Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Конфликты: их содержание, формы проявления и процесс развития | 3 |
| 2. Основные методы разрешения конфликтов | 8 |
| 3. Забастовка как особая форма производственного конфликта | 16 |
| Список использованной литературы |  |

**1. Конфликты: их содержание, формы проявления и процесс развития.**

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому они существуют столько, сколько существует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда немецких, австрийских и американских социологов, выполненных в начале XX века: Зиммеля, Гумпловича, Смолли, Самнера. Наиболее известным из них является Гумплевич, который рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия, оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу хотя бы одному участнику взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.

Частота и сложность конфликтной ситуации во многом зависит от эффективности материального стимулирования, уровня организации труда, воспитательной работы, социально-психологического климата в коллективе, авторитета и стиля управления руководства.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы:

• значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;

• наличие препятствия, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное препятствие, а не реальность);

• превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной стороны.

В конфликтной ситуации появляются возможные участники конфликта - субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта. Оппоненты должны выступать от своего лица, а не от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов. В этом случае речь будет идти о посредниках, а не об участниках конфликта. Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая сторона, что вызывает их противодействие. Предмет спора – получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей. Конфликтная ситуация - состояние достаточно подвижное, неустойчивое, легко может трансформироваться при изменении любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отношений объект - оппонент, при подмене объекта конфликта, появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов.

При взаимодействии субъектов на поведение каждого из них оказывает влияние формальный, а иногда и неформальный статус, их ранг, т.е. уровень власти, которым они реально наделены и располагают. При столкновении “начальник - подчиненный” ранг начальника выше, но впоследствии ситуация может измениться.

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

Классическое определение конфликта, данное в 50-х годах американским специалистом по социальным конфликтам Л.Козером: “Конфликт - борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника”. Определение, которое предложили отечественные ученые Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк в конце 80-х годов: “Конфликт - это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей”.

Признаки конфликта:

• наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;

• неделимость объекта конфликта, т.е. предмет конфликта не может быть справедливо поделен между участниками;

• желание участников продолжать конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.

Конфликты классифицируются по способам разрешения, природе возникновения, направленности воздействия, степени выраженности, количеству участников: антагонистические, компромиссные, социальные, организационные, эмоциональные, вертикальные, горизонтальные, открытые, скрытые, внутриличностные.

Иногда может оказаться, что менеджеры расходятся между собой во мнениях по определенным вопросам. Например - при сокращении - между интересами организациями и подчиненными. Менеджеры могут оказаться в конфликте с кем-то равным по положению из-за конкуренции, а также с подчиненными, которые раздражают, мешают. Конфликт может возникнуть между подразделениями одной группы, например, из-за ресурсов. Он возникает и потому, что у групп часто бывают разные цели, они не понимают роли друг друга или конкурируют из-за ресурсов или средств. Межведомственный конфликт возникает между двумя организациями. В экономике западных стран считается, что этот тип конфликта даже желателен, если он происходит между конкурирующими компаниями. Но конфликты могут возникнуть между организацией и акционерами.

Менеджеры больше всего подвержены опасности быть вовлеченными в конфликт, так как они имеют обязательства перед всеми и, удовлетворяя требования одних, они могут оказаться в конфликте с другими.

С. Хэнди установил три уровня конфликтов:

• спор, в процессе которого идет обсуждение, сознание потенциально подготавливается к открытию новых возможностей в ситуации;

• конкуренция, в процессе которой две стороны соперничают, чтобы достичь цели первыми или с лучшими результатами, что стимулирует развитие творчества и мастерства;

• конфликт, который потенциально вреден, потому что одна сторона пытается помешать другой в достижении цели.

Классическая точка зрения на конфликт в организации заключается в том, что он не должен происходить. Ф. Тейлор заявлял, что если бы результаты его учения применялись, то конфликты исчезли бы. Э. Мэйо признавал существование конфликтов в организациях, но считал, что они разрушительны в социальном плане; если бы менеджеры развивали у себя соответствующие социальные навыки, они были бы способны устранять конфликты, а гармония и сотрудничество преобладали бы в работе.

