МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

НОУ ВПО «КАМСКИЙ ИНСТИТУТ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Специальность: менеджмент организации

# Шифр:080507

## Реферат

#### По дисциплине: организационное поведение

### На тему: Управление конфликтами, изменениями и стрессами

Выполнила:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.И. Зайнуллина

студентка 51 группы ОДО

экономического факультета

Проверила:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В. Кораблёва

г. Набережные Челны

2008Содержание

###### Управление конфликтами………………………………………………………….3

Управление изменениями………………………………………………………….8

Управление стрессами……………………………………………………………11

Список использованной литературы…………………………………………….15

##### УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, каждая из которых стремится к тому, чтобы была принята её точка зрения или цель и мешает другой делать то же самое. Конфликт может возникнуть между индивидуумами, индивидуумом и группой и между группами.

Потенциальные причины конфликта: сообща используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, в восприятии, ценностях и стиле поведения, в уровне подготовки и образования людей, а также неэффективные коммуникации. Если ситуация связана с минимальными персональными потерями или угрозами, люди на потенциальный конфликт, как правило, не реагируют.

Существует несколько способов эффективного управления конфликтом, которые можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Менеджерам не следует думать, что причиной любого конфликта является различие в личных качествах людей. Конечно, это может стать причиной, но это лишь один из факторов, способных привести к конфликтной ситуации. Сначала надо проанализировать фактические причины, а затем выбирать метод устранения конфликта, который также позволит снизить вероятность возникновения конфликтов в будущем.

# Структурные методы

Существует четыре структурных метода разрешения конфликта: разъяснение ожиданий, использование механизмов координации и интеграции, установка соподчинённых целей и использование правильной структуры вознаграждений.

Разъяснение ожиданий

Один из лучших методов превентивного управления дисфункциональным конфликтом заключается в чётком разъяснении, чего ожидают от каждого сотрудника и подразделения. В частности, необходимо донести до людей сведения об уровне эффективности, кто должен предоставлять и получать информацию, как распределяются полномочия и ответственность, а также политику, процедуры и правила. Метод реализуется посредством составления соответствующих должностных инструкций и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления. Подчинённые должны чётко понимать, чего ожидают от них в той или иной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы

Следующий метод управления конфликтной ситуацией состоит в применении механизмов координации, из которых самым распространённым является цепь инстанций. Чёткая иерархия полномочий упорядочивает взаимодействие между работниками, процесс принятия решений и информационные потоки в организации. Если два или более подчинённых не могут прийти к согласию по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, если обратиться к общему начальнику, который и примет решение. Принцип единоначалия повышает эффективность иерархии как метода управления конфликтом, поскольку в этом случае подчинённый чётко знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции: иерархия менеджмента, персонал, обеспечивающий связь между подразделениями, многофункциональные и целевые команды и собрания менеджеров разных отделов. Исследования показали, что организации, обеспечившие должный уровень интеграции, более эффективны, чем организации, которые этого не сделали. Например, компания, столкнувшись с конфликтом между отделом сбыта и производственным отделом, может решить проблему, создав отдел координации заказов, который будет координировать сбыт и производство и решать такие вопросы, как требования сбыта, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

Соподчинённые цели

Следующий эффективный структурный метод управления конфликтом – установление соподчинённых целей. Это цели, для достижения которых требуются совместные усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Основная идея – направить усилия всех сторон на достижение единой цели.

Например, если конфликтуют смены производственного отдела, следует установить цели для всего отдела, а не для каждой смены. Установка чётко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что менеджеры подразделений будут принимать решения, благоприятные для всей организации, а не только для их функциональных областей. Краткое изложение основных соподчинённых целей организации содержится в формулировке организационных ценностей.

Структура вознаграждений

Для управления конфликтами можно использовать вознаграждения, которые, влияя на поведение людей, заставляют их действовать так, чтобы избегать дисфункциональных последствий. Индивидуумы, которые вносят вклад в достижение соподчинённых целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться похвалой, оплатой, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла непродуктивных действий индивидуумов и групп.

В общем и целом, можно сказать, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения действий, способствующих достижению целей организации как единого целого, помогает людям понять, какого поведения в конфликтной ситуации ожидает от них менеджмент.

Межличностные стили

Существует пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблем.

Уклонение

Стиль уклонения характеризуется уходом от конфликта. Один из способов разрешения конфликта – “избегать ситуаций, чреватых противоречием и тем самым способствующих разногласиям. Тогда люди не будут возбуждаться, даже если вопрос нуждается в решении”.

Разновидностью метода ухода от конфликта является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдаётся на откуп времени, идёт по течению, стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределённости, когда невозможно предвидеть варианты событий, предсказать последствия.

