Министерство образования и науки Российской Федерации

МОУ ВПО «Воронежский институт экономики и социального управления»

**КурсовАЯ РАБОТА**

По дисциплине: «Управление персоналом»

На тему: «Конфликты в организации, их классификация. Причины и непосредственные поводы (конфликтогены) их возникновения. Динамика конфликтного процесса»

Выполнила: Иванова Е.В.

студентка 4 курса гр. 4.1

заочной формы обучения

факультета «Экономики и

управления» специальность

«Менеджмент»

Проверила: старший

преподаватель

Е.А. Захарова

Воронеж 2009

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

**Глава 1. Конфликты в организации, их классификация. Причины и непосредственные поводы (конфликтогены) их возникновения. Динамика конфликтного процесса**

1.1. Конфликты в организации, их классификация

1.2. Причины возникновения конфликтов

1.3. Этапы конфликта

ВВЕДЕНИЕ

Конфликты существуют ровно столько, сколько существует человек, так как возникают они только в процессе общения людей. Большую часть времени человек проводит на работе, взаимодействуя с начальством и подчиненными, общаясь с сослуживцами, строя совместную деятельность с партнерами компании. При таком плотном графике общения возникает масса причин, по которым люди не совсем правильно понимают друг друга, что и приводит к спорам. Если создавшаяся ситуация представляет собой угрозу достижению поставленных целей хотя бы для одного из участников взаимодействия, то возникает конфликт. Под конфликтом принято понимать активные взаимонаправленные действия каждой из конфликтующих сторон для реализации своих целей (достижение власти, приобретение материальных ресурсов и т. д.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями. По статистике, 75 - 80% межличностных конфликтов возникает по причине материальной неудовлетворенности отдельных сотрудников, хотя внешне это может проявляться как несовпадение характеров или личных взглядов.

Отношение руководства к конфликтам априори негативное. Считается, что они нагнетают напряженность в коллективе, снижают показатели работы каждого сотрудника или целых отделов. Дабы умерить желание сослуживцев спорить между собой, в некоторых, особенно западных, фирмах вводятся весьма солидные штрафы, взимаемые с участников конфликта "за совершение действий, ведущих к экономическим потерям компании".

С одной стороны, конфликты, безусловно, вредны, поскольку нередко ведут к беспорядку, нестабильности, замедляют принятие решений. С другой - они имеют очень серьезное позитивное значение, которое часто не берут в расчет. Помните философский закон единства и борьбы противоположностей, без которого не возможен прогресс? Так вот именно по этому закону конфликты в организации являются источником инноваций, стимулируют к изменениям. Запретить конфликт - значит запретить компании расти и развиваться. Также к позитивным функциям подобного противостояния относятся разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, диагностика возможностей оппонентов, выявление управленческих проблем в организации, появление новых правил поведения, сплочение коллектива при противоборстве с внешними трудностями.

Цели и задачи написания курсовой работы:

1. раскрыть понятие и принципы построения организационной структуры управления;
2. рассмотреть типы и виды организационных структур;
3. изучить условия эффективного использования организационных структур;
4. провести анализ эффективности организационной структуры "Инвестбанка", и меры по ее совершенствованию.

**Глава 1.** Конфликты в организации, их классификация. Причины и непосредственные поводы (конфликтогены) их возникновения. Динамика конфликтного процесса

**1.1. Конфликты в организации, их классификация**

Понятие "конфликт" характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в разнообразных значениях.

Существует множество определений и толкований конфликта. Клас­сики теоретической конфликтологии не давали четкого определения по­нятию конфликта. Лишь по их общим высказываниям можно представить некоторые подходы к тому, что же такое конфликт.

Одна группа ученых-социологов считаете что конфликт должен включать особую переменную - разногласия (Дарендорф). Согласно мнению других ученых-социологов, конфликт существует в том случаев когда налицо устранимые разногласия или противоречия интересов (Томас, Аксельрод). Для этих представителей социологической конфликтологии конфликт возникает в тех случаях, когда разноглассия предполагают противоборствующие типы поведения (Козер, Шмидт, Обершалл). Некоторые (Поили) различие взглядов относят к ранним и позд­ним стадиям конфликта. Ворожейкин И.Е. Конфликтология.- М.: Инфра-М, 2003.

