**Содержание.**

Введение 3

Глава 1Сущность понятия «конфликт», основные причины конфликтов и их классификация. 4

Глава 2 Типы конфликтов, причины их образования и управление конфликтными ситуациями. 10

Глава 3 Структурные и межличностные методы разрешения конфликта. 24

Заключение 31

Список использованной литературы 34

**Введение.**

Работая в маленьком или большом коллективе, любой руководитель, менеджер окружен людьми. С одними у него хорошие взаимоотношения, а с другими отношения никак не налаживаются. Руководитель для всех одинаково хорошим не может быть, хотя это один и тот же человек. Так зарождаются конфликты.

Как бы ни был хорошо сбалансирован коллектив, все равно на фирме возникают конфликты. Полное отсутствие стрессов, бесконфликтное организационное окружение свидетельствуют о полном застое в трудовом коллективе. Конфликт, не всегда имеет положительный характер, во многих случаях помогает определить различие точек зрения, дает дополнительную информацию и помогает принять альтернативное решение.

Актуальность данной темы курсовой работы обусловлена тем, что конфликты занимают особое место в жизни человека и общества. Управление ими в организации является одним из важнейших направлений в деятельности руководителя.

Целью данной курсовой работы является исследование природы конфликта. Задача курсовой работы изучить конфликт, рассмотреть его типы, найти и обозначить способы разрешения конфликтных ситуаций.

Курсовая работа состоит из оглавления, введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. В первой главе я рассматривала сущность конфликта, основные причины их возникновения и классификацию конфликтов. Во второй главе говорится о типах конфликтов, их конкретных причинах образования и способы разрешения каждого конфликта поэтапно. Третья глава рассматривает структурный и межличностный способы решения конфликтов.

**Глава 1.Сущность понятия «конфликт», основные причины конфликтов и их классификация.**

Для решения задач по управлению конфликтами в организации необходимо научиться идентифицировать конфликт, или, говоря иными словами, научиться отличать конфликт от других схожих явлений, таких, как дискуссия, спор, конкуренция и т.д.

Базовой категорией, позволяющей проникнуть в сущность конфликта, является социальное взаимодействие. Под социальным взаимодействием понимается различные способы и формы взаимосвязи между субъектами в процессе функционирования их в общем для них пространстве. Главным источником социального взаимодействия, определяющим его характер, являются мотивы субъектов, основу которых составляют их интересы. В зависимости от направленности интересов, а также способов их реализации в социальном взаимодействии само социальное взаимодействие может иметь три формы: сотрудничество, конкуренция и конфликт.

В процессе сотрудничества внимание взаимодействующих субъектов акцентируется на общих интересах, в конкурентном взаимодействии реализуются столкнувшиеся интересы конкурирующих между собой субъектов в правовом и этическом поле. В конфликтном же взаимодействии разрешение противоположных интересов субъектов происходит на основе нанесения взаимного ущерба или противоборства. В этом и состоит основное отличие конфликта от других форм социального взаимодействия.

Таким образом, формируется следующее определение:

Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов и суждений.

Исходя из выше написанного определения, можно выделить следующие два признака конфликта. Первый признак состоит в том, что конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов и суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта. Вторым признаком конфликта является наличие противоборства между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, физического, психологического и т.д.). Противоборство как раз и является тем дополнительным условием, которое столкновение противоположных мотивов и \ или суждений переводит в состояние конфликта.

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его. Исходя из нашего определения, важно заметить, что конфликт возникает, когда имеются объективные события, факты или ситуации, и есть связанная с ними деятельность субъектов социального взаимодействия.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования, а также плохие коммуникации.

**Распределение ресурсов**. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достичь целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому – то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликтов.

**Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы.

**Различия в целях.** Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

**Различия в представлениях и ценностях.** Представление о какой – то ситуации зависит от желания достичь определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. «Ершистые» личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважению, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представлениями различных подразделений.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию с точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и укрепить ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт,- неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугублять из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Как сложное социально-психологическое явление конфликты весьма многообразны, и их можно классифицировать по различным основаниям. С практической точки зрения классификация конфликтов важна в том плане, что она дает ориентацию по специфике их проявления и, следовательно, помогает оценить наши возможности по выбору путей их разрешения. Приводимая ниже классификация является самой общей.