Следующая разновидность этого метода – уступки или приспособление. В этом случае администрация идёт на уступки за счёт уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту; когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас; в случае необходимости минимизации потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сглаживание

Данный стиль характеризуется поведением, основанным на убеждении, что сердиться не следует, поскольку “мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать свою лодку”. Человек, пользующийся таким стилем, старается скрыть появления конфликта и недовольства, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, при этом начисто забывается проблема, которую всё же необходимо решить. Блейк и Мутон отмечают: “Можно погасить конфликт, повторяя: ”Но ведь это не важно. Подумай обо всём хорошем, что сегодня произошло”. В итоге наступают мир и гармония, но проблема остаётся. Люди не имеют возможности проявлять эмоции, но они прорастают и накапливаются. Общее беспокойство становится всё очевиднее, и, вернее всего, взрыв в конечном счёте неизбежен”.

Принуждение

Данный стиль характеризуется попыткой человека любой ценой заставить других принять его точку зрения. Мнение других его не интересует. В общем и целом, такие люди весьма агрессивны, и для влияния на других используют власть через принуждение. По теории Блейка и Мутона “конфликт можно контролировать, пересилив его, подавив своего противника, вынудив его подчиниться по формуле “власть – подчинение”. Стиль принуждения эффективен в ситуациях, когда лидер обладает сильной властью над подчинёнными. Недостатки этого стиля в том, что он подавляет инициативу людей, повышает вероятность того, что не будут учтены все важные факторы (поскольку иные точки зрения остаются без внимания), а также вызывает неприятие, особенно со стороны молодого и образованного персонала.

Компромисс

Этот стиль характеризуется согласием в определённой мере с точкой зрения другой стороны. Способность к компромиссу особенно ценна в управленческих ситуациях, поскольку позволяет свести к минимуму недоброжелательность и разрешить конфликт быстро, удовлетворив обе его стороны. Но использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, может помешать правильно диагностировать проблему и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блейк и Мутон, “этот стиль означает согласие ради согласия, даже если в жертву приносятся разумные действия, предприняв которые, вы достигли бы намного большего”.

Решение проблем

Данный стиль характеризуется признанием разницы в мнениях и готовностью ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и выработать курс действий, приемлемый для всех сторон. Человек, использующий этот стиль, не старается добиться своей цели за счёт других, а ищет наилучший способ решения конфликта.

В сложных ситуациях, в которых для принятия верного решения необходимы разнообразие мнений и чёткая информация, по сути, следует даже поощрять конфликт и управлять им, используя стиль решения проблемы. Другие стили также могут вполне эффективно использоваться для ограничения или предотвращения конфликта, но они не дадут оптимального решения, поскольку не учитывают всех точек зрения. Исследования показали, что наиболее преуспевающие компании активнее, чем неэффективные, используют для разрешения конфликтов стиль решения проблем. В эффективных организациях менеджеры открыто обсуждают свои разногласия во взглядах и работают над выработкой решения, а не сглаживают разногласия и не стараются сделать вид, что их не существует. Они также умело предотвращают конфликты, концентрируя реальную власть принимать решения в тех подразделениях на тех уровнях управления, которые владеют наиболее полной информацией и знаниями о факторах, влияющих на решение. Хотя эта область нуждается в дальнейшем изучении, ряд исследований уже сегодня подтверждает эффективность управления конфликтами путём решения проблемы.

Переговоры выполняют определённые функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приёмов, направленных на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимы определённые условия: существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта; соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации. Каждый конфликт в своём развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как ещё рано, а на других начинать их будет уже поздно.

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Вследствие того, что факторов перемен очень много, все они изменяются и влияют друг на друга, управление изменениями считается одной из самых трудных и интересных задач менеджмента.

Этапы успешного внедрения организационных перемен

Исследователь Л. Грейнер разработал модель успешного управления организационным изменениям. Модель включает шесть фаз.

Фаза 1. Давление и побуждение

Первый этап заключается в том, что менеджмент должен осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие менеджеры, обладающие полномочиями принимать и реализовывать решения, должны активно прочувствовать давление грядущих перемен и пробудиться к соответствующим действиям. Это давление может оказываться внешними факторами, например усилением конкуренции, изменениями экономических условий или появлением новых законов. Ощущение потребности в переменах могут вызвать и внутренние факторы: снижение производительности, резкое увеличение затрат, повышенная текучесть кадров, дисфункциональный конфликт, недовольство персонала и т.д.

