Департамент образования города Москвы

Государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования Колледж гостиничного хозяйства «Царицыно» № 37

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему: Управление трудовыми противоречиями в коллективе (на примере гостиницы «Националь»).

по дисциплине Менеджмент.

Специальность Гостиничный сервис 100105.

Выполнила: студентка группы МГ-23

Цапленква Дарья Сергеевна

Дата сдачи работы «3» декабря 2010г

Личная подпись

Руководитель Дорохина Юлия Вячеславовна

Москва 2010г

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………….….3

1 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ТРУДОВАХ КОЛЛЕКТИВАХ………………………………………………………5

* 1. Возникновение конфликтов в трудовых коллективах…………………………5
  2. Типы конфликтов……………………………………………………………….10
  3. Способы и методы разрешения конфликтов в организации………………….16
  4. Управление конфликтами в трудовом коллективе……………………………29
  5. Мероприятия по разрешению конфликтов…………………………………….34

1. ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ГОСТИНИЦЕ…………………..35
   1. Общая характеристика предприятия……………………………...……………35
   2. Анализ и пути разрешения конфликтов на примере гостиницы «Националь»……………………………………………………………………..36

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………….……..40

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ………………………………………………………..41

**ВВЕДЕНИЕ**

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко переходящие в конфликты.

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Работающие в организации люди различны между собой. Следовательно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных качеств. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Большинство конфликтов возникает без особого желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей, не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придает им значения.

Руководитель организации находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят 20 % рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Каждому управленцу необходимо знать всё о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах их разрешения.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность будущих конфликтов, устранит причины конфликтов или создаст их.

Цель данной курсовой работы – изучить начало возникновения и разработать пути разрешения конфликтной ситуации в трудовом коллективе. Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические стороны конфликта:

- выявить наличие и вид конфликта на анализируемом предприятии;

- разработать мероприятия, направленные на разрешение конфликта;

Объектом данного исследования является персонал предприятия. Предметом исследования – управление конфликтами на предприятии.

Основными теоретическими и методологическими источниками при написании данной работы служили российские издания, посвященные управлению персоналом и управлению конфликтами на предприятии.

**1 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ТРУДОВАХ КОЛЛЕКТИВАХ.**

* 1. **Возникновение конфликтов в трудовых коллективах**

**Конфликт** — отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами или группами.

Одной из причин возникновения конфликтных ситуаций в организациях является неадекватное восприятие информации.

Порядка 80% рабочего времени у человека проходит во взаимодействии с другими людьми.

Около 50% всей передаваемой информации воспринимается неправильно.

При этом возможны три различные ситуации:

- информация, отправленная А, никогда не достигает Б;

- информация искажается отправителем или лицом, передающим ее;

- получатель неправильно воспринимает то, что ему передано.

Одним из факторов, могущих усложнить процесс взаимодействия, является большой размер и сложность организации, где на пути сообщения могут возникнуть огромные препятствия (потерянная почта, выброшенные телефонограммы). Часть этой проблемы заключается в том, что в процессе горизонтальной дифференциации и роста организации ее подразделения все более обосабливаются друг от друга, занимаясь все более специфической работой, это обособление принимает формы территориального разделения, так что они оказываются в разных зданиях, городах, а иногда и странах. Таким образом, исчезает возможность личного общения и суживаются другие каналы взаимодействия.

Коммуникационные проблемы также тесно связаны с количеством иерархических уровней в организации. Как уже упоминалось, при передаче информации через уровни, на каждом из них она подвергается пересмотру и коррекции. При этом могут возникать различного рода искажения, когда, например, важная информация признается неважной и выбрасывается. Заметим, что «фильтрация» информации происходит как на пути вверх по уровням, так и на пути вниз, при этом фильтрация может быть либо намеренной, либо ненамеренной. Ненамеренная фильтрация имеет место тогда, когда кусочки информации уничтожаются без ведома того, кто эту информацию передает.

Намеренная фильтрация, напротив, возникает при полной осведомленности передающего. Даже когда информация, посланная А, успешно достигает Б, остается возможность того, что эта информация искажена. Это искажение может быть вызвано не только фильтрацией передающих ее людей, но и самим отправителем.

Существуют две причины этого. Во-первых, мы представляем себе мир более неподвижным и конкретным, чем он на самом деле является. Поэтому при передаче информации мы иногда преувеличиваем значение конкретных факторов и преуменьшаем значение случайных. Этот процесс называется поглощением неопределенности.

Второй причиной для искажения информации является желание людей представить себя в наиболее выгодном свете, особенно при передаче информации наверх, например, когда человек подозревает, что реальная информация совсем не так хороша, как хотелось бы.

Получатель информации также может служить источником искажения в том смысле, что он может неправильно истолковать смысл, заложенный в сообщении.

Одной из причин этого может служить язык. В процессе горизонтальной и вертикальной дифференциации люди, находящиеся в разных подразделениях начинают говорить на совершенно разных языках.

Второй причиной неправильного восприятия сообщения может служить выборочное восприятие, когда мы ищем в получаемом сообщении то, на что мы настроены. Человек слышит то, что он хочет услышать, и пропускает остальное. Еще одной причиной неправильного восприятия может служить ожидание. По различным причинам мы можем ожидать услышать сообщения определенного типа. Еще один феномен - это ощущаемая надежность отправителя. Если получатель информации не считает отправителя источником достаточно достоверной информации, то он может недооценить и важность его сообщения. Та же проблема возникает, когда отправитель воспринимается слишком всерьез. Неправильное восприятие может возникнуть попросту из-за информационной перегрузки, когда человек получает такое количество сообщений, что перестает придавать им всем больше значение.

