**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ**

**ИНСТИТУТ**

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине менеджмент

на тему: Конфликты и пути их преодоления

вариант № 9

Выполнила

Специальность: бух. учет, анализ и аудит

Преподаватель: Александрова Анна Викторовна

Липецк 2009.

**Содержание:**

Введение …………………………………………………………………………..3

Теоретическая часть

1. Природа конфликтов, структура конфликтов, классификация конфликтов. Конфликты в организациях …………………………………………………..4
2. Стратегия руководителя при разрешении конфликтов …………………….8
3. Стрессы, их виды и влияние на личность, на трудовой коллектив ………10
4. Выводы ……………………………………………………………………….12

Заключение ………………………………………………………………………14

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

**Введение.**

В условиях перехода отечественной экономики к рынку возникает острая необходимость в специалистах, обладающих обширными знаниями в области современного менеджмента. Управление хозяйственными единицами, организациями в условиях рыночных отношений значительно сложнее, чем в централизованной командно-административной системе. В рыночной экономике организация сама принимает решения, бывшие раньше прерогативой вышестоящих органов управления. Каждый хозяйствующий объект, обладающий самостоятельностью, полностью отвечает за результаты своей деятельности. В этих условиях организация самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает политику и стратегию развития, изыскивает необходимые средства, набирает работников, приобретает оборудование и материалы, проводит маркетинговые исследования для изучения динамики потребностей на рынке товаров и услуг, решает вопросы создания, ликвидации, слияния или разделения подразделений, вхождения в состав ассоциаций и других организаций и многое другое. Для решения всех этих вопросов на предприятии должна быть сформирована система управления (менеджмента), обеспечивающая ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. Значительно повышается и ответственность за своевременность, и качество принимаемых решений.

Менеджмент организации работающей в условиях рынка, должен осуществляться высококвалифицированным управленческим персоналом, владеющим основами науки управления, специфическими знаниями и умениями в области стратегии управления, инновации, маркетинга, управления производством и персоналом.

**Теоретическая часть**

**Природа конфликтов, структура конфликтов, классификация конфликтов. Конфликты в организациях**

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», тоже были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать, однако они обычно рассматривали конфликт как признак плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны. Некоторые авторы, в частности У. Крейдлер, подразделяют конфликты на функциональные (ведущие к оптимизации внутригрупповых отношений, более глубокому взаимопониманию людей) и дисфункциональные (имеющие следствием ухудшение, ожесточение внутригрупповых отношений).

Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Наличие огромного количества общих и частных *классификаций* конфликта, данных психологами, говорит о том, что их возможно столько, сколько различных сторон выявляет в нем психология. К основным признакам, на основе которых предлагаются различные типологии конфликтов, относятся: объект конфликта; особенности сторон; длительность; функции; формы проявления; тип структуры отношений; последствия и т.п.

В первичных группах конфликты разделяются на кратковременные и затяжные. Большинство конфликтов назревает постепенно, конфликтующие стороны лишь в узком кругу выражают свои претензии. Предпринимаются попытки решить вопрос мирно, путем удовлетворения просьбы или отмены приказа. Если такой способ не вызывает позитивной реакции или наталкивается на отказ, конфликт выходит из инкубационного, скрытого периода в открытую форму, при этом каждая из сторон стремится не только оправдать свои действия, но и привлечь к себе сторонников. Таким образом, конфликт приобретает затяжной характер.

По целям, которые отстаивают стороны, конфликты делятся на преследующие личные, групповые и общественные цели. Цели также делятся по их нравственному содержанию (ради чего затевается конфликт), по времени (близкие или отдаленные), по публичности (открытые или скрытые).

По источникам возникновения – деловые и эмоциональные конфликты. Деловые - организационные конфликты (например, несовершенство организационных структур, организации, оплаты труда, стиля руководства); эмоциональные связаны с индивидуальными психологическими особенностями, психологической несовместимостью оппонентов.

По объему конфликты делятся на глобальные (охватывают весь коллектив или большую его часть) и парциальные (происходят между работниками или между работником и руководителем).

По уровням взаимодействия различают «вертикальные» и «горизонтальные» конфликты. «Горизонтальные» – взаимоотношения равных по своему должностному статусу оппонентов, а «вертикальные» - столкновение разных по должности людей или групп.

Конфликты делятся позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные). Позитивная роль конфликтов состоит в том, что они необходимы и даже неизбежны для развития трудового коллектива. Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы (например, творческий конфликт идей). Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект.

