МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Факультет «финансы и кредит»

Курс, группа

№ зачетной книжки

Специальность

Кафедра менеджмента

**Реферат**

по дисциплине Менеджмент

тема Конфликт как объект управления

Ф.И.О.

Руководитель

Орел – 2009

Содержание

[Введение 3](#_Toc219813776)

[Сущность конфликта и его структура 4](#_Toc219813777)

[Причины конфликтов 8](#_Toc219813778)

[Динамика конфликтов 12](#_Toc219813779)

[Заключение 18](#_Toc219813780)

[Список использованных источников 19](#_Toc219813781)

# Введение

Ранние теоретики менеджмента делали упор на важность спокойной, беспрепятственной деятельности организации. Считалось, что, найдя правильную формулу, фирма будет работать, как хорошо смазанный механизм. Конфликты в организации, как правило, вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки доказать свою правоту, обиды. В результате сложилось мнение, что конфликт – всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать. Однако современные теоретики менеджмента признают, что полное отсутствие конфликтов в организации не только невозможно, но и не желательно.

В жизни работников организации могут возникать конфликты: производственные, политические, национальные, социальные, семейные. Конфликт – это важный элемент человеческой деятельности и человеческого существования.

Причины конфликтов порой кроются в различии целей, ограниченности ресурсов, неодинаковом восприятии ценностей. В мире бизнеса конфликты проявляются очень ярко. Существуют конфликты между организациями, ассоциациями, а также в рамках одной организации. Они могут проявляться, в частности, в форме острых дискуссий, конфронтации, противоречий.

Конфликты выполняют не только отрицательную, но и положительную роль. Они "встряхивают" коллектив, спасают организацию от "загнивания", приводят либо к конструктивным последствиям, либо к деструктивным, т. е. к развалу коллектива.

Все изложенное объясняет актуальность темы конфликт как объект управления, которая и будет рассматриваться в данной работе.

# Сущность конфликта и его структура

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей.

Самое общее определение конфликта (от лат. conflictus – столкновение) – столкновение противоречивых или несовместимых интересов. Более полное определение – противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт – это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным, в частности это диспуты, конфронтации, противоречия.

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им. Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации, т.е. члены коллектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом. В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива в организации в целом.

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать, как только он возникает.

Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить пользу организации. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию. Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация не здорова. Поэтому задача менеджера – спроектировать конструктивный, решаемый конфликт, отсюда конфликты – это нормальное явление. Для организации считается здоровым наличие конфликта. И чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такие ингредиенты существуют, то организация от конфликтов становится лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

Однако не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер. Об этом также должен знать менеджер, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера, темпераменту и т.п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порождают порой противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят столь далеко, что интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что, в конечном счете, отрицательно сказывается на развитии организации.

Конфликты, как правило, возникают между людьми по поводу решения тех или иных вопросов жизнедеятельности. Однако не всякое противоречие может привести к конфликту. Конфликт возникает лишь тогда, когда противоречия обостряются, и начинается с конфликтной ситуации, которая характеризуется участниками конфликта, объемом конфликта и причиной, из-за которой оппоненты вступают в противоборство. Участников конфликта называют оппонентами или соперниками.

Оппоненты вступают в конфликт, обладая разной "силой", что и определяет возможность победы одной из сторон. Характеристика "силы" называется рангом оппонента. Оппонентом первого ранга называют человека, выступающего от собственного имени и преследующего личные цели. Оппонентом второго ранга называют личность, преследующую групповые цели, оппонентами третьего ранга – структуры, организации и т.д.

Началом конфликта обычно является инцидент, т.е. действия, направленные на создание конфликта. Инцидент может возникнуть случайно, а конфликтная ситуация создается опытными оппонентами преднамеренно для того, чтобы из предмета конфликта извлечь личную выгоду. Помимо объективных обстоятельств конфликта он имеет и свою внутреннюю причину (предмет конфликта). В конфликте важны не слова, а намерения, от которых зависит его развитие, поведение его участников и способы их действия. Важный элемент конфликта для участников составляет психологический барьер. Барьеры могут быть внутренними и внешними. Различают четыре основных вида конфликтов:

1. внутриличностный конфликт возникает в силу того, что требования организации не совпадают с личными потребностями сотрудника, или когда к личности предъявляются противоречивые требования;
2. межличностный – самый распространенный тип конфликтов; это психологическое столкновение людей с разными взглядами, темпераментом, ценностями. Межличностные конфликты рассматриваются как горизонтальные (конфликты между сотрудниками одного уровня) и вертикальные – между руководителем и подчиненным;
3. конфликт между личностью и группой возникает чаще всего тогда, когда личность имеет интересы и позиции, отличные от интересов всей группы;
4. межгрупповые конфликты возникают в связи с тем, что каждая организация состоит из множества групп (формальных и не формальных). Поэтому происходят конфликты между формальными группами, между организацией и неформальными группами.