Согласно бихевиористской (поведенческой) психологической кон­цепции конфликт понимается как осознанное противоборство индивидов или групп с противоречивыми интересами с целью осуществления собс­твенного интереса за счет интересов других. Сельченок В.М. Прикладная конфликтология.- Мн.: Харвест, 2003

Социально-психологическое научное течение подразумевает под конфликтом анормальное, деформированное состояние чувства установок и отношений между разными сторонами. Дмитриев А.В. Конфликтология.- М.: Альфа-М, 2003.

«Конфликт - столкновение противоположно направленных не совместимых друг с другом тенденций, межличностных взаимодействия и отношений индивидов или групп, а также в создании отдельного индивида, связанное с острым отрицательным переживанием» Карпов А.В. Психология менеджмента: учебное пособие. - М.: Гардарики,2006.-С.554.

«Столкновение - это часто встречающаяся форма контактов между людьми. В одних случаях столкновение проявляется исключительно в борьбе, в попытках противников обезоружить друг друга. Другие формы столкновения больше похожи на поединки боксеров или фехтовальщиков» Череднеченко И.П. Тельных Н.В.Психология управления. – Ростов Н/Д: Феникс, 2004.-С.534.

Разрушительно действуют даже не сами конфликты, а их последствия: страх, враждебность, угрозы. Может возникнуть и закрепиться оборонительная реакция- поведение, которое входит в структуру человека и искажает характер мышления, поступков и чувств.

Конфликты могут быть скрытыми и явными, но в основе их всегда лежит противоречия, не согласия. Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д.

С точки зрения причин конфликтной ситуации существуют три типа конфликтов: конфликт целей; конфликт познания; чувственный конфликт.

Конфликт целей - это, когда ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

Конфликт познания или когда существует ситуация, в которой у участвующих сторон расходятся взгляды, идеи и мысли по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, так как необходимо выйти на другой уровень знаний.

Чувственный конфликт, появляется, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Помимо этих типов конфликтов существуют еще пять основных типов в организации: Внутриличностный; межличностный; внутригрупповой; межгрупповой; внутриорганизационный. Эти конфликты тесно связаны между собой.

Внутриличностный конфликт Череднеченко И.П. Тельных Н.В. психология управления. - Ростов Н/Д: Феникс,2004.-С.428. случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или познавательным конфликтом. Конфликтом целей Внутриличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающие цели. Его интенсивность повышается с ростом количества альтернатив, с достижением баланса между его положительным и отрицательным исходом и восприятием его источника, очень важным для принятия решения. Внутриличностный конфликт приобретает познавательную окраску, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой несостоятельности через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получения большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

Межличностный конфликт Череднеченко И.П. Тельных Н.В.Психология управления – Ростов Н/Д: Феникс, 2004.-С.428. вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении целей, расположений, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Проявляется он как столкновение личностей по поводу целей и познания, а также и в чувственном плане.

Внутригрупповой конфликт является больше, чем простой суммой внутри- и межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями и всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства; появление неформального лидера; развитие групповщины и т. п.

Межгрупповой Череднеченко И.П. Тельных Н.В.Психология управления – Ростов Н/Д: Феникс, 2004.-С.428. конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально-производственную, социальную или эмоциональную основу. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша. Переход межгруппового конфликта в чувственно-эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого из его индивидуальных участников в отдельности. Его дальнейшее развитие приводит к внутриорганизационному конфликту. Порой бывает трудно провести разницу между этими двумя типами конфликтов.

Межгрупповые конфликты сопровождаются:

-проявлениями «деиндивидкализации», Череднеченко И.П. Тельных Н.В.Психология управления – Ростов Н/Д: Феникс, 2004.-С.428.т.е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписываются негативное поведение.

-проявлениями социального, межгруппового сравнения, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой статус и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отрицательную оценку.

-проявлениями групповой атрибуции, т.е. склонны считать, что именно «другая группа ответственна за негативные события».

Внутриорганизационный конфликт, тем не менее, чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также как формально распределена власть в организации. В этой связи выделяют четыре разновидности данного конфликта: вертикальный; горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой. В реальной жизни эти конфликты тесно переплетены друг с другом, но каждый из них имеет свои, достаточно отличные черты.