Существует некоторое количество средств, как на индивидуальном, так и на организационном уровне, помогающих преодолеть эти проблемы. На индивидуальном уровне необходимо использовать язык четкий, краткий и в наибольшей степени приложимый к теме сообщения. Также необходимо устанавливать доверие. Сообщение должно быть не только понято, но и принято. Необходимо избегать использования штампов и ненужных классификаций, нужно сообщать как можно больше фактической информации.

Наконец, необходимо активно искать обратную связь, с тем, чтобы удостовериться в правильной интерпретации информации.

Многое может быть сделано и на организационном уровне. Например, это может быть установление организацией каналов обратной связи, или внедрение компьютерной технологии передачи данных. Организация также может обучать своих работников искусству общения. Тренировки могут включать в себя различные типы ролевых игр и служат для улучшения способностей говорить, писать или слушать, а главное - понимать чужую точку зрения. И хотя такие тренировки не всегда оказываются очень эффективными, часто они помогают.

Перечислить все возможные причины возникновения конфликта в организациях не представляется возможным. Основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т. д. В организации ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между разными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

Различия в целях. Специализированные подразделения организации и даже подгруппы формируют свои цели, несут ответственность за их достижение, получают плату за конечный результат. Поэтому подразделения и рабочие группы могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации.

Причиной конфликта, как правило, является и то, что ни функции, ни средства, ни обязанности, ни власть, ни ответственность не распределены четко по подразделениям и рабочим местам. Различия в ценностях – также очень распространенная причина конфликта. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди акцентируются на тех взглядах, альтернативах и аспектах ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы и личных потребностей. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

Плохая передача информации является и следствием конфликта. Так, между его участниками снижается уровень коммуникаций, начинают формироваться неверные представления друг о друге, развиваются враждебные отношения – все это приводит к усилению и продолжению конфликта. Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, то это может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации. Очевидно, важно знать, чего ждет персонал от своих руководителей, и делать из этого надлежащие выводы. Если удается добиться совпадения потребителей индивидов с потребностями организации, очевидно, что персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

Говоря о последовательности технологических действий в условиях конфликта, следует, в первую очередь, указать на необходимость следовать установленным нормам и правилам.

Их эффективность находится в прямой зависимости от степени легитимности процедуры, то есть от добровольной готовности большинства участников конфликтующих групп соблюдать эти нормы и правила. Должно осуществиться и структурирование конфликтующих групп, что предполагает создание условий для проявления и организационного закрепления коллективных субъектов - носителей имеющихся в обществе интересов.

Отношения конфликтующих сторон включают в себя такие этапы, как информационное противоборство (измерение собственного потенциала в сравнении с возможностями соперника) и энергетическое противоборство (непосредственные действия). При более полной информации основная задача конфликта решается с минимальными энергетическими затратами. Чем лучше информация, тем меньшая часть энергии выделяется на противодействие и тем большая - для решения основной задачи. Отсюда цель информационного противоборства - диагностировать собственное положение, а также положение противника и в зависимости от этого выбрать адекватные способы поведения.

Р. Л. Кричевский указывает три группы причин конфликтных отношений:

- обусловленные трудовым процессом;

- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;

- личностным своеобразием членов группы.

Конфликты различают по их значению для организации, а также способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации, и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

**1.2. Типы конфликтов**

Существует четыре основных типа конфликтов:

- внутриличностный;

- межличностный;

- между личностью и группой;

- межгрупповой.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п. И этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

**Межличностный конфликт**. Это один из самых распространенных типов конфликта. В организациях он проявляется по разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако, более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего - это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т.д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

По субъектному признаку во внутренней жизни каждой организации можно выделить следующие типы межличностных конфликтов:

а) конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации, причем конфликты между руководителем и рядовым исполнителем будут существенно отличаться от конфликтов между руководителем первой руки и менеджерами нижестоящих уровней;

б) конфликты между рядовыми сотрудниками;

в) конфликты на управленческом уровне, т.е. конфликты между руководителями одного ранга. Эти конфликты, как правило, теснейшим образом переплетены с личностными и кадровыми конфликтами, с практикой продвижения персонала в рамках данной организации, с борьбой за распределение наиболее важных позиций в ее собственной структуре. Они могут быть также связаны с разработкой различных стратегий поведения соответствующих организаций, с выработкой критериев эффективности ее совокупной деятельности.

Конфликт между личностью и группой. Известно, что неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Простой пример конфликты адаптационные: между теми правилами и нормами внутреннего общения, которые сложились в данной организации, и новичками, не осведомленными или не догадывающимися о существовании таких правил. По субъектному признаку можно выделять конфликты между группой и личностью – не членом группы, а также внутригрупповые конфликты – между группой и одним из ее членов.

**Конфликт между группой и руководителем**. Здесь следует различать конфликты между руководителем и подчиненным ему подразделением, подразделением и руководителем другой группы, между руководителями различных подразделений, если в конфликт вовлекаются члены группы. В последних двух случаях конфликт может перерастать в межгрупповой. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

**Межгрупповой конфликт.** Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления, т.е. между линейным и штабным персоналом. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

Вся совокупность конфликтов, пронизывающих те или иные организации, так или иначе связана с методами управления ею. Ибо управление – ни что иное, как деятельность по разрешению конфликтов ради тех целей и задач, которые определяет суть организации. Руководитель призван разрешать частные конфликты, возникающие между подразделениями организации, между управляющими и работниками, между производителями и потребителями во имя более общих интересов организации, которые он рассматривает в качестве целей своей управленческой деятельности.

