Кафедра «Региональная экономика и управление»

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине: Теория управления**

**на тему: Сущность и смысл контроля, как предупреждения возможных конфликтных ситуаций**

**План**

Введение

1. Сущность и место контроля в процессе управления

1.1 Понятие контроля

1.2 Виды контроля

2. Организация эффективного контроля

3. Понятийная схема конфликта в организации

3.1 Причины и функции конфликтов

3.2 Классификации конфликта

3.3 Структура и уровни конфликта

4. Алгоритм способов профилактики и устранения конфликтных ситуаций

Заключение

Список литературы

**Введение**

Процесс управления - бесконечный процесс. Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются внешние условия, и организация должна адекватно адаптироваться к ним. Как руководству организации удается определить, достигло ли оно поставленных целей? Как оно обнаруживает собственные ошибки и ошибки подчиненных? Как оно определяет, какие меры необходимо принять, чтобы начать процесс адаптации? Все это достигается с помощью контроля. Контроль - это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Целью курсовой работы является анализ контроля предотвращения и устранения конфликтных ситуаций. При этом необходимо изучить виды конфликтных ситуаций, провести анализ причин их возникновения и возможных путей решения конфликтных ситуаций.

Задачи курсовой работы заключаются в следующем:

1. Выработка наиболее рациональных методов контроля в предотвращении конфликтных ситуаций.

2. Выявление оптимальных способов устранения конфликтных ситуаций.

3. Разработка эффективных методов мотивации служащих, направленных на предотвращение повторного появления конфликтных ситуаций.

**1. Сущность и место контроля в процессе управления**

**1.1 Понятие контроля**

Слово «контроль» как и слово «власть» прежде всего, рождает отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. - в общем, все то," что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, - это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе - это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации, и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинировано, означало бы упустить из виду основную задачу управления.

Контроль — это постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды.

Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий, поэтому контроль можно определить как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей. Вместе с тем контроль позволяет определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.

Контроль способствует укреплению дисциплины и соблюдению законности. Благодаря ему обеспечивается единство решений и их исполнение, достижение поставленных задач, а также предупреждаются ошибки и недоработки.

Главный смысл контроль заключается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса.

Имея большой диапазон воздействия на организацию, контроль не должен ограничиваться только рамками деятельности контрольных органов. Он входит в обязанности руководителя любого ранга.

Объектами контроля выступают предприятия, организации. Предметами контроля являются процессы, проходящие в организации, или ее элементы. Контролируют производственный процесс, нормы расходования материальных и финансовых средств, осуществляют технический и технологический контроль, контроль качества продукции и т.д.

Субъектами контроля могут выступать менеджеры фирмы, отделы технического контроля, государственные органы.

Главные инструменты выполнения функции контроля - наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. Например, на производстве контроль может осуществляться в виде наблюдения с использованием различных контрольно-измерительных приборов. Для контроля за денежными средствами применяют финансовые и бухгалтерские документы. Своих подчиненных менеджер может контролировать в форме письменных отчетов о работе или посредством проведения регулярных совещаний и обсуждения проблем, возникающих в фирме или у отдельных работников.

Учет - это сбор, регистрация и обобщение всей информации, необходимой руководству компании для принятия управленческих решений. Учет является информационной базой контроля.

Выполняя свои задачи, учет не может обойтись без контроля качества хозяйственных процессов. В противном случае было бы не выполнено основное требование, предъявляемое учету, - его достоверность. Поэтому учет включает отдельные контрольные функции.

Контроль в ряде случаев не может обойтись без данных учета, поскольку завершенные экономические процессы могут быть подвергнуты контролю только при наличии данных учета этих процессов. В этот состоит взаимосвязь учета и контроля.

Важную роль в подготовке информации, необходимой для принятия и обоснования управленческих решений, играет анализ. В процессе него осуществляется всесторонняя оценка функционирования объекта управления, анализируются причины отклонений т запланированного уровня, выявляются резервы, определяются возможные альтернативы управленческих решений.

Контроль - это критически важная функция управления, так как только она обеспечивает обратную связь в системе управления. Остальные функции (планирование, организации, мотивация) являются прямой связью с объектом управления. Контроль можно считать элементом обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов. Другими словами, система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами, и реальными показателями деятельности организации. И тот, у кого есть современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: Чему мы научились? Что в следующий раз следует сделать иначе? В чем причина отклонений от намеченного? Какое воздействие оказал контроль на принятие решений? Было ли воздействие контроля позитивным или негативным? Какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

Система контроля характеризуется определенной целенаправленностью. Это свойство системы проявляется в том, что все элементы и звенья контроля служат общей цели - обеспечению эффективного управления.

Важно выделить еще одну характерную черту контроля как системы. Контроль является информационной системой, включающей сбор, обработку, хранение и передачу контрольной информации. Посредством информации контроль связан с другими системами и подсистемами. Эта связь характеризуется информацией, создаваемой внутри системы контроля, которую он получает от других систем и которую он посылает в окружающую среду.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля. Следовательно, при разработке контроля менеджер должен учитывать поведение людей. Только знание того, что работа контролируется, часто стимулирует людей к качественному и эффективному ее выполнению.