Так, вертикальный конфликт – это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлены тем, что влияет на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т. п. Горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению. Линейно-функциональный конфликт чаще всего носит познавательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и специалистами. Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий рассматриваемую роль, воспринимает неадекватное его роли послание, испытывая при этом давление от отправителя этого послания. Двусмысленное восприятие роли лежит в основе данного конфликта.**1.2. Причины возникновения конфликтов**

Большое значение имеет ситуация, в которой конфликты возникают и развиваются. В одних случаях она способствует конфликту, в других – тормозит его, сковывает инициативу противоборствующих сторон. Солдатова Р.М. Методы урегулирования конфликовт //Социс.-1999.-№ 1.

Застраховаться от конфликтов практически невозможно, так как в любой организации существует масса объективных причин, которые могут способствовать обострению обстановки. Так, любая ситуация, связанная с ограничением ресурсов, подлежащих распределению, ведет к возникновению напряженности. Появление информации, приемлемой для одной стороны и неприемлемой для другой (слухи, сплетни), стимулирует неадекватное поведение некоторых сотрудников. Примером такой ситуации может служить проведение аттестации в коллективе, когда работников не поставили в известность об изменении системы отбора и возможных сокращениях. Расхождение ценностей и целей сотрудников с целями организации является весьма существенной причиной для развития споров. Существовали и будут существовать коммуникативные или поведенческие причины, включая поведение сотрудников, несоответствующее ожиданиям окружающих, а также вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий, ответственности и т. д. И если при наличии стольких объективных причин застраховаться от конфликта нельзя, то научиться управлять им не только можно, но и крайне необходимо.

* Поводом для конфликта на работе могут служить:
* События, произошедшие вне производства, например, в личной жизни работника.
* Болезненное состояние.
* Усталость.
* Повышенное нервное возбуждение в конце рабочего дня.

Основные причины возникновения конфликтов могут быть трех разновидностей: объективные, псевдообъективные и эмоциональные.

*Объективные источники конфликта*. Если только не принята политика избежания обсуждения разногласий, то неизбежно найдутся аргументы. Эти аргументы касаются проблемы предмета разногласий. Можно аргументировать, например, свою позицию относительно того, чья очередь выполнять ту или другую работу перед своим коллегой. С помощью аргументов можно отстаивать свою правоту перед руководителем. Аргументы относятся к объективным проблемам, вызывающим конфликт. Объективные источники конфликта – это проблемы, которые должны быть решены, или вопросы, по которым следует принять решение. Каждая сторона имеет свою позицию, и аргументы нужны для того, чтобы убедить противоположную сторону изменить свою позицию или принять другую.

*Псевдообъективные источники конфликта*. Многие люди сталкивались с тем, что новые отношения доверия и близости рождаются в результате конфликта, даже если его объективные причины не ликвидированы. Более того, такое иногда случается, даже если нет обращения к эмоциональным источникам. В ходе конфликта часто появляются новые темы споров, разногласий, которые не имеют ничего общего с исходными объективными источниками. Между тем, если достигается согласие по основным вопросам, эти, казалось бы, важные, противоречия игнорируются, аргументы в защиту связанной с ними позиции становятся ненужными. Это объясняется тем, что такие, на первый взгляд объективные, источники лишь маскируют истинные интересы людей, участвующих в конфликте. Источники остаются объективными лишь до тех пор, пока представляют собой отражение реальных интересов. Источники становятся псевдообъективными, когда отражают потребности человека. Поэтому можно сказать, что псевдообъективные источники - это эмоциональные источники, выдаваемые за объективные.

*Эмоциональные источники конфликта*. Конфликт – это не простое различие в позициях, различия, лишенные эмоциональной окраски, редко воспринимаются как конфликт, а скорее как просто предмет для обсуждения, разговора. Необходимо принимать во внимание и эмоциональные источники конфликта. Они непосредственно связаны с базовыми потребностями людей. Поэтому эмоциональные источники конфликта можно представить в следующем виде:

Эмоции, связанные с потребностью контролировать людей, влиять на них, добиваться желаемого социального статуса.

Эмоции, связанные с потребностью получать одобрение со стороны других людей, переживать принадлежность к значимой для себя группе.

Эмоции, связанные с потребностью справедливости, со стремлением к равенству и честности во взаимоотношениях.