Проблема конфликта в организации осложняется, как правило, тем, что сама позиция руководителя или лидера организации оказывается весьма сложной и в какой-то мере неопределенной, противоречивой. С одной стороны, она выступает как важное преимущество и как показатель жизненного успеха, но, с другой стороны, она же является и позицией, подчиненной следующим, более высоким инстанциям в системе управления данной организацией. Это означает, что руководитель обязан как бы интегрировать все внутренние импульсы и проблемы данной организации, знать ее сильные и слабые стороны, располагать постоянно всей информацией о положении дел в наиболее напряженных ее точках, и, в то же время, он должен в каждый момент представлять интересы этой организации перед своим начальством, советом директоров или перед внешними структурами. Естественно, что в глазах подчиненных руководитель, даже самый демократичный, имеет один образ, а в глазах своего начальства – иной. Это объясняется не нравственным дефектом личности или ее лицемерием, а разными функциями, которые выполняет руководитель в иерархии управления. Требования, которые предъявляются ему сверху, не совпадают с требованиями, которые предъявляются снизу.

Один из наиболее важных аспектов в деятельности любой организации заключается в соотношении формальной, официальной структуры этой организации и неформальных, нигде не зафиксированных, реальных отношений между людьми в той же самой организации. В ходе совместной работы происходит стихийное распределение авторитетов и уважения друг к другу, которое имеет огромное значение с точки зрения эффективности организации. В результате, чем больше совпадают формальная и неформальная структуры, тем благоприятнее обстановка для эффективности организации. И наоборот несовпадение или открытый конфликт между структурами блокирует деятельность организации. Задача лидера – хорошо знать и чувствовать этот источник внутреннего напряжения и вести дело таким образом, чтобы по возможности сблизить формальную и неформальную структуры организации.

Важнейшее свойство лидера состоит в том, что он не просто принимает решения. Его задача – организовать процесс принятия решений. В этом смысле он "производитель решений", а вовсе не лицо, "принимающее решения". От других лиц, принимающих решения, руководитель отличается тем, что его решения носят более долгосрочный характер, имеют большие последствия для организации, он не может от них самоустраниться или забыть о них. К нему обращены все требования и притязания подразделений организации и он структурно находится в позиции, где пересекаются конфликтующие интересы. Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель – это игнорирование конфликтов, стремление представить дело таким образом, что все идет гладко, без расхождения во мнениях и позициях. Но при этом его лучшая стратегия состоит в том, чтобы конфликты решались при участии конфликтующих сторон, чтобы они были осведомлены о мотивах и основаниях того или иного выбора. "Эффективный лидер регулирует неизбежные конфликты в рамках организации таким образом, что большинство участников, вовлеченных в процесс принятия решения, остаются убежденными, что вопрос решился по справедливости". Суть дела в том, что организационные решения превращаются в реальности организации только в той мере, в какой они могут опираться на добровольную поддержку тех, кто превращает эти решения в практику повседневной жизни. В противном случае провозглашаемые решения не имеют возможности трансформироваться в реальные действия.

Трудовые конфликты в организации.

В условиях перехода к рынку и частного предпринимательства, усиления экономического хаоса значение приобретают трудовые конфликты как разновидность социального конфликта.

Трудовые конфликты – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

В нашей стране значимость трудового конфликта сегодня резко увеличивается. Происходит не только становление рыночной экономики, но и существенная трансформация социально-трудовых отношений. С отказом государства от своего монопольного положения в отношениях собственности в сфере управления трудом и производством произошла ощутимая поляризация участников трудовых отношений на собственников-работодателей и наемных работников — собственников своей рабочей силы. Они имеют во многом не совпадающие, а подчас и противоречивые интересы, что нередко приводит к трудовым конфликтам (спорам) между ними.

Особенностью социально-трудовых отношений в современном российском обществе стало сокращение государством своего участия в регулировании трудовых отношений: наметился как бы своеобразный уход его из сферы этих отношений. В результате достаточно наглядной стала тенденция ужесточения отношений между работодателями и наемными работниками.

Другая особенность социально-трудовых отношений в современной России в том, что они основаны не только на действующем трудовом законодательстве (КЗоТ РФ), но и на нормативных актах локального значения, таких, как трудовой договор (контракт) и коллективный договор, заключаемых субъектами этих отношений.

Обязательства, взятые на себя сторонами, участвующими в заключении как индивидуальных трудовых контрактов, так и коллективных договоров (эти стороны — наемный работник или коллектив наемных работников, с одной стороны, и работодатель или его уполномоченный представитель — с другой) должны выполняться всеми, без исключения, в полном объеме. Невыполнение или нарушение этих обязательств при соответствующих условиях создает в организации конфликтную ситуацию, переходящую, как правило, в трудовой конфликт.

В зависимости от того, кто участвует в этом противостоянии и противоборстве, трудовые конфликты делятся на индивидуальные и коллективные.

В индивидуальном трудовом конфликте участвуют, с одной стороны, конкретный наемный работник, а с другой — работодатель.

В коллективном трудовом конфликте участниками выступает коллектив наемных работников (как единая организационная структура) и противостоящий ему работодатель (в лице представительных органов этой структуры).

**1.3. Способы и методы разрешения конфликтов в организациях.**

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов.

Определение основной конфликтной проблемы. Желательно выяснить: как я понимаю проблему; какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта; как мой партнер видит проблему; какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта; соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации; как можно наиболее лаконично и полно изложить нашу общую проблему; в каких вопросах мы с партнером расходимся; в каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга.

Р. Фишер и У. Юри отмечают, что многие конфликты происходят потому, что люди занимают определенные позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций, вместо того, чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять. Таким образом, их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон.