Однако не так давно было признано, что определенная степень конфликта неизбежна в социальных отношениях. Традиционная точка зрения о том, что конфликт имеет негативное воздействие и его нужно избегать, подвергается сейчас серьезным сомнениям. Признается, что у него может быть созидательный результат наряду с разрушающим эффектом.

Наиболее часто возникают межличностные конфликты, причем в психологии управления выделяют типологию конфликтных личностей.

“Демонстративные” - характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом. При отсутствии необходимых данных идут на конфликт, чтобы таким способом быть на виду.

“Ригидные” (негибкие) - лица, принадлежащие к такому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих. Раз и навсегда сложившееся мнение ригидной личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющимися условиями и вызывает конфликт с окружающими. Это те люди, для которых применимо выражение: “если факты нас не устраивают, тем хуже для этих фактов”. Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость.

“Неуправляемые” - отличаются импульсивностью, необдуманностью поведения, отсутствием самоконтроля, непредсказуемостью. Поведение агрессивное, вызывающее.

“Сверхточные” - это добросовестные работники, особо скурпулезные, подходящие ко всем (начиная с себя) с позиции завышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям (а таких, как правило, большинство), подвергают резкой критике. Характеризуются повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Отличаются повышенной чувствительностью к оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей.

“Рационалисты” - расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент, когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчиненного.

“Безвольные” – у таких людей отсутствуют собственные убеждения и принципы. Это может сделать их орудием в руках лица, под влияние которого они попали. Опасность этого типа работников заключается в том, что чаще всего безвольные имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха. Поэтому выступление такого человека как инициатора конфликта воспринимается коллективом: “его устами глаголет истина”. Этот тип и предыдущий являются ситуативными.

Представители всех этих типов ищут конфликт сами.

**2. Основные методы разрешения конфликтов.**

Степень глубины конфликта между работниками и работодателем зависит от взаимодействия сложного комплекса факторов, некоторые из которых уже заданы, другими словами, существуют неизбежные источники конфликта, часто различающиеся в зависимости от взаимодействия ряда внутренних и внешних переменных. Следующая схема, основанная на модели Л.С. Межинсона и С.Р. Гэлэта, иллюстрирует эти факторы.

Заданные факторы:

• цели и системы ценностей. Менеджеры стремятся оптимизировать ресурсы организации, чтобы получить прибыль или сократить издержки. Сотрудники отстаивают свои интересы и их мало заботят ресурсы. Системы ценностей различаются;

• конкуренция из-за служащих. Ситуация, в которой существует излишнее предложение рабочей силы или ее недостаток, имеет очень важное воздействие на возможность работающих осуществлять давление на работодателей;

• статус представителей. Любой представитель должен продемонстрировать своим избирателям, что он делает, чтобы служить им. Следовательно, он не обязательно будет склонен к сотрудничеству с другой стороной (пример - профсоюзы);

• политика профсоюзной организации. Профсоюзы должны содействовать развитию солидарности. Иногда самый лучший способ сплотить людей - заставить их бороться с внешним врагом, в данном случае, с работодателем.

Внутренние переменные:

• характер технологий;

• отношение к ведению переговоров. Готовность сторон к переговорам и взаимовыгодным решениям;

• осознание легитимности. Если одна сторона не признает права другой - переговоры не состоятся;

• история. Трудно отбросить историю конфликта, например, предательство, плохие отношения;

• личности. Влиятельные авторитетные люди могут повлиять на протекание конфликта, даже предотвратить его возникновение;

• природа продукции. Например, забастовка врачей, окажет гораздо более ощутимые потери, чем прекращение работы шахтеров, что дает большую или меньшую власть над работодателями и преимущества в конфликте.

Внешние факторы:

• конкуренция. Взаимозаменяемость товаров и услуг;

• лояльность участников конфликта. Солидарность;

• цикл деловой активности. Если в стадии развития, то работодатель находится в зависимости от работников, если на спаде - то меньшая зависимость;

• местные трудовые ресурсы;

• общественное мнение, если оно отдает предпочтение одной или другой стороне в конфликте;

• правительство. Может поддерживать или не поддерживать стороны. Введение законодательств, направленных на разрешение конфликтов, предоставление средств для их смягчения.