Фаза 2. Вмешательство со стороны и переориентация

Иногда менеджмент может почувствовать необходимость перемен, но оказывается не в состоянии провести чёткий анализ проблем и, следовательно, внедрить нужные перемены. Л. Грейнер пишет: “Довольно часто высший менеджмент, испытывая серьёзное давление, склонен перекладывать вину за проблемы на кого-то другого, например «на паршивый профсоюз» или «на вездесущее правительство»”. В такой ситуации возникает необходимость привлечения стороннего консультанта, способного объективно оценить ситуацию, либо своих сотрудников, при условии, что они смогут сохранить беспристрастность и высказать неприятное для руководства мнение. В любом случае такое вмешательство будет эффективным, только если приведёт к переориентации. Ответственные менеджеры должны признать потребность в переменах и их истинные причины, для чего зачастую необходимо уметь принять принципиально новые точки зрения.

Фаза 3. Диагностика и осознание

На этой фазе менеджмент определяет истинные причины проблем, требующих изменений, собрав для этого всю нужную информацию. Л. Грейнер пишет: ”Этот процесс начинается наверху и постепенно спускается по организационной иерархии вниз”. Но если менеджмент пытается определить проблему до того, как получит информацию с более низких иерархических уровней, он рискует, что его решения будут базироваться на неадекватной или неправильной информации. Признание конкретных проблем – результат диагноза проблемных областей.

Фаза 4. Выбор решения и поддержка властных структур

Признав наличие проблемы, менеджмент ищет путь её исправления. В большинстве случаев ему также надо заручиться поддержкой нового курса со стороны тех, кто будет отвечать за его реализацию. Комментируя эту фазу, Грейнер пишет: “Всегда есть искушение, особенно для властных структур, применить к новым проблемам старые решения. Следовательно, четвёртая фаза- поиск новых и уникальных решений, которые получат поддержку властных структур, - просто необходима”.

Фаза 5. Эксперимент и поиск

Организация редко рискует сразу внедрять серьёзные изменения. Обычно она тестирует запланированные перемены, выявляет потенциальные препятствия и ловушки и лишь затем внедрять новшества в больших масштабах. Благодаря механизмам контроля менеджмент определяет, в какой степени планируемые изменения позволят исправить ситуацию, как их воспринимают работники и как можно усовершенствовать этот процесс. Путём экспериментов и выявления возможных негативных последствий перемен менеджмент может откорректировать свои планы, обеспечив их большую эффективность.

Фаза 6. Усиление и принятие

Последняя фаза – фаза мотивации людей к принятию предлагаемых изменений. Для этого, например, следует убедить подчинённых, что изменения полезны как для организации, так и лично для них. Как объясняет Л. Грейнер, когда индивидуумы искренне стремятся к успешному внедрению изменений, “выше вероятность того, что больше людей на всех уровнях организации примут методы, используемые для реализации этих перемен”. Основные способы усиления и укрепления степени принятия людьми перемен – похвала, признание, повышение по службе, повышение оплаты труда за более высокую эффективность; привлечение людей к обсуждению процесса внедрения перемен и проблем, возникающих в этом процессе, и т.д.

УПРАВЛЕНИЕ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И СНИЖЕНИЯ СТРЕССА

Стресс – в менеджменте условие повышенного психологического или физиологического напряжения.

Стресс, как известно, представляет собой комплекс физических, химических и иных реакций человека на стрессоры (или стимулы) в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия его физиологические и психические функции. Стресс может иметь как негативное, так и позитивное значение для человека. Он в определённых условиях способствует мобилизации усилий работника на решение производственных задач или достижение личных целей. В связи с конфликтами большего внимания заслуживает рассмотрение отрицательных сторон этого явления.

Являясь частью жизни каждого, стрессы неизбежны. Изменения на работе и в семье, особенно не предвиденные, могут вывести человека из равновесия, привести к несоответствию его состояния окружающей обстановке. Такое несоответствие, в свою очередь, порождает утомление, чувство опасности, ослабление умственных способностей, рост кровяного давления, пассивное отношение к работе, снижение уровня организованности, нарушения трудовой дисциплины и т.п. Это приводит к потерям в организации из-за увеличения количества несчастных случаев, снижения качества работы, роста текучести кадров, преждевременной смерти работников.

Во избежание пагубных последствий стрессов необходимо научиться справляться с ними. Существуют методы нейтрализации стрессов (табл.). С их учётом составляются индивидуальные программы нейтрализации стрессов. На уровне организации проводят семинары, обучают работников технике расслабления, способам изменения поведения, выявления индивидуальных стрессов.