К сожалению, по занимаемой в конфликте позиции или по манере поведения и действия человека не всегда просто установить, какие желания или опасения им движут. Люди часто скрывают свои чувства. Бывает также, что люди не отдают себе отчета в своих истинных намерениях: они просто хотят чего-то, а почему они этого хотят, не знают. «Примирение интересов, а не позиций эффективнее по двум соображениям. Во-первых, для любого интереса обычно может существовать несколько возможных позиций, которые ему удовлетворяют. Чаще всего люди занимают наиболее очевидную позицию. Но если вы за противоположными позициями ищете мотивирующие интересы, вы можете обнаружить некоторую альтернативу, которая удовлетворит интересы обеих сторон». Примирение интересов может дать лучшие результаты по сравнению с примирением позиций, потому что за противоположными позициями находятся как противоположные, так и совпадающие интересы. Следовательно, решение можно найти, отыскав совместные или перекрывающиеся интересы.

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения, либо моменты этого процесса. Разрешение конфликта - заключительный его этап. Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.д.

Ситуация неполного разрешения конфликта порождает его возобновление на той же или на новой основе. Неполное разрешение конфликта нельзя рассматривать в любом случае как ущербное действие. В большинстве случаев оно объективно обусловлено, т.к. не всякий конфликт разрешается раз и навсегда. Напротив, жизнь полна конфликтов, разрешающимися временно, частично. Разрешение конфликта следует отличать от его подавления, т.е. насильственного устранения одной или обеих сторон без ликвидации причин и предмета противоборства. Не ведет к разрешению и отмена конфликта – это попытка избавиться от конфликта путем примирения или затушевывания, а не преодоления противоположностей, лежащих в его основе.

Процесс разрешения любого конфликта складывается из трех этапов.

Первый - подготовительный - это диагностика конфликта. Второй – разработка стратегии разрешения и технологии. Третий - реализация комплекса методов и средств. Диагностика конфликта включает: описание его видимых проявлений; определение уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы; измерение интенсивности; определение сферы распространенности.

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления конфликтом. К числу первых относятся: наличие организационно- правового механизма разрешения конфликта; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций. Что касается принципов, то речь идет, прежде всего, о конкретном подходе к разрешению конкретных конфликтов.

Различаются: «силовая», «компромиссная» и «интегративная» модели. Силовая модель ведет к исходам конфликта двух видов: «победа-поражение», «поражение-поражение». Две другие модели - к возможному разрешению конфликта по типу «победа-победа» или «выигрыш-выигрыш».

Все методы делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта. Это - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно. Эти методы нередко дополняют друг друга. Как ни разнообразны виды борьбы, им присущи некоторые общие признаки, ибо любая борьба - это действие с участием, по крайней мере, двух субъектов, где один из них препятствует другому.

В любой борьбе необходимо уметь: наилучшим образом выбрать поле схватки; сосредоточить нужные силы в этом месте; выбрать оптимальный момент времени для нанесения удара. Все приемы и методы борьбы предполагают ту или иную комбинацию этих составляющих. Целью борьбы является изменение конфликтной ситуации. Это достигается тремя общими способами:

- непосредственным воздействием на противостоящий субъект, его средства борьбы, на обстановку;

- изменением соотношения сил; верной или ложной информацией оппонента о своих действиях и намерениях;

- получением адекватно оценки возможностей оппонента и ситуации.

В разнообразных методах борьбы используются эти способы воздействия в разных сочетаниях.

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры.

Теория переговоров разработана американскими конфликтологами Фишером Р., Юри У., Деном Д.

Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью характер переговоров, обычно, приводит к временному, частичному разрешению конфликта, и переговоры служат лишь дополнением к борьбе за победу над противником. Если же переговоры понимаются имущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки и взаимное удовлетворение определенной части интересов сторон.

Метод переговоров, основанных на определенных принципах, характеризуются четырьмя основными правилами.

Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

Переговоры ведут люди, обладающие определенными чертами характера.

Обсуждение их недопустимо, т.к. это привносит в ход переговоров мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт.

Концентрация на интересах, а не на позициях. Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели, а тем более интересы. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы. Поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы. За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.

Разработка взаимовыгодных вариантов. Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. При такой ориентации возможно использование мозгового штурма. В результате может быть получено не одно альтернативное решение. Это позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон-участников переговоров.

Поиск объективных критериев. Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Если же критерии не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое и в конечном счете оно не будет выполняться.

Справедливость выработанных решений зависит от используемых в ходе переговоров процедур урегулирования противоречивых интересов. В числе таких процедур: устранение разногласий при помощи жребия, делегирование права решать посреднику и т.д. Последний способ решения спора, то есть, когда ключевую роль играет третья сторона, широко распространен, его вариации многочисленны. Переговорный процесс в специфической форме - при участии посредника. Это наиболее универсальная и успешная форма урегулирования разногласий при помощи третьего, независимого участника-посредника.

Применение позитивных методов разрешения конфликта воплощается достижением компромиссов или консенсусов между противоборствующими субъектами. Это формы завершения конфликта в основном по типу «выигрыш-выигрыш» или «победа-победа».

**Компромисс** - означает соглашение на основе взаимных уступок. Различают компромиссы вынужденные и добровольные. Первые неизбежно навязываются сложившимися обстоятельствами. Или же общей ситуацией, угрожающей существованию конфликтующих сторон. Вторые, заключаются на основе соглашения по определенным вопросам и соответствуют какой-то части интересов всех взаимодействующих сил.