Эмоции, связанные с самоиндификацией – с потребностью в автономности, самореализации, позитивном образе – Я, в утверждении собственных ценностей.

Полнота данной категоризации в данном случае несущественна. Главное это то, что эмоциональные источники конфликта существуют вместе с объективными. С определенной точки зрения они и составляют то, что отличает конфликт от разногласий. Объективные источники конфликта переживаются как важные только в том случае, если воспринимаются как средства ослабить эмоциональное напряжение, вызванное неудовлетворенностью тех или иных потребностей.

Эмоциональные источники конфликта распознать труднее, чем объективные. Обмениваясь аргументами, мы редко упоминаем их. Особенно это характерно в деловом общении, в котором практически исключена возможность говорить о своих потребностях во власти автономности, самореализации и т.п. Хорошо это или плохо, но организационные нормы обычно не предполагают самораскрытия в плане потребностей. Эти нормы настолько глубоко внедрились в нас, что порой мы даже не осознаем эмоциональные источники как личностных, так и межличностных конфликтов. В силу этого бывает трудно распознать переживаемые эмоции и ясно описать их. Тем не менее наши основные потребности всегда остаются с нами, и разрешение конфликта достигается осознанием его эмоциональных источников и обсуждением их. Анцупов А.Я. Конфликтология.- М.: Юнити-Дана, 2002.

**1.3. Этапы конфликта**

Основные этапы или фазы конфликта могут быть обозначены следующим образом:

1. Исходное положение дел; интересы сторон, участвующих в конфликте; степень их взаимопонимания.

2. Инициирующая сторона - причины и характер ее действий.

3. Ответные меры; степень готовности к переговорному процессу; возможность нормального развития и разрешения конфликта - изменения исходного положения дел.

4. Отсутствие взаимопонимания, т.е. понимания интересов противоположной стороны.

5. Мобилизация ресурсов в отстаивании своих интересов.

6. Использование силы или угрозы силой (демонстрация силы) в ходе отстаивания своих интересов; жертвы насилия.

7. Мобилизация контрресурсов; идеологизация конфликта с помощью идей справедливости и создания образа врага; проникновение конфликта во все структуры и отношения; доминирование конфликта в сознании сторон над всеми иными отношениями.

8. Тупиковая ситуация, ее саморазрушающее воздействие.

9. Осознание тупиковой ситуации; поиск новых подходов; смена лидеров конфликтующих сторон.

10. Переосмысление, переформулировка собственных интересов с учетом опыта тупиковой ситуации и понимание интересов противостоящей стороны.

11. Новый этап социального взаимодействия. Бойцов В.М. Конфликты и пути их разрешения //Вопросы психологии.- 1996.- № 5.

Глава 2. **Практическая часть**

**Ситуация 1.**

В связи с резко возросшей конкуренцией и монополизацией некоторых секторов рынка планировалось увольнение большого числа сотрудников, перераспределение доходной части (ограничение объемов выполняемых заказов, сокращение фонда заработной платы и упразднение одного из офисов фирмы). Это явилось причиной того, что к определенному моменту фирма перестала нуждаться в услугах значительного числа специалистов. Ситуация осложнялась также тем, что кроме увольнения сотрудников в туристской фирме вступил в силу ряд распоряжений руководства, касающихся сокращения внутренних текущих расходов, включая расходы на питание, пользование автотранспортом и другие.

Последствия:

* «напряженность» внутри коллектива фирмы;
* уменьшение работоспособности сотрудников;
* распространение различных слухов;
* атмосфера недоверия к руководству фирмы;
* тенденция к уходу хороших сотрудников.
* распространение слухов и домыслов внутри фирмы;
* настороженному отношению части общественности к фирме;
* распространению слухов за пределами фирмы о ее, якобы, неустойчивом физическом состоянии.
* недоверие со стороны клиентов;
* действия со стороны конкурентов, ухудшающие положение туристской фирмы (от целенаправленного распространения порочащих туристскую фирму слухов до экономических действий).