Правильно организованный контроль очень важен и во много зависит от искусства менеджера. Он должен быть достаточно требователен, чтобы подчиненные всегда чувствовали ответственность за свои действия и решения. И в то же время по-настоящему умелый менеджер знает, что непрерывно контролировать своих подчиненных вредно: они теряют самостоятельность, инициативность.

Понятие «контроль» можно рассматривать в трех основных аспектах: как функцию управления или элемент управления экономикой; как целенаправленную деятельность; как систему органов, осуществляющих контроль. При этом необходимо учитывать, что эти три стороны контроля представляют единое целое. В то же время контроль' является сложной системой и нуждается в управлении.

**1.2 Виды контроля**

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль, как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет понятным после знакомства с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления. Итак, рассмотрим подробнее виды контроля.

**1. Предварительный контроль** напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то и строгое соблюдений - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Правильный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и- после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволят тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

**2. Текущий контроль** осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Обратная связь здесь выступает в роли данных о полученных результатах. Примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

Контроль при помощи систем обратной связи не является изобретением теории управления организациями. Такие системы - одно из наиболее широко распространенных явлений природы. Все живые организмы для того чтобы выжить, используют системы контроля на базе обратной связи. Поддержание внутренней температуры тела на уровне 36,6°С достигается при помощи автоматической исключительно сложной системы контроля с обратной связью. Все системы обратной связи (биологические и организационные) состоят из одних и тех же фундаментальных элементов и работают на одних и тех же принципах.

Системы контроля с обратной связью, используемые в управлении, влияют на «входы», чтобы достичь требуемых характеристик на «выходе». «Входом» для организационных систем с обратной связью являются все виды ресурсов: материальных, финансовых и человеческих. «Выходом» таких систем являются товары или услуги. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым системам. Внешний для таких систем элемент - руководитель-менеджер, регулярно воздействует на эту систему, внося изменения как в ее цели, так и в функционирование. В управлении необходимы системы именно открытого типа, поскольку на организацию оказывают воздействия очень много переменных величин.

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как вешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с переменными величинами. Внешние факторы - это все то, что воздействует на организацию из окружающей е'е среды: конкуренция, принятие новых законов, изменения технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое, что мы обсуждали ранее. Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т.е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов. Если организация не стремится адаптироваться и усовершенствовать свою деятельность, изначально заняв активную позицию, она вряд ли останется эффективной в долгосрочном плане.

**3. Заключительный контроль.** В рамках заключительного контроля используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, по мнению профессора Уильяма Ньюмена, специализирующегося по вопросам управления, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. По словам Ньюмена, измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо «для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением».

**2. Организация эффективного контроля**

Поведение людей, естественно, нет единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того, чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Стратегическая направленность контроля

Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном виде или измерении ее результативности по принципу затраты-эффект никогда не должна служить критерием для решения — нужно ли вводить механизм контроля. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно никому и не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими. Абсолютный контроль над обычными операциями (такими как мелкие расходы) не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Открытое неповиновение требованиям вести детальную бухгалтерскую отчетность по всем видам расходов, которое можно часто наблюдать в торговых организациях, это фактически единственный способ, с помощью которого работники могут донести до своего руководства ту мысль, что огромные отчеты о расходах — нонсенс, а не разумный контроль.

Но если высшее руководство считает, какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть налажен эффективный контроль, даже если это деятельность с трудом поддается измерению. Естественно, что конкретные области в разных организациях будут разными, но все организации нуждаются в эффективных системах контроля.

Ориентация на результаты

Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важно только как средство достижения этой цели. Если вы хотите сделать контроль эффективным, вы должны тщательно следить за тем, чтобы эти самоочевидные средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации. Например, было бы глупо увольнять лучших работников фирмы только потому, что они никогда не представляют отчеты о расходах вовремя.

Более того, бессмысленно провозглашать, что система направлена на получение конкретных результатов, если фактически она не может их достичь. Бесполезно иметь обширную и точную информацию о различных отклонениях от намеченных целей, если эта информация не используется для осуществления необходимых корректирующих действий. Это означает, что информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом произвести на ее основании соответствующие изменения. Когда контрольных механизм не срабатывает, то чаще всего причина кроется в том, что необходимо усовершенствовать структуру прав и обязанностей, а не процедуру измерений. Такие образом, чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

Соответствие делу

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию. Так, например, общепринято оценивать эффективность торговли путем установки некоторой квоты и сопоставление с нею реального объема продаж в рублях. Но это может привести фирму прямиком к огромным потерям, потому что на самом деле успех определяется не объемом продаж, а уровнем прибыли. Многие факторы могут привести к выполнению квоты при фактически низком уровне результативности торговли. Так, например, фирма может предложить необычно высокие скидки или необычно большой объем послепродажного обслуживания, чтобы тем самым получить новые заказы, или же цены могу возрастать вследствие инфляции. В подобных ситуациях фирма буде терять деньги на каждой продаже, а не зарабатывать их.

Своевременность контроля

Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временно интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространения полученных результатов.