Теоретико-методологической основой компромиссов служит положение диалектики о сочетании противоположностей как формы регулирования и разрешения социальных противоречий и конфликтов. Социальной базой является общность некоторых интересов, ценностей, норм как предпосылок взаимодействия общественных сил и институтов. В случае добровольного компромисса имеет место общность основных взглядов, принципов, норм, стоящих перед взаимодействующими субъектами практических задач. Если же компромисс носит принудительный характер, то он может состоять: во взаимной уступке по отдельным вопросам во имя обеспечения баланса частных интересов и целей; в объединении усилий всех конфликтующих сторон для решения некоторых коренных вопросов, связанных с их выживанием.

Технология компромиссов достаточно сложна, во многом уникальна, но все же в ее структуре есть нечто повторяющееся. Таковы некоторые способы согласования интересов и позиций: консультация, диалог, дискуссия, партнерство и сотрудничество. Использование их позволяет выявить общие ценности, обнаружить совпадение взглядов по тем или иным вопросам, помогает вскрыть позиции, по которым конфликтующим сторонам необходимо идти на уступки, выработать взаимоприемлемое соглашение о «правилах игры», или иначе, нормах и методах дальнейших действий с тем, чтобы надлежащий баланс интересов и тем самым урегулировать конфликт.

Выбор компромисса оправдан, когда:

- проблема относительно проста и ясна;

- для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее;

- лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины;

- проблема и ее решение не слишком важны, для обеих сторон;

- не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или не удалось добиться своего с использованием власти.

**Консенсус** - форма выражения согласия с аргументами противника в споре. Технология достижения консенсуса сложнее технологии компромиссов.

Существенными элементами этой технологии являются: анализ спектра социальных интересов и выражающих их организаций; выяснение полей тождества и различия, объективного совпадения и противоречия приоритетных ценностей и целей действующих сил; обоснование общих ценностей и приоритетных целей, на основе которых возможно согласие.

Положительные результаты построения консенсуса: укрепляется чувство равенства и причастности к проблеме, процессу переговоров и конечному решению; способствует обмену мнениями, появлению точек соприкосновения у членов команды; использует коллективные знания; демонстрирует членам команды, что возможно, а что нет; ответственность, особенно при принятии решения, распространяется на всех членов команды; учитывает важность личного вклада и членства в группе; отдельные участники могут «сохранить лицо»; возрастает вероятность успешного осуществления принятого решения.

Отрицательные результаты построения консенсуса: процесс может занять слишком много времени и быть незаконченным; неэффективным; в критической ситуации, может быть, слишком трудно привести все стороны к соглашению. Процесс может вызвать неудобства, так как придется координировать все графики и планы; процесс может угрожать авторитету, положению и статусу; может оказаться трудным в случае необходимости поддерживать в группе чувство уверенности

Выбор сотрудничества оправдан, когда:

- предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения и выработки компромиссного решения;

- обе стороны готовы потратить время на выбор скрытых нужд и интересов;

- для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем; стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения;

- обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения, а не временного и не хотят откладывать его.

Но ситуация «выигрыш» - «выигрыш» не единственная возможная ситуация выхода из конфликта. Попытаемся дать характеристику типов исхода из конфликтной ситуациях.

Первый тип - уход от разрешения возникшего противоречия, когда одна из сторон, к которой предъявлено обвинение, переводит тему разговора в другое русло. При этом обвиняемый ссылается на недостаток времени, несвоевременность спора, и оставляет поле брани.

Уход как вариант исхода конфликта более всего свойственен для «мыслителя», который не всегда сразу готов к разрешению сложной ситуации.

Ему необходимо время для продумывания причин и способов решения конфликтной задачи. Такой тип разрешения использует и «практик», добавляя при этом элемент взаимности обвинения. Но в общем «практику» более свойственна активность позиции, поэтому она чаще всего избирается в межличностных противоречиях.

Тактика ухода нередко обнаруживается у «собеседника», что объясняется основным его свойством - сотрудничество при любых обстоятельствах. «Собеседник» лучше других понимает ситуацию взаимодействия. Он также более податлив в отношениях и общении, предпочитает уход от конфликта, нежели конфронтацию, и тем более принуждение.

Второй вариант исхода - сглаживание, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только в данный момент. Оправдание себя полностью не решает конфликта и даже может усугублять его, так как внутреннее, мысленное противоречие усиливается.

Этот прием чаще всего использует «собеседник», так как для него предпочтителен любой, даже самый плохой, неустойчивый мир, чем самая хорошая война. Конечно, это не означает, что он не может использовать прием принуждения ради сохранения взаимоотношений, но с целью устранения, а не усугубления противоречий.

Третий тип - компромисс. Под ним понимается открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обеих сторон решения. В этом случае партнеры выставляют аргументы в свою и в чужую пользу, не откладывают решения на потом и не принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество этого исхода - во взаимности равности прав и обязанностей и легализации (открытости) претензий. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликте действительно снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

Четвертый вариант - неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнейшие аргументы, которые не сможет снять другая сторона. Единственным положительным моментом конфронтации является то, что экстремальность ситуации позволяет партнерам лучше увидеть сильные и слабые стороны, понять запросы и интересы друг друга.

Пятый вариант - самый неблагоприятный - принуждение. Это тактик прямолинейного навязывания того варианта исхода противоречия, который устраивает его инициатора. Например, начальник отдела, пользуясь своим административным правом, запрещает разговаривать по телефону по личным вопросам. Он будто бы и прав, но так ли уж универсально его право? Чаще всего к принуждению прибегает «практик» уверенный в своем абсолютном влиянии и власти над партнером. Конечно, такой вариант возможен между «собеседником» и «мыслителем», но совершенно исключается в отношениях двух «практиков». Обвиняемый «практик» скорее использует в этом случае конфронтацию и только в крайнем случае уход, но только для того, чтобы взять реванш в другой раз.