Очень важно определить причины конфликта, так как, зная причины возникновения того или иного феномена, появляется возможность предпринять какие-то конкретные шаги по предотвращению негативного эффекта.

# Причины конфликтов

Рассмотрим группу причин, порожденных трудовым процессом. Для многих коллективов они являются главным источником возникновения конфликтных ситуаций.

Конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности – получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть следующие.

Во-первых, непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют негативно на эффективность действий другого при работе, например, на конвейере. К этим факторам относят:

* перенос проблем, решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень; Так, дефицит оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать подобную проблему должны не они, а руководители.
* невыполнение функциональных обязанностей в системе "руководство – подчинение"; Например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных, или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя.

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми таких целей трудовой деятельности, как достаточно высокий заработок, благоприятные условия труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:

* + взаимосвязь сотрудников, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;
  + неразрешенность ряда организационных вопросов по вертикали (вышестоящее руководство), следствием чего может явиться обострение отношений между работниками, располагающимися на организационной горизонтали;
  + функциональные нарушения в системе "руководство – подчинение", препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека нормам и жизненным ценностям, принятым в данном коллективе. Или другая, аналогичная, конфликтогенная причина: ролевые несоответствия в системе отношений "руководство – подчинение", когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих ответственные служебные должности, с их реальными действиями.

Последняя причина обусловлена главным образом неопределенно зафиксированными во многих наших учреждениях служебными функциями персонала. В результате у людей складывается превратное представление о том, кто, за что отвечает, и что должен делать.

К этим причинам можно добавить еще немало других, порожденных организационной практикой. Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты, в том числе в процессы трудовой деятельности, не существует.

Психологические особенности человеческих отношений во многих случаях служат причинами межличностных конфликтов. Наиболее яркий пример такого рода особенностей – взаимные симпатии и антипатии людей, их совместимость или несовместимость.

Даже довольно безобидный фактор "симпатия – антипатия" касается не только двух или несколько большего числа людей, но может иметь довольно серьезные последствия для всего коллектива. Ведь нередко разного рода кадровые назначения в организациях в своей основе содержат именно этот принцип. В свою очередь несправедливость в должностных назначениях порождает обострение межличностных отношений. Назовем еще несколько причин конфликта, родственных приведенной:

* + неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя);
  + плохая психологическая коммуникация (люди не понимают, не учитывают намерения, состояние друг друга, не считаются с потребностями окружающих).

В экологической психологии используется понятие территориальности, подразумевающее занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися на нем объектами. Причем принято выделять групповую и индивидуальную территориальность.

С проявление территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в том числе на работе. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу, "обживают" определенную территорию как рабочее пространство или комнату отдыха, и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно так же каждый член группы занимает часть общей территории вместе с находящимися на ней предметами и без энтузиазма относится к чьему-либо вторжению. Например, имея свой рабочий стол, вряд ли мы испытываем радость, обнаружив за ним другого человека. Если подобная ситуация повторяется, это может вызвать раздражение.

Причины конфликтов порой коренятся в личностном своеобразии членов коллектива. Имеются в виду различные личностные особенности, порой вгоняющие нас в конфликтные ситуации. Это, в частности, неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность, чрезмерная принципиальность. Список личностных причин конфликта не сводится только к набору соответствующих черт. Демографические характеристики тоже не нейтральны в этом вопросе. Для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с личностными потребностями: зарплата, распределение отпусков. Мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самим процессом трудовой деятельности: организация труда, определенность трудовых функций.

С увеличением возраста рабочих больший удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе (нарушения трудовой дисциплины, несоответствие требованиям).

Нередко усматриваются конфликты там, где их в действительности нет, и порой отношения с другими оцениваются как безоблачные, когда конфликт уже назрел.

# Динамика конфликтов

В широком смысле конфликт – процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого столкновение является лишь одним из них. Развитие конфликта от возникновения до решения следует подразделять на шесть этапов.