Магазину розничной торговли, например, может понадобиться достаточно точная еженедельная информация о складских запасах. Это нужно для того, чтобы быть уверенным в том, что магазину есть чем торговать. Однако реальную физическую инвентаризацию товаров для определения убытков от краж и хищений следует делать не чаще одного раза в квартал. Аналогично розничный торговец должен определять и регистрировать объем своих продаж ежедневно с тем, чтобы внести деньги в банк и проконтролировать поток наличности. Но время от времени розничному торговцу необходимо определять почасовой объем продаж с тем, чтобы определить часы максимального и минимального объема продаж и соответствующим образом расставить своих работников в торговых залах. Это одна из причин того, почему компьютеризованные кассы печатают на чеках время продажи. Другая причина состоит в том, что зная время продажи, руководство может определить ответственного в случае какой-либо ошибки или плохого обслуживания.

Помимо этого важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, система эффективного контроля - это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

Гибкость контроля

Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и планы, дожжен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимость серьезных изменений в системе контроля. Так, например, фирма, производящая сто различных товаров, должна использовать методы контроля запасов с тем, чтобы контролировать любое относительно большое увеличение или уменьшение количества товаров, а также количество каждого из них имеющегося в данный момент времени. Без достаточной степени гибкости система контроля будет недейственна в тех ситуациях, для которых она предназначалась. Так, например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный, скажем, необходимостью адаптации к недавно принятому новому законодательству, до тех пор, пока он не будет встроен в систему контроля фирмы, система контроля не сможет отслеживать производственные издержки.

Простота контроля

Как правило, наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней не понимают и не поддерживают ее, - такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

Существует много примеров организаций, затративших большие средства на разработку изощренных методой контроля, которые, однако, никогда не применялись, потому что были чересчур сложны для людей, призванных их применять. В 60-е годы, например, почти все важнейшие нью-йоркские банки постарались расширить возможности своих систем контроля. В результате появилось море толстенных томов, содержавших сложнейшую информацию обо все на свете. Все танки, кроме одного, вынуждены были отказаться от новых подходов к контролю просто потому, что их персонал совершенно запутался в этой информации. Менеджер того единственного банка, который разработал вполне применимую систему контроля, был ни умнее и ни энергичнее других. Его подход, однако, выгодно отличался хорошим пониманием тех факторов, которые делают контроль и распространение информации эффективными. Секрет этого менеджера состоял в том, что он вначале проверял все разработанные инструкции на своих дочерях-подростках. Если девочки, которые ничего не смыслили в банковском деле, понимали описанную им процедуру, то менеджер мог быть уверен, что и банковские служащие поймут ее наверняка.

Экономичность контроля

Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующие усовершенствования и улучшение на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств. Так, например, количество отгрузок продукции, получаемых какой-либо обычной фирмой, почти наверняка не очень велико. И поэтому, если только груз не очень ценный или если его достаточно легко подсчитать, лучше оприходовать всю поставку в целом и примериться с возможными хищениями, чем проверять содержание каждого ящика - это будет стоить очень дорого.

Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям. Такие образом, если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Вообще, поскольку в контроле скрыто много побочных затрат, таких как затраты рабочего времени и отвлечение ресурсов, которые могли бы быть затрачены на решение других задач, то для того, чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

Если и существует какое-либо твердое правило, то оно, прежде всего, состоит в том, что любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

Контроль на международном уровне

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Поскольку при выходе на международный уровень количество целей в предпринимательской деятельности значительно увеличивается, то контроль в этом случае осуществлять труднее. Менеджеры должны не только устанавливать стандарты, измерять результативность и предпринимать корректирующие действия для своего бизнеса внутри страны, но и осуществлять аналогичные операции для своего международного бизнеса. Очевидно, что чем более глобален их бизнес, тем труднее осуществлять функцию контроля.

Дополнительный фактор, осложняющий ситуацию с контролем, связан с возможными коммуникационными проблемами, возникающими между центральной штаб-квартирой корпорации и ее филиалами и дочерними фирмами. Подобные проблемы могут возникать из-за географической удаленности, языковых и культурных барьеров. Так, например, американский стиль контроля состоит в том, чтобы выбрать ряд сотрудников и возложить на них ответственность за достижение целей и проведение программ. В рамках мексиканской культуры ответственность воспринимается как нечто фатальное. Если менеджер-американец скажет менеджеру-мексиканцу из мексиканского отделения фирмы, что тот несет личную ответственность за неудачу, то нанесет ему этим серьезное оскорбление. Менеджерам, которые осуществляли контроль во внутристрановом бизнесе и столкнулись с проблемами при решении этих задач на международном уровне, авторы книги «Основы менеджмента» А. Мескон и Ф. Хедоури советуют воспользоваться следующими приемами:

1) периодически проводить совещания в штаб-квартире фирмы с соответствующим персоналом зарубежных отделений и филиалов;

2) осуществлять визиты руководства центрального офиса корпорации в зарубежные филиалы и дочерние компании;

3) назначать на работу в зарубежные филиалы менеджеров из центральной штаб-квартиры;

4) требовать предоставления отчетов из зарубежных отделений в штаб-квартиру фирмы с детальным описание результатов деятельности по отдельным направлениям работ;

5) осуществлять различные виды бюджетно-финансового контроля.

Наконец, многонациональные фирмы должны, так же как и внутристрановые фирмы, применять и финансовые, и нефинансовые меры контроля. К нефинансовым характеристикам, подлежащим контролю, относится доля продукции фирмы на рынке, производительность труда, образ фирмы в стране ив обществе, моральный уровень сотрудников, взаимоотношения с профсоюзами и отношения с правительством принимающей страны.

