть в оппоненте противника. Для этого проводится анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента, а также оппоненты стараются понять интересы другого - это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным.

Выделяются конструктивные начала в поведении и намерениях оппонента. В каждом человеке есть что-то положительное, на что можно опереться при разрешении конфликта. Сотрудникам рекомендуется уменьшать негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами: готовностью идти на сближение позиций; положительно оценивать некоторые действия другой стороны; критично относиться к самому себе и уравновесить поведение.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации.

При разрешении разногласий с подчиненными руководителю рекомендуется использовать следующие методы:

- во избежание неверного решения, руководителю в конфликте рекомендуется обязательно выслушать подчиненного;

- руководителю рекомендуется не доводить конфликт до его обострения, так как его в последствии становится сложнее разрешить. В результате обострения ухудшаются межличностные отношения, повышается уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов из-за взаимной грубости;

- при разрешении конфликта руководителю необходимо соблюдать дистанцию по отношению к подчиненному, то есть обращается к нему на "Вы", обратное является фактическим унижением подчиненного (проявлением неуважения к нему) и он отвечает тем же;

- во время конфликта руководитель не должен повышать голос на подчиненного, так как грубость считается признаком не владения данной ситуацией и собой, а спокойствие руководителя усиливает в глазах подчиненного справедливость требований;

- руководитель по возможности не должен злоупотреблять должностным положением, так как это озлобляет подчиненного, делает его неуступчивым и затрудняет разрешение конфликта;

- если руководитель не прав в конфликте, то он должен уступить подчиненному, при этом указав, что подчиненный также допустил ошибки;

- руководитель не должен затягивать конфликты с подчиненными, так как происходит потеря рабочего времени и сил, а также все это чревато взаимными обидами и недомолвками.

Подчиненные при разрешении конфликтов с руководством должны стараться выполнить несколько рекомендаций:

- не спешить противодействовать руководителю в конфликтной ситуации;

- стараться не уступать в главном;

- предлагать несколько вариантов разрешения конфликтов, не настаивать на одном;

- не переходить на оскорбления или резкие выражения и грубость;

- вызывать руководителя на откровенный разговор;

- если не прав в конфликте, необходимо сразу уступить руководителю;

- необходимо в процессе работы изучать и учитывать индивидуально-психологические особенности руководителя, это позволит быстрее и с меньшими затратами разрешить конфликт.

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

Заключение

Под конфликтом понимают временное эмоциональное изменение настроения в связи с получением или неполучением информации, вызывающая специфическое представление об интересующем объекте, приводящая к отсутствию согласия между лицами, группами и нарушению нормативной деятельности этих лиц или групп.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести: умение определить, что общение стало предконфликтным; стремление понять позицию оппонента; снижение агрессивности; умение оценивать свое психическое состояние; готовность к неконфликтному решению проблем; умение не ждать от окружающих слишком многого; искренняя заинтересованность в партнере по общению; конфликтоустойчивость и чувство юмора.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, 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; воодушевлять сотрудников на новую работу.

Следование рекомендациям по предотвращению конфликта поможет избежать возникновения конфликтной ситуации, а при ее появлении поможет конструктивно ее разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

Список использованной литературы

1. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. – М.: Экономика, 2004. – 310 с.
2. Анцепов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 551 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарики, 2000. - 528 с.
4. Гринберг Д., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: Вершина, 2004. – 912 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2003. – 638 с.
6. Психология и этика делового общения / Под ред. Лавриненко. - М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2002. - 279 с.
7. Резник С.Д. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.
8. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Менеджмент организации. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 432 с.
9. Шапиро С.А. Организационное поведение. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 336 с.