Таблица

Методы нейтрализации стрессов

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование метода | Характеристика метода |
| 1. Планирование | Необходимо спланировать решение задач (личных или служебных) на следующий день или ближайшую перспективу. В планах необходимо соотнести личные цели с целями организации. |
| 2. Физические упражнения | Физические упражнения, зарядка в течение дня могут помочь избежать стрессов, так как являются хорошим выходом для отрицательной энергии, благотворно влияют на физическое состояние организма |
| 3. Режим питания | Продолжительный стресс может привести к образованию недостатка витаминов, ослаблению организма и в конечном счёте к болезни. Кроме того, во время стресса нарушается нормальный режим питания. Поэтому необходимо выбрать вместе с врачом правильную диету |
| 4. Психотерапия | Необходимо обратиться к психотерапевту, который порекомендует специальные упражнения с учётом сложившейся стрессовой ситуации и специалиста-профессионала (психолога) для проведения интенсивной индивидуальной работы |
| 5. Медитация и расслабление | Дальневосточные методы медитации (состояние внутренней сосредоточенности, концентрации внимания на чём-нибудь). Йога, дзен-буддизм, религия, молитва |

Ситуация, когда эффективность высока, а уровень стресса низкий, считается идеальной. Чтобы её достичь, менеджеры должны научиться управлять стрессом в самих себе. Людям, страдающим от чрезмерного стресса на работе, можно посоветовать такие методы.

1. Разработайте систему приоритетов своей работы. Распределите работу так: “Это надо сделать сегодня”, “Это надо сделать на этой неделе” и “Это надо сделать, когда появиться время”.

2. Научитесь говорить “Нет”, когда понимаете, что больше работы на себя взять не можете. Объясните своему начальнику, что понимаете, насколько важна эта работа. Затем опишите, чем важна работа, которой вы в настоящее время заняты. Если он всё же настаивает на выполнении нового задания, спросите, что именно вам следует отложить на потом.

3. Наладьте максимально эффективные коммуникации и взаимоотношения с непосредственным начальником. Постарайтесь понять его проблемы и помогите ему понять ваши. Научите босса уважать ваши приоритеты и вашу рабочую загрузку и давать вам выполнимые задания.

4. Спорьте с менеджером, если его требования противоречивы (ролевой конфликт). Потребуйте организовать собрание всех заинтересованных сторон для обсуждения проблемы. Не занимайте обвинительную и агрессивную позицию; просто расскажите, какие конкретные проблемы создают для вас противоречивые требования.

5. Почувствовав, что ожидания или стандарты оценки вам не ясны (неопределённость ролей), сообщите об этом своему менеджеру или коллегам. Скажите, что некоторые моменты вам не ясны и вы хотели бы обсудить их.

6. Если ваша работа скучная и недостаточно сложная, обсудите это с менеджером. И, опять же, не занимайте позицию жалобщика. Объясните, что вам нравится трудная и интересная работа и вы хотели бы иметь возможность попробовать свои силы в чём-то новом.

7. Каждый день находите время для расслабления и отдыха. Запритесь на пять минут, положите ноги на стол, полностью расслабьтесь и выбросите из головы работу. Подумайте о чём-то приятном, освежите мозг… Чтобы сменить обстановку, иногда уходите из офиса. Не обедайте на рабочем месте и не задерживайтесь на работе, если есть возможность уйти.

Другие факторы, способные снизить вероятность стресса, - правильный режим питания, физические упражнения и общий баланс в жизни.

Чтобы управлять другими людьми, обеспечивая высокую эффективность и низкую вероятность стрессов, рекомендуется следующее.

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь распределять работу с учётом этих факторов. Как только они добьются успеха в одних заданиях, увеличьте их рабочую нагрузку, если они этого хотят. В подходящей ситуации расширьте их полномочия.

2. Позвольте работникам отказываться от выполнения, если у них имеются для этого веские основания. Если всё же необходимо, чтобы они выполнили задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе, обеспечив их всеми необходимыми ресурсами.

3. Чётко опишите конкретные сферы полномочий, ответственности и ожиданий. Используйте двустороннее коммуникации и обратную связь.

4. Используйте стиль лидерства, соответствующий ситуации.

5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Выступайте в роли наставника по отношению к своим подчинённым, развивайте их способности и обсуждайте с ними проблемы.

##### Список использованной литературы

1. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М., СП-б., Киев, ВИЛЬЯМС, 2007
2. А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. Конфликтология. М., ИНФРА – М, 2006
3. Г.И. Козырев, Введение в конфликтологию, М., ВЛАДОС, 2001
4. Д.П. Зеркин, Основы конфликтологии, Ростов-на-Дону, ФЕНИКС, 1998
5. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс, Ростов-на-Дону, 1991
6. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. М., 2000