**3. Понятийная схема конфликта в организации**

**3.1 Причины и функции конфликтов**

Существуют две противоположных точки зрения о причинах конфликта в организации:

1) конфликт является свойством человеческого характера, стремлением к первенству, доминированию, конфликтному поведению - субъективные причины;

2) конфликт вызывается объективными причинами, не зависящими от личности.

Конфликт возникает из сложного взаимодействия многих сил, находящихся как вовне, так и внутри человека, то есть конфликт вызывается действием объективных и субъективных причин.

С позиций материалистической методологии социальный конфликт обусловлен в первую очередь объективными социально-экономическими детерминантами. Кроме того, конфликт представляет собой сложное комплексное явление, в котором присутствуют социально-психологические аспекты. В то же время, имеется тип конфликтов, которые порождаются главным образом социально-психологическими факторами (это внутриличностные конфликты).

У.Ф. Линкольн классифицирует причины конфликтов по пяти основаниям: информация, структура, ценности, отношения и поведение и выделяет пять основных факторов (причин) конфликтов:

1) Информационный фактор - это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. Это может быть: неполная, неточная информация одной из сторон; нежелательное обнародование; недооценка фактов при решении спорных проблем; дезинформация, слухи и т.д.

2) Структурный фактор - формальные и неформальные характеристики группы (специфика законной власти и законодательства, статуса, прав мужчины и женщины, их возраста, роли традиций, различных социальных норм и т.д.). Б. Майерс дополняет: "доступные ресурсы, процедуры принятия решения".

3) Ценностный фактор - те принципы, которые провозглашаются или отвергаются; которым будут следовать все члены группы. Они вносят в группу чувство порядка и цель существования. Это такие ценности как:

- личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения и т.д.);

- групповые системы верований и поведения;

- системы верований и поведения общества;

- ценности всего человечества;

- профессиональные ценности;

- религиозные, культурные, региональные, местные и политические ценности.

4) Фактор отношения - удовлетворение от взаимодействия двух или более сторон или его отсутствие. Внимание на аспектах:

- основа отношений (добровольные или принудительные);

- сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);

- ожидания от взаимоотношений;

- важность взаимоотношений;

- ценность взаимоотношений;

- длительность взаимоотношений;

- совместимость людей в процессе взаимоотношений;

- вклад сторон во взаимоотношения и т.д.

Майерс говорит о том, что важна еще и история отношений. "Слишком часто мы пытаемся понять конфликт в изоляции от его исторических корней... Когда кто-то в конфликте указывает на нас пальцем, наша реакция основывается на содержании происходящего в данный момент, но также мы реагируем на все те разы, когда этот жест был использован по отношению к нам со злобой в прошлом".

5) Поведенческий фактор - это стратегия поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество (по К. Томасу).

В самом общем виде можно определить три класса причин возникновения конфликтов:

- социально-экономические - конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально-экономических противоречий;

- социально-психологические - конфликты из-за разных потребностей, мотивов, целей деятельности и поведения людей;

- социально-демографические - конфликты из-за различия в установках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом, принадлежностью к разным национальным образованьям.

С точки зрения причин выделяется три типа конфликтов:

1. Конфликт целей. Ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

2. Конфликт взглядов, когда участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.

3. Конфликт чувств, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия.

Причины возникновения конфликтных ситуаций в организации могут быть весьма разнообразны. К ним относятся:

1. Недостатки в организации производственных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.

2. Неправильные действия руководителя из-за отсутствия у него опыта (неумение распределить задание, неправильное использование системы стимулирования труда, неумение понять психологию подчиненного).

3. Недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя, столкновение со стереотипами, утвердившимися в сознании подчиненных под влиянием стиля работы прежних руководителей.

4. Расхождение мнений работников в оценке явлений производственной жизни.

5. Нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников (например, "старожилами" и "новичками", выделение "незаменимых").

6. Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности.

7. Несовместимость в силу личностных, социально-демографических (пол, возраст, социальное происхождение) различий. Личностные конфликты учащаются в однородных по полу коллективах, они в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствуя развитию трудового коллектива

8. Личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера. (Гришина Н.В., 1990)

Можно дополнить этот перечень еще двумя причинами:

- неправильные действия руководителей в субъективно восприятии подчиненных;

- несовместимость стиля управления и стиля подчинения.

Также, говоря об организационном конфликте, стоит упомянуть о двух уровнях причин конфликтов: организационном (проблемы менеджмента) и психологическом (проблемы отношений между людьми)

Функции конфликта - это воздействие конфликта или его результатов на оппонентов, их отношения и на социальную и материальную среду. В зависимости от сферы влияния можно выделить следующие основные функции конфликта: воздействие на психические состояния и, как следствие, на здоровье участников; воздействие на взаимоотношения оппонентов; на качество их индивидуальной деятельности; на социально-психологический климат группы, в которой развивался конфликт; на качество совместной деятельности членов группы.