Решение проблемы:

1. закрытие всех возможных каналов распространения информации о фирме, прежде всего, в прессу;
2. назначение одного сотрудника, ответственного за связи с прессой;
3. создание внутри организации атмосферы максимальной публичности действий руководства (общие собрания, на которых доводятся до всех сотрудников сведения о действиях менеджеров);
4. пресечение по возможности создания внутри коллектива неформальных групп;
5. выявление внутри коллектива "неформальных лидеров" и активная работа с ними
6. Обращение к сотрудникам фирмы с "посланием", которое должно стать традиционным и содержать:

• краткий отчет о результатах работы фирмы за прошедший период (например, месяц);

• описание современной ситуации на рынке;

• краткое и доступное изложение программы оптимизации;

• точные даты начала и, главное, завершения работ по программе;

• разъяснения в свете программы сути принятых ранее решений (распоряжения относительно питания сотрудников, режима работы складов и др.);

• описание перспектив и планов фирмы на текущий период.

1. Обеспечение выплаты выходного пособия всем увольняемым.
2. Сохранение в базе данных по кадрам информации об увольняемых для возможного использования их услуг в дальнейшем.
3. Обеспечение питания сотрудников банка на рабочих местах (цель — локализация последствий уже принятых решений).
4. Участие в совещании руководителей среднего звена и их дальнейший инструктаж
5. Публикация в авторитетных экономических изданиях серии материалов с информацией о программе оптимизации внутренних ресурсов фирмы.

Результаты:

• конфликт не привел к деструкции или серьезному ухудшению внутреннего климата в фирме;

• соответствующие управленческие структуры фирмы получили необходимые знания и навыки для прогнозирования и возможного предотвращения подобных ситуаций в будущем;

• руководство фирмы осознало необходимость поддержания внутрифирменных коммуникаций на уровне, соответствующем его положению в настоящий момент, и приобрело опыт поведения в конфликтных ситуациях;

• фирма продолжает нормально развиваться в новых условиях.

**Ситуация 2.**

В коллективе одной фирмы прослеживается конфликт рядовых сотрудников (продавцов) и их участившееся опоздание на работу. Менеджер выяснил, что это связано с тем, что недалеко от организации располагается парковочная площадка. Она принадлежит фирме, и поэтому на ней могут оставлять машины только ее сотрудники. Единственная проблема заключалась в том, что фактических мест для парковки было очень мало, и припарковаться могли не все сотрудники. Каждое утро по поводу того, кто будет ставить машину, возникал спор, его последствиями и были частые опоздания сотрудников и их недоброжелание друг к другу. В совокупности это привело к снижению эффективности трудовой деятельности.

Менеджер принял решение, что теперь оставлять свою машину на данной стоянке могут только сотрудники – лидеры по объему личных продаж. Свое решение он довел до сотрудников на общем собрании.

В результате конфликт был исчерпан, а объемы продаж фирмы значительно выросли.

**Ситуация 3.**

На фирме упал объем продаж. Использовав несколько методов стимулирования и не достигнув никаких результатов, менеджер решил создать искусственный конфликт. На очередном собрании было заявлено, что руководство издало положение, в котором говорится о том, что в ближайшее время предполагается резкое сокращение штата магазина в связи с тем, что упал объем продаж и это привело к невозможности выплачивать зарплату всем сотрудникам. На основании оценки работы будут отобрано несколько лучших сотрудников, а все остальные будут уволены.

В результате этого между сотрудников возник конфликт, результатом которого стало резкое повышение продуктивности и результативности труда. Все сотрудники наблюдали друг за другом и своевременно докладывали руководству о чьих-либо нарушениях. В конце месяца фирма перевыполнила план в несколько раз. А сотрудникам было заявлено, что на основании этого руководство приняло решение не производить увольнений.

Заключение

Список литературы

1. Анцупов А.Я. Конфликтология.- М.: Юнити-Дана, 2002.
2. Бойцов В.М. Конфликты и пути их разрешения //Вопросы психологии.- 1996.- № 5.
3. Ворожейкин И.Е. Конфликтология.- М.: Инфра-М, 2003.
4. Дмитриев А.В. Конфликтология.- М.: Альфа-М, 2003.
5. Карпов А.В. Психология менеджмента: учебное пособие. - М.: Гардарики,2006.-С.554.
6. Сельченок В.М. Прикладная конфликтология.- Мн.: Харвест, 2003
7. Солдатова Р.М. Методы урегулирования конфликовт //Социс.-1999.-№ 1.
8. Череднеченко И.П. Тельных Н.В. психология управления. - Ростов Н/Д: Феникс,2004.-С.428.