В настоящее время среди менеджеров распространено мнение, что конфликтами необходимо управлять. На управление конфликтами направлены усилия психологов и социологов западных предприятий.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации:

• признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Иногда конфликт существует длительное время, а открытого признания этого нет;

• определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности решить его быстро, целесообразно договориться о проведении переговоров. Важно уточнить детали переговоров: с посредником или без него, кто может быть посредником, равно устраивающим конфликтующие стороны;

• согласовать процедуру переговоров. Определить, где и когда начнутся переговоры, сроки, место, процедуру, начало совместной деятельности;

• выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта;

• разработать варианты решения;

• принять согласованное решение;

• реализовать принятое решение на практике.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

• внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

• структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;

• межличностные методы или стили поведения в конфликте;

• переговоры;

• ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

Структурные методы разрешения конфликта - это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе - один из лучших методов управления, предотвращающих конфликт. Заключается в разъяснении того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определенные политика, процедуры и правила.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие, как управленческая иерархия; использование служб, осуществляющих связь между функциями, нефункциональные группы, целевые группы.

Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждение можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются комплексно подойти к решению проблемы.

Некоторые ученые выделяют 5 основных межличностных методов разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Так, существуют разные формы поведения личности в конфликтной ситуации по К. Томасу и А. Килменну. Основу классификации составляют два независимых параметра: степень реализации собственных интересов, достижения своих целей; уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

“Уклонение” - этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта – не попадать в ситуацию, которая провоцирует возникновение противоречий; не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо если ситуация слишком сложна и решение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

“Принуждение”, конкуренция, противоборство. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть. Этот стиль может быть эффективен в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток такого метода в том, что он подавляет инициативу работников, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена одна лишь точка зрения. Конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

“Сглаживание”, уступчивость, приспособление. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта и характеризуется поведением, которое диктует убеждение, что не стоит сердиться, потому что “мы все одна команда, и не следует раскачивать лодку”. “Сглаживатель” старается не выпускать наружу признаки конфликта и отчужденности, апеллируя к потребности в солидарности. Действия индивида при этом направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для данного индивида. Такое поведение используется, если ситуация не особенно значима, когда важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

“Решение проблемы”, сотрудничество - это признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти круг действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон.

Методика разрешения конфликта через решение проблемы:

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

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

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

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

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

“Компромисс” - это метод принятия точки зрения другой стороны. При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего конфликтующие стороны, при котором никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили “избежания” и “уступчивости” не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При “противоборстве” и “сотрудничестве” конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью.

Кроме того, современная конфликтология выделяет следующий набор методов разрешения конфликтов: компромисс, переговоры, посредничество, арбитраж.

Компромисс - такой способ решения проблемы, когда оппоненты реализуют свои интересы путем взаимных уступок - либо более слабой стороны, либо той, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний. Такое встречается редко, поэтому чаще всего компромисс - следствие многочисленных деловых переговоров.

Переговоры - специфический тип регулирования институционального конфликта. В узком смысле слова - это механизм регулирования отношений между социальными субъектами, основанный на том, что в одно и то же время существует взаимозависимость и расхождение интересов.

Следующим методом разрешения конфликта является метод посредничества. “Чистые” переговоры, без посредника: стороны самостоятельно вырабатывают соглашения, предлагают больше оригинальных решений, понимая, что никто им не поможет и решение конфликта в их руках. Это возлагает повышенную ответственность за выполнение принятых решений.

Различают три вида посредничества: формальное, неформальное, общественное. Формальное посредничество обязательно, например, при улаживании массовых трудовых конфликтов. Неформальное - осуществляется с согласия сторон, уверенных в объективности выбранного посредника. Общественное посредничество берут на себя какие-либо общественные организации – например, борцы за охрану окружающей среды, за права человека. Посредничество целесообразно применять при рассмотрении жалоб сторон друг на друга, заключении коллективных договоров, выработке стратегии и тактики поведения на будущих переговорах, для работы с микрогруппами каждого оппонента.