Структура конфликта - совокупность устойчивых элементов конфликта, динамически взаимосвязанных и организующих конфликт в целостную систему и процесс. Имеет объективный и субъективный уровни, противопоставление которых неправомерно. На объективном уровне основными элементами структуры конфликта являются: основные факторы макроситуации (физической и социальной среды), опосредованно влияющие на конфликт; основные факторы физической и социальной среды, непосредственно влияющие на конфликт: второстепенные участники конфликта; основные участники конфликта, их потребности, интересы и цели, объект и предмет конфликта и др. К основным субъективным элементам структуры конфликта можно отнести психические модели конфликта, имеющиеся у его участников, их актуальные психические состояния; динамические составляющие их индивидуально - психологических особенностей и др.

Реальный конфликт представляет собой социально-психологический процесс. Рассмотрение его в динамике предполагает выделение основных стадий. К их числу можно отнести:

* Возникновение и осознание объективной конфликтной ситуации;
* Переход к конфликтному поведению;
* Разрешение конфликта.

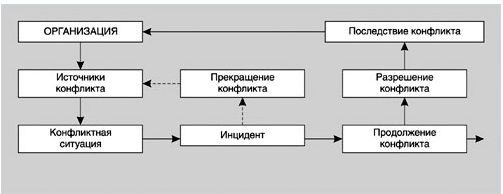


Рис. 1 Схема развития конфликта

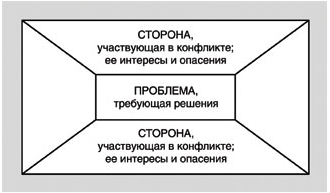


Рис. 2 Карта конфликта

**Стратегия руководителя при разрешении конфликтов**

Для руководителя крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей.

Условием эффективной деятельности руководителя является его социально-психологическая компетентность. Одной из ее составляющих выступает конфликтологическая компетентность. Она включает в себя:

- понимание природы противоречий и конфликтов между людьми;

- формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации;

- обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях;

- умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации

наличие навыков управления конфликтными явлениями;

**-** умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов;

- умение предвидеть возможные последствия конфликтов;

- умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты;

- наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов.

Руководитель выступает в роли посредника при разрешении конфликта, т.е. как третья сторона, которая пытается восстановить психологический баланс в коллективе. Деятельность руководителя как посредника включает анализ ситуации и урегулирование конфликта.

Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем: получение информации о конфликте; сбор данных о нем; анализ полученной информации; проверка ее достоверности; оценка конфликтной ситуации.

Процесс урегулирования включает выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства (роль, которую будет выполнять третья сторона), реализацию выбранного способа, уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликта.

При анализе конфликтной ситуации руководителю нужно уяснить суть проблемы, в чем заключается противоречие между оппонентами, что является объектом конфликта. Руководитель оценивает, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу. Важно определить причины конфликта. Обычно конфликты возникают в результате действия нескольких причин, одна-две из них являются доминирующими. Важно выявить все причины и повод конфликта.

Анализируя позиции участников конфликта, необходимо определить цели и интересы сторон, какие их потребности не удовлетворены и генерируют конфликтное поведение. Важно оценить возможности оппонентов по овладению объектом конфликта. Иногда одному из оппонентов лучше сразу отказаться от намерений, так как объект для него недостижим. Необходимо выяснить также доконфликтные отношения оппонентов и их актуальное состояние, оценить, кто поддерживает каждую из сторон, отношение окружающих к конфликту. Нужно уточнить социально-демографические данные, индивидуально-психологические особенности оппонентов, их формальные и неформальные статусы в коллективе.

Послеконфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнеру. Руководителю в целях снятия послеконфликтного напряжения целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия.

Сформировавшаяся отрицательная установка, может сохраняться определенное время, и человек будет непроизвольно испытывать антипатию к своему бывшему оппоненту, невольно высказывать о нем отрицательное мнение и даже действовать в ущерб ему.

Анализ полученного опыта позволяет руководителю осмыслить свои действия в конфликте, оптимизировать алгоритм деятельности по регулированию конфликтов среди подчиненных.

**Стрессы, их виды и влияние на личность, на трудовой коллектив**

Стресс - состояние индивида, который возникает как ответ на различные экстремальные виды воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физические или психологические функции человека.

Человек в состоянии стресса способен на невероятные (по сравнению со спокойным состоянием) поступки: в момент стресса в кровь выбрасывается большое количество адреналина, мобилизуются все резервы организма и возможности человека резко растут, но только на определенное время. Продолжительность этого периода и последствия для организма у каждого человека свои. В целом считается, что небольшой и непродолжительный стресс может быть даже полезным для выполнения работы и безвредный для человека, а длительный и значительный - может привести к разным нежелательным последствиям. По данным исследований физиологов, если стресс длится месяц, год и уже стал причиной какого-либо заболевания, вернуть физиологические функции организма в норме практически невозможно.