По направленности воздействия выделяют деструктивные и конструктивные функции конфликта. В групповых отношениях конструктивная функция конфликта проявляется в способствовании предотвращению застоя, служит источником нововведений, развития (появление новых целей, норм, ценностей). Конфликт, обнаруживая и устраняя объективные противоречия, существующие между членами коллектива, способствует стабилизации группы. Деструктивная функция конфликта на уровне группы проявляется в нарушении системы коммуникаций, взаимосвязей, ослаблении ценностно-ориентационного единства, снижении групповой сплоченности и понижении в итоге эффективности функционирования группы в целом. Обычно конфликт несет в себе как конструктивные, так и деструктивные стороны, по мере развития конфликта функциональность его может меняться. Оценивают конфликт по преобладанию той или иной функции.

конфликт коллектив служащий мотивация

**3.2 Классификации конфликта**

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. Сила коллектива проявляется в продуктивном разрешении противоречий на пути сплочения и успешного достижения творческих и созидательных целей. Положительное воздействие конфликт способен оказать и на развитие отдельной личности: активизация самосознание, конфликт стимулирует актуализацию ранее скрытых потенциальных возможностей личности, открывает перспективу ее совершенствования.

Разрушительные последствия конфликта возникают тогда, когда конфликт либо очень слаб, либо очень силен. Когда конфликт незначителен, то чаще всего он остается незамеченным и не находит адекватного разрешения. Различия кажутся не столь важными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается развитием у его участников стресса, что ведет к снижению сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. В то же время, по мнению, Т.М. Даньковой (1977), «существует определенный минимум конфликтности, который способствует поддержанию в группе определенного тонуса социальной активности».

К психологическим особенностям трудового коллектива, также оказывающим влияние на вероятность возникновения в нем конфликтов, относится общий характер отношений сложившихся в нем. Сложная система деловых и личных отношений может быть охарактеризована с точки зрения взаимной доброжелательности, направленности на сотрудничество, готовности членов коллектива к совместному мирному урегулированию возникших проблем. Отмечается тенденция к иррадиации складывающихся в коллективе традиций общения, проявляющаяся в том, что склонность руководителя к конфликтному поведению, внесения им компонента напряженности в отношения с подчиненными, оказывает отрицательное воздействие и на их отношения между собой. Напротив, умение руководителя не только не обострить сложные ситуации, но и снять напряженность, перевести зарождающиеся конфликты в русло конструктивного делового обсуждения, способствует развитию подобного же стиля и в отношениях между -рядовыми членами коллектива. Таким образом, общий стиль отношений в коллективе может стать в благоприятном климате гарантией против возникновения излишней конфликтности, а при неблагоприятной атмосфере - предрасполагать к перерастанию возникающих в группе трудностей и напряженных ситуаций в конфликты.

**3.3 Структура и уровни конфликта**

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:

1. Возникновение и осознание объективной конфликтной ситуации;

2. Переход к конфликтному поведению;

3. Разрешение конфликта.

Итак, рассмотрим эти стадии подробнее.

1. Возникновение и осознание объективной конфликтной ситуации.

В большинстве случаев конфликт порождается объективной конфликтной ситуацией, отражающей стремление одной из сторон к достижению некоторого желаемого для нее состояния, при этом объективная конфликтность ситуации не осознается сторонами.

Конфликт относится к тому типу ситуаций, к которому применима теория Томаса об определении ситуации. Ее приложение к конфликтам означает, что если человек определяет ситуацию как конфликтную, она становится конфликтом, ибо в своих дальнейших действиях в данной ситуации он основывается на этом определении, на том значении, которое он ей придал, соответственно развивая конфликтное взаимодействие, оценивая действия партнера, выбирая соответствующие стратегии поведения.

«Определение ситуации» представляет собой теоретический конструкт, используемый нами для обозначения результата восприятия (построения образа) ситуации и ее интерпретации («объяснения»). В возникновении конфликтов именно соответствующее определение ситуации играет решающую роль. Использование концепта «определение ситуации» в анализе генезиса конфликтов позволяет ввести четкие разграничения между часто смешиваемые понятиями «конфликт», «конфликтная ситуация», «противоречие», «противоречивая ситуация», отведя последним статус реальной объективной ситуации, а конфликту - содержание «определенной как конфликтной» ситуации, что, собственно, и является пусковым механизмом возникновения конфликта с последующим развитием конфликтного взаимодействия (в его различных модификациях). Тем самым «участники социального взаимодействия выступают как активные субъекты, которые не просто попадают в ситуации, но и в определенном смысле «создают» их».

Однако нередко конфликтность образов возникает в том случае, когда объективная основа конфликта отсутствует. Л. А. Петровская отмечает следующие варианты отношений между идеальными картинами и реальностью:

1) Адекватно понятый конфликт. Конфликтная ситуаций объективна, стороны правильно оценивают существо реального конфликта, т.е. дают объективную трактовку происходящего.

2) Неадекватно понятный конфликт. При неадекватности понимания происходящего конфликтная ситуация реальна, и стороны ее осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности.

3) «Ложно непонятый» конфликт. Здесь объективная конфликтная ситуация существует, но не осознается сторонами. В этом случае нет конфликта как социально-психологического явления, поскольку психологически для сторон не существует.

4) Ложно понятый. Под ложным пониманием конфликта отсутствует объективно конфликтная ситуация, а стороны склонны расценивать свои отношения как конфликтные.

Конфликтность отсутствует объективно и на уровне осознания.

Кроме того, осознание ситуации как конфликтной всегда сопровождается эмоциональным состоянием, которое оказывается включенными в динамику любого конфликта, активно влияя на его течение и результат.