Этот исход конфликта в некотором смысле действительно быстро решает и решительно устраняет причины недовольства инициатора. Но он самый неблагоприятный для сохранения отношений. И если в экстремальных условиях, в официальных отношениях военнослужащих, регламентированных четкой системой прав и обязанностей, он отчасти оправдан, то в системе современных личных, родственных, супружеских отношений он все больше изживает себя.

Предопределение типа выхода из конфликта необходимо начинать с рассмотрения конфликтов и определения их. Затем необходимо рассмотреть причины конфликтов и заострить внимание на источнике напряжения. Например, некоторые конфликты вызваны обстоятельствами; некоторые связаны с особенностями вовлечения в них людей; другие могут быть обусловлены повторяющейся формой поведения или отношения, которая может лечь в основу конфликтной ситуации.

Полезно иметь представление о некоторых общих причинах конфликтов между людьми, которые являются результатом недостаточного общения или непонимания; различия в планах, интересах и оценках; противостояния в групповых конфликтных ситуациях; неверных предположений в отношении чьих- либо действий; отсутствия сочувствия нуждам и желаниям других людей и т.д.

После обнаружения скрытых причин и источников конфликта следующим шагом является коррекция проблемы путем проходящей реакции. Например, если конфликт вызван недостаточным общением или его отсутствием, очевидная реакция состоит в поиске путей налаживания общения. Если конфликт связан с различием в жизненных планах, реакция будет заключаться в одном из компромиссов, выработанных в результате переговоров и поиска решений, при которых в выигрыше остается каждый участник конфликта. Если же помехой является собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий на пути.

При соответствующем опыте действия в конфликтных ситуациях, потенциальные конфликты могут быть вообще предотвращены, или разрешены. И даже использованы в качестве источника улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.

Идеальным с этой точки зрения является рационально - интуитивный метод разрешения конфликтов, разработанный американским ученым Джини Грехем Скотт. С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации.

Этот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а так же собственных целей, интересов, нужд. В серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции участников.

Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей.

После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон.

Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций.

Выбираемая стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от важности конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. После выбора подходящего метода определяется наилучший способ его применения.

Таким образом, становится понятно, что конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. Соответственно и стратегию управления конфликтом руководитель должен выбирать с точки зрения оптимального баланса последствий конфликтной ситуации для организации или ее структурного подразделения. Конфликтным процессом в организации вполне можно управлять.

У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонента (или оппонентов), наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента. При этом важно помнить, что точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из стилей разрешения конфликта (будь то конкуренция, сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление) не может быть выделен как самый лучший.

Рассматривая основные методы разрешения конфликтных ситуаций, можно сказать, что они делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно, они нередко дополняют друг друга.

Выбор методов разрешения конфликтной ситуации определяет стратегию поведения в конфликте.

Руководитель может избрать тактику ухода от конфликта, сглаживания его, компромиссного решения, принуждения или неприятия чужой позиции. Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций. У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному для себя разрешению

**1.4. Управление конфликтами в трудовом коллективе**

Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию.

Как показывают исследования, в коллективе существует скрытый конфликт, при котором сотрудники выбрали избегательную форму поведения. Задачи руководителя по разрешению скрытого конфликта состоят в следующем:

- необходимо выяснить причину конфликта;

- определить цели оппонента;

- наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом;

- уточнить поведенческие особенности оппонента.

Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации. Для этого следует проанализировать обстановку путем постановки следующих вопросов:

а) Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта? Обращались ли конфликтующие за помощью?

б) Цель конфликтующих. В чем конкретно заключаются цели конфликтующих? Все ли одинаково стремятся к этим целям? Насколько эти цели сочетаются с общими целями организации? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств, для ее достижения?

в) Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, касается проблем деловой и эмоциональной атмосферы.

г) Субъекты конфликта. Кто является лидером? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

- Причина конфликта. Причиной конфликта в коллективе стали неэффективные руководящие действия головной части предприятия. Работники не чувствуют себя частью «большого» трудового коллектива. Стиль руководства ОАО гостиница «Националь» больше похож на авторитарный, администрация отдает распоряжения, которые должны выполняться, но в то же время не дает работникам высказать свои замечания.

- Основная цель оппонента – обратить на себя внимание, быть услышанным.

- Сфера сближения точек конфликтующих. Для определения точек сближения необходимо определить глубину конфликта.

Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Проводя беседу, руководитель должен сохранить контроль над ситуацией, т. е. направить ход разговора в нужное русло, в соответствии со сформулированной целью беседы. Переговоры должны протекать динамично. Анализ ситуации, обдуманный выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками - это способы превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблемы, поиска наилучшего решения и даже в средство улучшения отношений людей.

В конфликтных ситуациях люди демонстрируют различное поведение, такое как:

**Избегание** - это реакция на конфликт, при которой человек игнорирует (фактически отрицает), само наличие конфликта, считает, что разногласий нет и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится дистанцироваться от ситуации. Причины избегания: проблемы на самом деле может не быть; проблема есть, но она настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание; у меня много других проблем, более важных, чем эта; я не смогу решить эту проблему; все это бесполезно и ни к чему не приведет; возможность проигрыша; я не люблю конфликтных ситуаций; это очень неприятная для меня ситуация; со временем все образуется; боюсь, что меня будут прямо связывать с этой проблемой или с участниками конфликта.