В целом стресс - явление достаточно распространенное и обычное. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы как для лица, так и для организаций в выполнении поставленных задач. Психологи считают, что человек больше и чаще страдает от образа жизни, чувства собственной незащищенности, неуверенности в завтрашнем дне.

Конфликтные ситуации нередко сопровождаются сильными переживаниями, которые переходят в стресс. Умелое управление стрессами позволяет предотвращать конфликты, а в случае их возникновения - грамотно их решать.

Существует достаточно большое количество разновидностей стрессов.

Хронический стресс предполагает наличие постоянного (или такого, что существует длительное время) значительного физического и морального нагрузки на человека (длительный поиск работы, постоянный успех, выяснение отношений), в результате которого ее нервно-психологическое или физиологическое состояние является чрезвычайно напряженным.

Острый стресс - состояние человека после события или явления, в результате которого она потеряла психологическое равновесие (конфликта с начальником, ссоры с близкими людьми).

Физиологический стресс возникает от физического перегрузке организма и (или) воздействия на него вредных факторов окружающей среды.

Психологический стресс является следствием нарушения психологической устойчивости личности из целого ряда причин: оскорбленного самолюбия, работы, не соответствующей квалификации. Кроме того, такой стресс может быть результатом психологического перегрузки лица: выполнение слишком большого объема работ и ответственность за качество сложной и длительной работы. Вариантом психологического стресса является эмоциональный стресс, который возникает в ситуациях угрозы, опасности, обиды.

Информационный стресс возникает в ситуациях информационных перегрузок или от информационного вакуума.

Кроме того, на сегодня выделяют так называемый «менеджерский тип стресса». Он обусловлен многими факторами, связанными с деятельностью менеджеров и их взаимоотношениями с людьми в условиях сложных рыночных отношений, когда динамически изменяется окружающая среда и конъюнктура рынка, усиливается конкурентная борьба, и поэтому необходимо принимать оперативные адекватные управленческие решения для обеспечения устойчивого развития предприятия и его конкурентоспособности.

**Выводы**

Самый важный фактор, обеспечивающий успех рабочего процесса - это хорошо организованный коллектив, поэтому подходить к проблеме становления благоприятной атмосферы в нём следует очень внимательно. Даже хорошая зарплата не удержит сотрудника, если в коллективе не будет благоприятного социально-психологического климата (СПК).

На атмосферу в коллективе влияет множество факторов.

Хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия, максимально комфортный и удобный график повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом. Напротив, постоянный шум и суматоха, плохая освещенность, духота, недосыпание могут стать источником повышенной раздражительности, эмоциональной неустойчивости, и повлиять на психологическую атмосферу в группе.

Большое значение для формирования благоприятной атмосферы имеет то, насколько работа является для человека интересной и разнообразной, позволяет профессионально расти. И обратно: монотонность деятельности, высокая ответственность, наличие риска для здоровья, стрессовый характер — все эти факторы негативно сказываются на обстановке в коллективе.

Роль руководства в создании благоприятного климата среди сотрудников в большинстве случаев играет решительную роль. Стиль в управлении может быть:

- демократичным (члены коллектива участвуют в управлении, нет навязанности решения);

- авторитарным (обычно порождает недоверие, некую враждебность, однако в некоторых случаях этот стиль полезен, например, в строительстве и производстве).

Отлично способствуют сплочению коллектива различные тренинги, корпоративные праздники и вечеринки.

Благоприятный СПК характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, взаимная поддержка, межличностные симпатии, уверенность, возможность свободно мыслить, интеллектуально и профессионально расти. Налаженное взаимодействие и взаимопонимание между сотрудниками – основа успеха любой организации.

**Заключение**

Конфликт в организации - это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений.

Потенциальные причины конфликта - совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если это ситуации не связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

При эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия.

Имеется пять стилей разрешения конфликтов. *Уклонение* представляет уход от конфликта. *Сглаживание* - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. *Принуждение* - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения. *Компромисс* - уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. *Решение проблем* - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон.

**Список литературы:**

1. Основы менеджмента: учеб. пособие/ под ред. д-ра экон. О-75 наук, проф. В.И.Королева.- М.: Магистр, 2008.-620с.

2. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Под ред. М.М.Максимцова, М.А.Комарова.-3-е изд., перераб. и доп.-М.:ЮНИТИ-ДАНА,2006.-320 с.

3. Лукашевич В.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие для средних профессиональных учебных заведений.- М.: ЮНИТИ- ДАНА,2004.-285 с.

4. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник.- 2-е изд., доп. и перераб./под общ.ред. проф. М.П.Переверзева.- М.: Инфра- М, 2008.-330 с.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник/ О.С.Виханский,А.И.Наумов.-4-е изд. перераб. и доп.- М.:Экономистъ,2008.-670 с.