**3. Забастовка как особая форма производственного конфликта.**

Забастовки - одна из форм проявления конфликта на предприятии или в целой отрасли народного хозяйства. В качестве синонима используется также понятие “стачка”, которое означает массовое выступление рабочих и остановку работы, в английском языке является эквивалентом слово “strike”. В русском языке понятие забастовка используется для обозначения массовых трудовых конфликтов, поскольку в них труд выступает как орудие власти, давление на предпринимателей. Если трудящиеся лишены возможности влиять на решения и как-то делить власть, то они используют забастовку в качестве экономического средства воздействия.

Наиболее краткое и в то же время достаточно обобщенное определение забастовки дал американский социолог М. Уотерс. Он определяет забастовку как коллективный и полный отказ от работы, сделанный группой рабочих в условиях оказания давления на личность, группу или другую организацию. К.Керр и А. Зигель считают забастовки неотъемлемой чертой образа жизни “социально-изолированных групп”.

Забастовки, в качестве средств воздействия на работодателя, стали применяться на заре развития капитализма. Истории известны факты забастовок ремесленных и промышленных рабочих, крепостных крестьян, которые нередко заканчивались вооруженными насильственными конфликтами.

Для ранних форм забастовок характерно господство предрассудков и неразвитость самосознания рабочих.

Позднее забастовки трансформировались в классические формы, для которых характерны выработка программных требований, развитая организационная структура, руководимая формальной организацией. Такую форму связывают с организацией профсоюзов.

Современная форма забастовки возникла после второй мировой войны, в конце 50-х годов. Ее отличительные особенности от предыдущих исторических форм состоят в следующем:

* увеличение числа участников при одновременном сокращении деятельности (порой забастовка носит общенациональный характер);
* высокая степень организации (выбирается оптимальное время, место, участвуют средства массовой информации и создается благоприятное общественное мнение);
* массовые действия не несут эмоциональной окраски (как правило это мирные демонстрации при отсутствии актов насилия);
* в забастовках участвуют различные категории работников;
* происходят на основе трудового законодательства с соблюдением всех

формальных процедур;

* создание новых средств забастовок (пикетирование, забастовка с выпуском продукции).

Таким образом, как отмечает специалист по трудовым конфликтам В. Н. Шеленко, современная забастовка - это заранее подготовленная, предварительно спланированная коллективом акция, опирающаяся на признанных лидеров, возглавляющих органы руководства, пользующееся поддержкой населения, прессы, органов местного управления.

Конкретные причины забастовок многоплановы. Одни вызваны внешними политическими, социально-экономическими факторами, другие - внутренними, которые возникают в рамках предприятия, региона или отрасли. Вторая группа причин соответственно делится на экономические и неэкономические. В числе первых: низкая заработная плата, несправедливость тарифных расценок, дефицит товаров, рост цен и инфляция; в числе вторых: систематическое нарушение социальной справедливости, социальная незащищенность прав трудящихся, неуважение их личности, достоинства, неудовлетворенность условиями, организацией и содержанием труда, стилем управления коллективом и т.п.

Как следует из вышеизложенного, забастовка - это всегда коллективное действие.

Коллективные же действия имеют место только в той мере, в какой индивиды чувствуют себя интегрированными в какую-то общность, представляют собой “коллективное тело”. Объединяющим началом формирования людей в социальные группы в условиях забастовки являются какие-либо общие потребности и интересы.

Интерес - это концентрированное выражение потребности, набор предрасположенностей, включающих в себя цели, ценности, желания и другие ориентации и склонности, которые заставляют людей действовать в определенном направлении.

А.К.Зайцев выделяет шесть групповых интересов, которые могут побудить людей участвовать в забастовке и, следовательно, служат в данном случае группообразующим фактором:

1. Действительный интерес, фактически обоснованный, объективно отражающий положение группы в социальном конфликте и его возможном исходе.

2.Ценностно ориентированный интерес, связанный с пониманием, как должно быть, и разногласиями по поводу возможного решения.

3.Интересы, связанные с ограниченностью ресурсов (денег, материалов, привилегий и т.д.).