**Приспособление** - стиль поведения в конфликте, при котором сторона частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, то есть идет «капитуляция» другой стороне. Приспосабливающаяся сторона готова уступить, пренебрегая собственными интересами, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны. Причины приспособления: у меня есть более важные интересы; мне дорого общение с этим человеком, поэтому не хочу его обижать; не хочу углубления конфликта; стремление сделать «жест доброй воли»; стремление избавиться от конфликта; ни одному из основных принципов (ценностей) не угрожает опасность; правота на стороне противника; приспособление сейчас поможет мне в будущем. Кроме того, многие из причин избегания конфликта применимы к пассивному и активному приспособлению, намеренному желанию умиротворить противника или просто «сдаться».

**Конкуренция** - стили поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствия уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров. При этом для стороны, демонстрирующей данное поведение, наибольший интерес представляет результат и совершенно не важно какими останутся у нее отношения с другими участниками конфликта. Конкуренция не обязательно ведет к насилию, а в некоторых случаях стимулирует талант. Причины конкуренции: недоверие к другим, особенно к тем, кто проявляет заинтересованность; недооценка сил другой стороны; правила поведения, принятые в данной среде; восприятие поведения другого человека как оскорбительное; честная игра в рамках закона и правил.

**Компромисс** - обе стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки, другими словами, из общего груза каждая сторона берет на себя часть меньше той, которую она определила для себя первоначально. Если же это касается одной стороны, то это не компромисс, а уступка. Однако, это неустойчивое состояние, развитие которого может вызвать необходимость дальнейших компромиссов. Результат компромисса - различная степень удовлетворенности и неудовлетворенности всех сторон. В конфликте принципов компромисс, как правило, не возможен. Причины компромисса: переговоры в тупике, компромисс - единственный выход; лучше договориться до чего-нибудь, чем ни до чего не договориться; передышка для дальнейшей концентрации ресурсов; компромисс дает выигрыш в другом; проигрыш обойдется дешевле выигрыша.

**Сотрудничество** - в отличие от компромисса дает возможность стопроцентного удовлетворения интересов партнеров, обеспечивает плодотворные выгодные взаимоотношения в будущем и, поэтому, является наиболее эффективным. Однако, этот подход требует большого напряжения или, творческих способностей, фантазии и концентрации других ресурсов, занимает много времени так как подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы другой стороны.

Разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Для руководителя полезно знать, какие черты характера и особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. К таким качествам могут быть отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих;

- стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При разрешении последних применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует видимое столкновение интересов. В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором последний чувствовал бы себя комфортно.

Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не осложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека, настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

**1.5 Мероприятия по разрешению конфликтов.**

По моему мнению, главной проблемой является повышенная нервозность среди сотрудников. Данная нервозность, несомненно, будет отражаться на результатах работы предприятия в целом. К примеру, может сузиться круг клиентов предприятия, вследствие чего упадет рентабельность предприятия. Это будет вызвано недовольством клиентов сотрудниками предприятия. Чтобы таких проблем не возникало необходимо предпринять ряд мер по нормализации психологического состояния сотрудников.

Для эффективного выполнения задач по психологической разгрузке сотрудников необходимо иметь психолога, желательно с опытом работы. Необходимость психолога объясняется следующими факторами:

- Именно психолог может оказать квалифицированную помощь ;

- На психолога будет возложены задачи по выявлению, предотвращению и профилактике конфликтов;

- Штатный психолог будет наиболее четко ориентироваться в сложившихся ситуациях.

- Вести фиксацию конфликтных ситуаций в коллективе.

- Участвовать в подборе персонала и в формировании групп по объектам (по типу темперамента, по складу ума, личностным характеристикам).

- разрабатывать систему мониторинга по конфликтным ситуациям.

**2 ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ГОСТИНИЦЕ.**

**2.1 Общая характеристика предприятия.**

Отель Националь – элитный и уникальный по своей сути гостиничный комплекс .Здание гостиницы было построено в 1903 году по проекту известного архитектора Александра Иванова в популярном в начале века эклектическом стиле с элементами модерна. Этот роскошный отель с прекрасным рестораном и отличным сервисом всегда был очень популярен среди русских бизнесменов и интеллигенции. Элитные номера, предупредительный обслуживающий персонал, изысканные интерьеры – все это служит причиной того, что гостиница Националь считается гордостью гостиничного рынка столицы.

Услуги отеля:

• 206 номеров, включая 56 люксов

• 14 залов для встреч, банкетов и конференций

• Бар «Александровский» и лоби бар

• Ресторан «Московский»

• Круглосуточное обслуживание в номерах

• Услуги консьержей

• Бизнес-центр

• Бесплатный Wi-Fi Интернет для гостей

• Оздоровительный центр с бассейном, тренажерным залом, саунами и солярием

• Салон красоты Guerlain

• Прачечная и химчистка

• Обмен валют

**2.2Анализ и пути разрешения конфликтов на конкретном примере.**

В гостинице «Националь» (где я проходила практику), как и в любой другой

организации, существуют различные конфликты. И это отнюдь не всегда

является отрицательным показателем какой бы то ни было деятельности этой

организации. Из некоторых конфликтов можно подчеркнуть что-то положительное, с помощью них можно выявить и исправить недостатки как системы организации в целом, так и разногласия между отдельными членами коллектива. Причем изменения, которые влечет само разрешение конфликта, не всегда могут быть направлены именно на улучшение ситуации, они могут просто нормализовать ее или привести к исходному состоянию.

Итак, рассмотрим несколько примеров конфликтов, действительно имевших

место в данной организации. Один из них – конфликт, возникший из-за

неточного определения обязанностей сотрудников и сроков их выполнения, то

есть чисто производственный конфликт.