На этапе 1 "Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта" зарождается конфликтная ситуация, когда ценности, интересы, установки участников вступают в противоречие друг с другом, но открытого противоборства еще нет. Она может возникнуть как по инициативе, так и без участия сторон, в том числе быть переданной им "по наследству", как, например, известная кровная месть. В рамках конфликтной ситуации происходит накопление и обострение противоречий.

Помимо участников (оппонентов) элементами конфликтной ситуации являются:

* + объект, вызывающий ее к жизни, которым чаще всего является дефицитный ресурс. Он бывает неделимым либо вообще, либо "по справедливости", что мешает нормальной работе. В то же время объект может отсутствовать или не составлять для сторон реальных помех.
  + предмет, представляющий собой различие взглядов сторон (на объект), что образует основу конфронтации. Но субъективное восприятие конфликтной ситуации не обязательно соответствует истинному положению дел.

Если же различия во взглядах мнимые и люди просто по-разному выражают одно и тоже мнение, конфликтная ситуация оказывается не только субъективной, но и беспредметной.

По характеру конфликтные ситуации делятся на объективные и субъективные. Последние по природе всегда эмоциональны и часто являются следствием психологической несовместимости людей, их нежелания понять друг друга.

Этап 2 "Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт" позволяет вскрыть истинную причину возникновения конфликта. Порой вторичные причины служат поводом для возникновения конфликта, часто затеняя истинную причину и затрудняя анализ, поэтому вслед за уяснением основной проблемы целесообразно проанализировать собственное поведение на предмет выявления его конфликтных деталей.

На этапе 3 "Поиски возможных вариантов решения конфликта" конфликтующие стороны осуществляют поиск всевозможных вариантов реальных путей урегулирования конфликта, наиболее подходящих для возникшей ситуации. Поиск возможных путей может быть подкреплен, в частности, следующими вопросами, которые участникам конфликта следует себе задать:

* что я мог бы сделать, чтобы разрешить конфликт?
* что мог бы для этого сделать мой партнер?
* каковы наши общие цели, во имя которых необходимо найти выход?

Этап 4 "Разработка и выбор вариантов решения конфликта" направлен на выбор и разработку наиболее реальных вариантов урегулирования конфликта, приемлемых для обеих противоборствующих сторон.

На этапе 5 "Процесс урегулирования конфликта" происходит реализация разработанных вариантов урегулирования конфликта. Здесь конфликтующим сторонам очень важно, придерживаясь намеченной стратегии действий, не вызвать необдуманным словом, поспешным поведением каких-либо сомнений друг у друга относительно искренности выраженных ранее намерений разрешить конфликт.

Этапом 6 "Завершения процесса урегулирования конфликта" заканчивается процесс урегулирования конфликта, противоборствующие стороны признают, что конфликт исчерпан, отношения между ними сохраняются. Поэтапное движение соперников в сторону разрешения конфликта невозможно вне одновременного действия таких элементов (факторов) данного процесса, как адекватность восприятия людьми происходящего, открытость их отношений и наличие атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

С этапами связаны фазы конфликта (Таблица 1), которые следует подразделять с точки зрения реальных возможностей его разрешения.

Таблица 1

"Взаимосвязь фаз и этапов на конфликтной стадии"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Наименование фазы конфликта** | **Этап конфликта** | **Возможности решения конфликта, %** |
| 1 | Начало конфликта | Этап 1. Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта.  Этап 2. Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт. | 90 |
| 2 | Развитие конфликта | Этап 3. Поиски возможных вариантов решения конфликта. | 45 |
| 3 | Пик  конфликта | Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта. | 5 |
| 4 | Затухание конфликта | Этап 5. Процесс урегулирования конфликта. | 20 |
| 5 | Прекращение конфликта | Этап 5. Процесс урегулирования конфликта. | 50 |
| 6 | Урегулирование конфликта | Этап 6. Завершения процесса урегулирования конфликта. | 100 |

Наиболее точно динамику конфликта характеризуют следующие фазы конфликтной стадии:

1. начало конфликта;
2. развитие конфликта;
3. пик конфликта;
4. затухание конфликта;
5. прекращение конфликта;
6. урегулирование конфликта.

При остром и длительном конфликте фазы могут циклически повторяться (рис.1). После фазы "затухание конфликта" (первый цикл) или даже "прекращение конфликта" (второй и третий циклы) может начаться фаза "развитие конфликта" с прохождением фаз пика, затухания, прекращение конфликта, затем может начаться следующий цикл и т.д. При этом с каждым циклом пик конфликта становится все выше, степень остроты и интенсивности увеличивается, а длительность фаз может расти и возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются, и его становится все трудней урегулировать. Циклы повторяются до тех пор, пока конфликт не будет решен.