Все конфликты требуют внутренней переработки, которая зависит от отношения личности к конфликтам:

- упорствование в своей позиции;

- игнорирование отрицание наличия объективного противоречия, служащего основой конфликта;

- компромиссное решение, учитывающее интересы всех конфликтующих сторон;

- творческое разрешение, позволяющее в той или иной степени устранить само исходное противоречие.

Первые две стратегии близки по своей сути; различия состоит в том, что в случае упорствование базовое противоречие осознается и его разрешение субъект ищет на пути убеждения оппонентов в правильности его аргументации. В случае же игнорирования само противоречие считается несущественным и, следовательно, неразрешимым с помощью рациональной аргументации. Компромисс представляет собой механистический путь разрешения конфликта. Он снимает его остроту, но не уничтожает лежащего в основе противоречия. Творческий акт — диалектический анализ и снятие противоречия путем поднятия на новый уровень его рассмотрения и нахождение нового контекста, в котором исходная несовместимость перестает существовать (например, нахождение принципиально новой формулы соглашения, не основывающейся на требованиях, которые выдвигались сторонами, но основывающейся на интересах, выражением которых эти требования являются).

Таким образом, первая стадия развития конфликта характеризуется накоплением и обострением противоречий в системе межличностных или групповых отношений. Причиной этого является резкое расхождение интересов, ценностей и установок конфликтантов, что приводит к социальной напряженности, это становится причиной закрепления психологических барьеров и негативных стереотипов, препятствующих нормальному общению, способствует экстраполяции, переносу конфликтных интересов из сферы деловых отношений в личную и наоборот .

2. Конфликтное поведение, взаимодействие.

Его можно определить как действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижения противостоящей стороной ее целей, намерений и др. Для этой стадии необходимо не только обоснование и принятия решения, но и установка на «борьбу», состояние психической готовности к ней, что формирует последующие действия. Причем это уже обоюднонаправленная система негативно эмоционально окрашенных действий, затрудняющих взаимодействие.

По мнению Гришиной Н.В. решающую роль в выборе того или иного типа конфликтного взаимодействия играет опыт прежнего взаимодействия участников ситуации, опыт из отношений. Сотрудничество развивается на основе прежнего позитивного опыта участников конфликта, связанного с их успешным взаимодействием; кооперация развивается на основе опыта прежних разногласий, которые не были успешно преодолены, и закрепились у участников ситуации в виде опыта «недоговоренности»; конкуренция связана с опытом негативного взаимодействия, включавшего негативные эмоциональные компоненты - неприязнь, враждебность и т.д., актуализирующиеся в новой ситуации и превращающие ее в новый этап «борьбы» между индивидами.

Таким образом, развитие конфликта представляет собой процесс, основанный на прежнем опыте участников взаимодействия, порождающем их отношение к новой ситуации противоречий между ними, что, в свою очередь, «задает» сценарий их нового взаимодействия.

На стадии конфликтного поведения возможны две стадии фазы: конструктивная и деструктивная. К фундаментальным факторам, оказывающим влияние на конструктивный или деструктивный характер развития конфликта, относят:

1. Характер проблем, затронутых конфликтом или их тип, жесткость, величина;

2. Характеристики конфликтующих сторон;

3. Степень сходства различия между сторонами;

4. Факторы ситуации;

5. Навыки управления конфликтом;

6. Стратегии поведения в конфликте.

Деструктивная требует вмешательства руководителя. Она начинается тогда, когда взаимная неудовлетворенность друг другом, способами решения проблем, продуктивность совместной деятельности превышает порог терпимости, и совместная деятельность становится неуправляемой.

В деструктивной фазе выделяют две ступени: первая характеризуется стремлением завысить свои возможности и занизить возможности партнера, самоутвердиться за его счет, необоснованностью критических замечаний, жестов, взглядов. Обычно эти реакции воспринимаются как личные оскорбления и включают активные механизмы защиты и противодействия; вторая характеризуется повышенной активностью оппонентов при резком ослаблении самоконтроля, нарушением восприятия и реакцией партнера вплоть до полного искажения его слов и жестов. Кроме того, часто имеет место уход от проблемы, подмена предмета спора и переход на личности, взаимные оскорбления. На этой ступени процесс становится неуправляемым и необратимым.

На выбор стратегии в условиях конфликтного взаимодействия влияют личностные характеристики субъекта. Вместе с тем четко сопоставить соотносительную роль ситуативных и личностных факторов в детерминации конфликтного поведения они' не позволяют. «Если ситуация проста и не содержит угрозы, большую роль играют личностные диспозиции, в сложных и стрессовых ситуациях превалируют ситуационные факторы».

По мере обострения конфликта происходит отчуждение, неучаствующие в конфликте люди чувствуют себя обязанными примкнуть к одному или другому лагерю.

Становится труднее занять нейтральную, мирную позиции, потому что умеренно настроенные члены группы теряют свое влияние, а крайне настроенные, наоборот, начинают играть ведущую роль.

Если стадия конфликтного взаимодействия, напротив, была конструктивной, то возможна следующая стадия - исход, ил разрешение конфликта (частичное или полное).

3. Разрешение конфликта.