Пример 1.

Гостиница является сложным механизмом, все части (отделы) которого должны четко и отлажено работать. Один из отделов –housekeeping. В нем особенно тесно переплетается работа всего гостиничного персонала: сведения, вовремя поданные одной «горничной», обеспечивают своевременность и правильность выполнения своих функций второй «горничной».

На начальной стадии деятельности гостиницы, именно тогда, когда не было

четкой устоявшейся системы организации труда, происходили проблемы с уборкой номеров гостей ,что вызывало их справедливые нарекания. Такие ситуации периодически имели место, а в некоторых случаях при проведении проверок эти недочеты (плохо заправленная кровать, разводы в ванной комнате на плитке, пыль на телевизоре… ) обнаруживались выше стоящим по должности персоналом.

В итоге, для нормализации работы «горничных» руководство гостиницы

приняло следующие меры:( Был проведен тщательный анализ всех случаев допущения «горничными» ошибок.( На основании проведенного анализа детально распределены и расписаны должностные обязанности каждой «горничной». Разработан ежедневный график более тщательной проверки номеров, и ведение каждодневной отчётности по уборке каждого номера).

В результате предпринятых мер удалось стабилизировать работу гостиницы, полностью исключить нарушения в уборке номеров, так же

улучшился климат в данном отделе, а значит и его производительность.

В общем, такого рода конфликты являются указателем неблагополучной работы коллектива, то есть организации его работы, и разрешение таких конфликтов возможно только при изменении объективной ситуации и условий труда, в которых оказались люди.

Другой пример основан на «человеческом», субъективном аспекте конфликта,

то есть противоречия заложены в самих людях, их действиях, поступках и

поведении – чисто личностных неблагоприятных проявлениях. К этим

проявлениям относится склонность настаивать на своем мнении, категоричность суждений, импульсивность, неумение слушать и убеждать, склонность к обвинению партнера и многие другие отрицательные качества человека.

Пример 2.

Один из руководителей гостиницы при общении со своими подчиненными использовал строго приказной тон. Надо отметить, что все сотрудники отдела – это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это.

В данном случае наслоение заданий, неумение или нежелание определить

приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, вносит отрицательный климат в отдел, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники долгое время не решались высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не могла, и в какой-то момент претензии были частично высказаны.

Ненормальная, накаленная обстановка в отделе, как и следовало ожидать, в

итоге привлекла внимание высшего руководства гостиницы. Здесь надо также отметить, что сам этот руководитель является хорошим работником и отлично выполняет свою работу, и просто увольнять его не было смысла, – хорошего специалиста не так-то просто найти. В этой ситуации была сделана попытка организовать откровенный разговор-беседу руководителя и его сотрудников, но, к сожалению, она должного результата не имела. Конечно, определенные улучшения появились, но в полной мере устранить конфликтную ситуацию не удалось. Поэтому для полной нормализации обстановки в отделе сейчас проводятся индивидуальные доверительные беседы с руководителем отдела и с каждым из сотрудников.

Из этого примера хорошо видно, что разрешить конфликт, возникший из-за

каких-то личностных проявлений, порой бывает сложнее, чем производственный, поскольку его успешный исход зависит не только от знаний руководителя и умения правильно вести себя в критической ситуации (анализ ситуации, управление ей), но и от желания самих конфликтующих.

Итак, мы рассмотрели два примера. Естественно, существует множество

различных видов конфликтов, но основных все-таки два: возникших по

объективным причинам или возникших по субъективным причинам. Так, например, производственный конфликт может перерасти в межличностный (если из-за недоработанной системы труда возникают разногласия между людьми, затем перерастающие в личную неприязнь) или наоборот (если из-за личностных противоречий появляются негативные изменения в системе организации или происходят постоянные сбои в ее работе). Так же могут произойти конфликты между группами людей, целыми организациями, могут развиваться по линии руководитель – подчиненный или подчиненный – подчиненный; бывают так же и другие конфликты. Но каков бы ни был конфликт не стоит его избегать и надо помнить, что он является своего рода сигналом к действиям, которые должны изменить ситуацию и в результате должны в той или иной степени привести к улучшению работы организации, к ее усовершенствованию в целом.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Для конфликтов часто характерна неопределенность исхода, что обусловлено разнообразием интересов его участников, их психологическими особенностями, случайными обстоятельствами. Но тем не менее в ряде случаев последствия конфликта прогнозируемы.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны. Они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, найти приемлемые для всех сторон решения. Конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, консолидации групп и в конечном итоге способствуют уменьшению единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению сотрудничества в коллективе.

Разрешить конфликт можно разными способами, используя различные тактики и приемы. Но главное правило руководителя и менеджера - не пускать дело на самотек. Один из экспертов, Р. Хейфец выразил это правило следующим образом: «Дирижируйте конфликтом». Неважно, что лежит в основе конфликта - сопротивление переменам или расхождение во взглядах на политику вознаграждения в фирме, - если к конфликту подойти правильно, он может сослужить организации добрую службу, ведь изменений и реформ без конфликтных ситуаций не бывает. Продуктивный конфликт становится стимулом к переменам.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Проблема конфликта. Аналитический обзор. М., 2004г.
2. Волгин А. П., Матирко В. И., Модин А. А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М. 2002г.
3. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. В 3-х томах. М., 2006г.
4. Егоршин А.П., Управление персоналом. - Н.Новгород 2001г.
5. Инкин Б.М. "Основы управления персоналом" -М. 2001г.
6. Маслов Е.Б. "Управление персоналом предприятия" -М. 2005г.
7. Старобинский Э.К. "Как управлять персоналом" - М, 2005г.