**i**

1) 2) 3) 4) 1) 2) 3) 4) 5) 1) 2) 3) 4) 5) 1) 2) 3) 4) 5) 6) **t**

первый второй третий N цикл

цикл цикл цикл

Рисунок 1 – Циклическое развитие конфликта

Усилия по разрешению конфликта обычно прилагают не только непосредственно втянутые в него лица, но и своего рода люди со стороны – посредники, а им иногда удается сделать гораздо больше, чем представителям конфликтующих сторон. Оказывается, что для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника важно, скорее всего, в психологическом плане, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки, "сохранить лицо". Из экспериментальных данных следует, что существует зависимость между уступками человека другим людям и его представлением о себе как о "сильной личности".

Эффект такой зависимости удается, однако, нейтрализовать, если в процессе разрешения конфликта включается посредник. В этом случае возникает любопытная в психологическом отношении ситуация: при необходимости уступок стороны идут на них, адресуясь не к друг другу, а третьей стороне. Именно ей как бы делается одолжение в ответ на соответствующую просьбу об уступке в форме совета, рекомендации. Таким образом, часто психологические шаги противоборствующих сторон – участников конфликта – навстречу посреднику означают не уступки ему, а скорее декларацию о готовности сотрудничать друг с другом в решении общей проблемы, следуя некоторым правилам игры.

Роль посредника и определение круга его полномочий, а также установки, определенным образом регламентирующие поведение конфликтующих сторон и посредника, могут быть выражены следующим образом:

1. конфликтующие стороны должны рассматривать избранного ими посредника как олицетворяющего справедливый выбор;
2. посредник должен являться нейтральным лицом, не вовлеченным в конфликт;
3. конфликтующим сторонам следует согласиться с присутствием посредника и использовать его рекомендации при вынесении окончательного решения;
4. посредник более всего полезен, если он выслушивает соответствующие взгляды каждой из сторон в отдельности;
5. основная задача посредника – сбор информации и выяснение проблемы, но не принятие решения;
6. если в силу своего служебного положения посредник подчиняется одной или обеим конфликтующим сторонам, необходимо иметь гарантии, что это обстоятельство не отразится на его действиях по разрешению конфликта;
7. посредник должен стремиться поддерживать каждую сторону в выражении ее соответствующих взглядов и чувств, способствовать интеграции высказываемых сторонами точек зрения по обсуждаемой проблеме;
8. посредник призван помочь конфликтующим сторонам решить, в чем они могут уступить друг другу.

В интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутриколлективные конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны. Разумнее всего ему находиться "над схваткой". Однако не в позиции стороннего наблюдателя, что делает организационный процесс неуправляемым, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, способного влиять на происходящие процессы.

# Заключение

Благодаря существующим установкам на конфликт как отрицательное явление большинство людей считает, что они не в состоянии им управлять и стараются избежать подобных ситуаций, когда это возможно. Конфликт плохо поддается корректировке, когда он уже приобрел разрушительную силу, и, как столкновение противоположных интересов, имеет отрицательные последствия, в частности ухудшение морального состояния, что часто приводит к стрессам. Это обязаны знать и менеджеры, и служащие.

Однако порой конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять. Конфликт часто помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в русле происходящих событий, он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер деятельности фирмы. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива.

Состояние конфликта ставит служащих перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше, чем ранее. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег, становятся более чувствительны к проблемам других людей. Конфликт, порождая споры, может существенно помочь и в процессе анализа возникшей проблемы, и при выработки.

Таким образом, при управлении организацией следует учитывать влияние конфликтов на взаимоотношения в коллективе.

В процессе совершенствования управления организацией руководство должно уделять внимание профилактическим мерам по предотвращению внешних и внутренних потерь из-за конфликтных ситуаций. Адекватная оценка и своевременное выявление недостатков в управлении позволит руководству организации постоянно поддерживать ее конкурентоспособность и максимально содействовать осуществлению поставленных целей.

# Список использованных источников

1. Абчук В.А. Менеджмент. Учебник. – Спб.: Издательство Союз, 2001. – 463с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 688 с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ТОО "Остожье"; ООО "Новое знание", 1999. – 336с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 1992
5. Управление организацией. Под ред. Проф. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина.-М.: Изд-во Инфра – М, 2003. – 716с.