В стадии завершения конфликта выделяют следующие состояния :

- полное разрешение;

- мнимый выход из конфликта;

- возврат к состоянию готовности к конфликту;

- спад, переход в хроническое состояние.

Намечается тенденция к нормализации конфликта и ликвидация его тат такового, подобное происходит либо вследствие явной победы одной из сторон, опасений противника понести чрезмерный урон.

Здесь требуются профилактические меры для нейтрализации, снятия стресса. Очевидно, что полное разрешение конфликта подразумевает не только решение предметной проблемы, но и нормализацию эмоционально-волевой сферы человека.

В литературе по проблемам конфликтов различные виды взаимодействия сторон обсуждаются в контексте трех принципиальных возможностей: борьбы, ухода или переговоров. Меньше внимания при этом уделяется варианту отказа от конфликтного взаимодействия, поскольку он фактически означает прекращения конфликта.

Силовые методы, объединяемые собирательным понятием «борьбы», имеют свою историю и культурные детерминанты. Однако разрушительные последствия «борьбы» на протяжении истории всего человечества, особенно в XX веке, привели к появлению движения, направленного на развитие «миролюбия» и навыков «мирного» разрешения конфликтов.

Выделяют пять уровней конфликтов в организации: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Например, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Внутриличностный конфликт становится конфликтом взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения (Р. Марк, Р. Спайдер). Ершов А.А. дополняет: распространение конфликта на все взаимоотношения конфликтующих сторон и возникновение склонности к категоричному восприятию оппонента. Это наиболее часто возникающий в организациях и рассматриваемый в литературе тип конфликта. Его проявлениями являются: борьба за ограниченные ресурсы, рабочую силу, капиталовложения, инвестиции между подразделениями; борьба за одну должность. Другой формой межличностного конфликта являются столкновения личностей, обладающих различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу противоположных целей не в состоянии ладить друг с другом. Возникновение определяется: личностным своеобразием членов коллектива, отношением личности к ситуации, психологическими особенностями членов коллектива, трудовым процессом и производственной ситуацией.

Внутригрупповой конфликт является не просто суммой межличностных конфликтов, а столкновением между частями или всеми членами группы, влияющим 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.

Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально - производственную, социальную или эмоциональную основы. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша. Переход межгруппового конфликта в эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуального участника в отдельности. Развитие внутригруппового конфликта приводит к внутри организационному конфликту.

Внутриорганизационный конфликт возникает в связи с противостоянием, возникающим на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом или на почве того, как формально распределена власть в организации. Выделяют четыре разновидности этого конфликта: вертикальный - это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура. 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 носит сознательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений руководством и специалистами. Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание.

Предупреждение конфликтов - это создание объективных условий и субъективных предпосылок, способствующих разрешению предконфликтных ситуаций неконфликтными способами.

**4. Алгоритм способов профилактики и устранения конфликтных ситуаций**

**1. Завоевание авторитета у сторон.** Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Поэтому для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной. Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнение.

**2. Определение взаимоотношений сторон.** Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон - участников конфликта. Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта. Очень важно познакомиться с формальными и неформальными лидерами и знать не только их мнение, но и степень их готовности к активному соучастию в процессе урегулирования конфликта. Широко распространенным методом при этом является интервью с представителями обеих сторон как способ получения необходимой информации. Интервью обеспечивают консультанта информацией о следующих решающих моментах, рассматриваемых позднее: интенсивность конфликта; уровень симметрии и силовой баланс; природа, характер конфликта (определенные проблемы, обиды, жалобы и поводы для недовольства). Наличие групп, оказывающих поддержку, и интервью представляют консультанту благоприятную возможность разрабатывать индивидуальную программу исследования данной ситуации.

**3. Поддержание равновесия сторон.** Без определенной симметрии в отношениях между сторонами консультант не сможет выполнять свои обязанности. Собственно приглашение консультанта может явиться свидетельством наличия между сторонами определенного равновесия и желания сторон разрешить противоречия. Консультант должен проявлять активность, прежде всего, при наличии безвыходных ситуаций, в которых стороны более или менее соответствуют друг другу. Важнейшей особенностью взаимодействия сторон в этих условиях является стремление к сохранению силового баланса.

**4. Поддержание «оптимального» уровня интенсивного конфликта.**

Высокая интенсивность конфликта сильно осложняет управление им и даже в ряде случаев делает его невозможным. Такое положение обуславливается тем, что ни одна из сторон не проявит готовности общения с другой стороной. Часты случаи, когда оба участника конфликта не видят большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями одной из сторон. Более того, существует и другая опасность. Конфликт, который находится в состоянии очень быстрой эскалации, может оказаться, как показывает практика, вне сферы влияния консультанта. Подобные затяжные конфликты могут представлять гораздо большую трудность для консультанта, чем внезапно возникшие острые кризисы.