4.Завышенные интересы, связанные с переоценкой имеющихся сил и неадекватными предъявляемыми другим претензиями.

5.Гипотетический, надуманный, воображаемый интерес, основанный на искаженном понимании группой своего положения в социальном конфликте.

6.Транслируемый (т.е. перенесенный извне) интерес, который не является реальным интересом данной группы в забастовке и представляет в ней интерес других социальных групп. В этом случае группа, отстаивающая этот интерес, является объектом манипулирования сторонних сил и субъектов.

Конкретные сценарии и фазы развития забастовок как формы социального конфликта довольно подробно проанализированы в работах А.К. Зайцева и В.Н. Шеленко. Рассмотрим кратко сценарии развития забастовок и способы их разрешения, воспользовавшись таблицей.

**Этапы развития забастовки и факторы, влияющие на ее протекание**

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы | Содержание этапа |
| Созревание (нулевая фаза) | Определяется круг проблем, требующих окончательного решения, обсуждаются сроки начала стачки. |
| Организация и поддержка | Мирное настроение рабочих сменяется установками на борьбу, поддержание групповой сплоченности. |
| Контроль | Стачком контролирует нормальный ход стачки, пресечение попыток администрации сорвать стачку, предупреждение провокаций. |
| Взаимодействие | Организация стачкомом обратной связи с общественностью посредством средств массовой информации, формирование благоприятного общественного мнения, взаимодействие с рабочими комитетами и профсоюзами других отраслей национального хозяйства. |
| Выход или решение | Обсуждение предмета конфликта с администрацией путем официальных переговоров. |

Разрешение конфликта - это такое изменение в поведении или свойствах одного или обоих участников, при котором они больше не конфликтуют друг с другом.

Разрешить конфликт можно двумя способами, внутри которых также возможны варианты.

Первый способ: создание угрозы участвующим в конфликте (забастовке) как средство сдерживания конфликта. Угроза исходит как от любой их двух сторон, так и от третьей стороны (например, государства). Угроза по Акоффу и Эмери, будет эффективной при следующих условиях:

1. Сторона, которой угрожают осведомлена о средствах сдерживания и осознает, что цена расплаты превышает ожидаемый выигрыш от развязывания конфликта.

2. Эта сторона убеждена в том, что средства сдерживания будут пущены в ход только тогда, когда она изберет нежелательный способ действия.

Второй способ: общение.

1. Одна из сторон может прибегнуть к общению, чтобы воздействовать на поведение другой. Характер общения может иметь информационное, инструктивное, мотивационное направление.

2. Конфликтующие стороны общаются друг с другом , пытаясь разрешить конфликт или предотвратить его эскалацию, т.е. ведут переговоры.

Второй способ - наиболее цивилизованный. Он позволяет избежать больших потерь, хотя связан с определенными трудностями в своей реализации.

В странах с развитой рыночной экономикой забастовки обычно завершаются компромиссом на основе взаимовыгодного соглашения сторон.

**Список использованной литературы**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации. М.,2002.

2. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб.пособие для вузов/Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. – М.: Экоперспектива,2000.

3. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом: Учеб.пособие для вузов/В.А.Дятлов, А.Я.Кибанов, В.Т.Пихайло/ Под ред. А.Я.Кибанова.-М.: ПРИОР, 1998.

4. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом. Регламентация труда: Учебное пособие для вузов/ А.Я.Кибанов, Г.А.Мамед-Заде, Т.А.Родкина.- М.:Экзамен, 2000.

5. Управление персоналом: Учеб.пособие для вузов/ Под общ.ред. Ж.В.Прокофьевой. –М.: Знание, 2000.

6. Управление персоналом: Учебник для вузов/Е.А.Аксенова, Т.Ю.Базарова, Б.П.Еремин; Под редакцией Т.Ю.Базарова, Б.П.Еремина.- М.:ЮНИТИ, 2000.

7. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учеб.пособие для вузов.- С-Пб.: Питер, 2000.

8. Основы управление персоналом: Учеб. Для вузов/А.Я.Кибанов.-М.:ИНФРА-М, 2003.