**5. Дифференциация вмешательства по 4 видам конфликта.** Если на предыдущих этапах рассматривались вопросы управления динамикой конфликта, то здесь определяющим вопросом является качественная сторона разногласий, природа их возникновения. Конфликтные ситуации обычно связаны с одним из следующих видов отношений, возникающих в процессе совместной деятельности групп: деловыми ("инструментальными") отношениями; социо-эмоциональными отношениями; отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов; силовыми отношениями. Иногда возникновение конфликта связано со всеми указанными типами отношений, в таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одного конфликта

**6. Детализация конфликта, конфронтация, синтез.** Практика показывает, что эффективной деятельность консультанта бывает лишь в случаях, когда рассмотрение предметов спора и конфронтации сторон происходят поэтапно. Такой подход приводит к синтезу мнений, то есть к выработке определенного решения, понимания, и достижению компромисса. Этот повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Наилучшие результаты получаются тогда, когда этот метод будет поддержан обеими конфликтующими сторонами. Непосредственной целью обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив обеих сторон. Конфронтация перспектив будет различной в зависимости от того, какой тип отношений доминирует: в вопросах делового характера это будут, главным образом, обсуждение и полемика, в вопросах социо-эмоционального характера - представление себя на месте другого в вопросах распределения ресурсов, ведения переговоров. Результатом этой конфронтации перспектив может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса.

Конфронтация может закончиться и созданием безвыходной ситуации. Безвыходные ситуации принуждают стороны к дальнейшей детализации, за которой вновь следует конфронтация.

**Заключение**

Совершенствование системы внутреннего контроля - это непрерывный процесс обоснования и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей ее создания и развития; рационализация ее отдельных сторон, контроль и выявление конфликтных ситуаций на основе непрерывной оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям функционирования организаций.

Потенциальные причины конфликтных ситуаций - совместно используемые ресурсы, взаимосвязанность заданий, различия в целях, восприятиях и ценностях, менталитете, а также плохая коммуникация. Также люди часто не реагируют на потенциально конфликтные ситуации, если они не связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

Бесконфликтное управление возможно, если оно основано на целенаправленном сотрудничестве всех сторон.

Разрешение конфликта возможно пятью способами:

1. Уклонение - уход от конфликта.

2. Сглаживание - поведение, направленное на снижение значимости конфликта.

3. Принуждение - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения.

4. Компромисс - частичное удовлетворение требований обеих сторон, является эффективной мерой, но не всегда приводит к оптимальному решению.

5. Решение причин конфликта - стиль, предпочтительный в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах для того, чтобы найти приемлемое для обеих сторон решение.

6. Предупреждение конфликта возможно, если человек меняет свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействует на оппонента.

7. Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, способствование постоянному прогрессу.Важная задача консультанта - четкое и решительное определение и указание процедур, которые стороны должны выполнять, их разъяснение и обоснование. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу недоверия. Часто стороны чувствуют себя дезориентированными и подвергающимися угрозам.

Если консультант не способен регулировать взаимодействие между сторонами, легко возникает враждебная атмосфера, которая делает невозможными полемику и обсуждения, ставит под вопрос целесообразность переговоров. Точность диагностики указанных двух составляющих процедуры управления конфликтом, подбор адекватных методов работы, искусность их применения определяют эффективность стиля работы консультанта.

Кроме того, на эффективность деятельности консультанта влияет и структура самого процесса управления конфликтом, что, как правило, означает степень изменения конфронтации сторон. Процесс, как показывает опыт, может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. В этих случаях особую роль играет качество выполнения консультантом такой функции управления, как контроль.

Речь идет о таком владении технологией разрешения конфликта, которая позволит консультанту управлять изменением позиций сторон в предмете спора, приводящих к разрешению конфликта за определенное время. В условиях кризиса в организации минимизация времени разрешения конфликтов выступает одним из важнейших требований к его эффективному преодолению.

Для предотвращения межличностных конфликтных ситуаций необходимо оценивать, в первую очередь, то, что удалось сделать, а затем - то, что не удалось. При этом оценивающий должен знать сферу деятельности, в которой возник конфликт, отвечать за объективность собственной оценки, выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины возникновения проблемы и предупреждать о возможных последствиях, четко формулировать новые цели и задачи и вырабатывать эффективные меры мотивации.

Цель курсовой работы заключалась в анализе контроля предотвращения и устранения конфликтных ситуаций в управлении. В ходе проделанной работы было выявлено, что сущность и смысл контроля в предотвращении возникающих конфликтных ситуациях заключается в соблюдении правил предотвращения конфликтных ситуаций, умении воздействовать на психику и поведение подчиненных, а при возникновении конфликтных ситуаций - в их конструктивном разрешении. При этом оптимальным является контроль, предусматривающий, в первую очередь, предотвращение конфликтных ситуаций, не допуская их развитие.

**Список литературы**

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник/О.С. Виханский, А.И. Наумов. -3-е изд. - М.: Гардарики, 2002

2. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. - СП б: изд-во СПбГУ, 1995

3. Данькова Т.М. Некоторые аспекты производственных конфликтов на промышленных предприятиях/Материалы IV Всесоюзного съезда общества психологов. Тбилиси, 21-24 июня 1971. - Тбилиси: Мецниереба, 1971

4. Ершов А.А., Личность и коллектив. - Л.: Знание, 1976

5. Мескон М., Основы менджмента: пер. с англ./М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; общ. ред. и вступ. Л.И. Евенко. М.: Дело, 1996

6. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта/ТВ сб. Психология конфликта (хрестоматия), (сост. Гришина Н.В.). - СП б: Питер, 2001

7. Райзберг Б.А. Управление экономикой. Учебник/Б.А. Райзберг, Р.А. Фархутдинов. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез»,2002

8. Теория управления: учебник/под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2007