* Сферы проявления причин конфликта:

-Экономические (в основе лежат экономические противоречия)

-Идеологические (в основе лежат противоречия во взглядах)

-Социально-бытовые (В основе лежат противоречия социальной сферы)

-Семейно-бытовые (в основе лежат противоречия семейных отношений)

* Длительность и напряженность конфликта:

 -Бурные быстротекущие конфликты (возникают на основе индивидуально-психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих)

 -Острые длительные конфликты (возникают при наличии глубоких противоречий)

 -Слабовыраженные и вялотекущие конфликты (связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон)

 -Слабовыраженные и быстротекущие конфликты (связанные с поверхностными причинами, носят эпизодический характер)

* Субъекты конфликтного взаимодействия:

 -Внутриличностные конфликты (связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности)

 -Межличностные конфликты (субъектами конфликта выступают две личности)

 -Конфликты «личность – группа» (субъектами конфликта с одной стороны выступает личность, а с другой – группа)

 -Межгрупповые конфликты (субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы)

* Социальные последствия:

 -Конструктивные конфликты (в основе таких конфликтов лежат объективные противоречия; они способствуют развитию организации)

 -Деструктивные конфликты (в основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины; они создают социальную напряженность и ведут к разрушению организации)

* Предмет конфликта:

 -Реалистичные конфликты (имеют четкий предмет)

 -Нереалистичные конфликты (не имеют предмета или имеющийся предмет является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта)

Такова общая характеристика конфликта, раскрывающая его информационно-аналитические аспекты, которые лежат в основе управления этим сложным социальным феноменом.

**Глава 2. Типы конфликтов, причины их образования и управление конфликтными ситуациями.**

Исходным понятием для определения конфликтов в организации является понятие «организация». Прежде всего, отметим, что организация как социальный институт имеет ряд сущностных признаков:

1. Объединение в своем составе не менее 2-х человек.
2. Наличие общей цели для всех членов организации, ради которой она создана.
3. Совместный труд в интересах общей цели.
4. Наличие четкой структуры с выделением органов управления и распределением прав, обязанностей и ролей между членами организации.

Исходя из вышесказанного, можно дать следующее определение организации:

Организация – это социальная группа, объединяющая людей на основе общей цели, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения общей цели.

Любая организация характеризуется своей внутренней и внешней средой. Основу внутренней среды организации составляет ее организационная структура, цели и задачи, ресурсы, технологии и коммуникации. Внешняя среда организации включает в себя факторы и социальные условия окружающей среды. Элементы внутренней структуры организации и факторы ее внешней среды могут быть объективной причиной конфликтов в ней. Таким образом, конфликты в организации можно определить как противоборство между субъектами социального взаимодействия внутри организации, возникающее на основе противоречий в основных элементах ее внутренней среды и под влиянием внешних факторов.

В любой организации проявляются или могут проявить себя самые разнообразные конфликты, основные типы которых представлены ниже.

**Внутриличностные конфликты.**

Внутриличностные конфликты часто остаются без внимания в организациях. Многие руководители считают, что работа – это не то место, куда человек может приходить со своими проблемами, и где он может их снимать. При этом такие руководители не учитывают, что внутриличностные конфликты оказывают существенное влияние на результаты деятельности сотрудников. Более всего, они не понимают, что причины многих внутриличностных конфликтов у сотрудников организации связаны с их деловыми и межличностными коммуникациями внутри организации.

Прежде всего, необходимо иметь в виду, что внутриличносный конфликт – постоянный спутник человеческой жизни.

Внутриличностный конфликт – это конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов – потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов. Он всегда связан с выбором человека. Иначе говоря, столкновение противоположно направленных мотивов в конечном итоге проявляется в необходимости того или иного человека сделать свой выбор. При этом выбор может быть адекватным сложившейся ситуации, т.е. соответствовать интересам других субъектов социального взаимодействия и не противоречить общепринятым в обществе ценностям, или, наоборот, выбор может вести к ущемлению интересов других субъектов и противоречить общественным ценностям. В первом случае конфликт будет конструктивным, во втором - деструктивным.

Весьма распространенными внутриличностными конфликтами в организации являются так называемые мотивационные конфликты, теория которых разработана К. Левиным.

Мотивационные конфликты подразделяются на три типа:

* Эквивалентные:конфликты типа «Приближение – приближение». Такие конфликты возникают при ситуации выбора одного из двух или более в равной степени привлекательных и взаимоисключающих объектов.
* Витальные: конфликты типа «Избегание – избегание». Такие конфликты связаны с выбором одного из двух или более непривлекательных объектов.
* Амбивалентные: конфликты типа «Приближение – избегание». Конфликты такого рода возникают при ситуации выбора объекта, в котором сочетаются как позитивные, так и негативные качества. Иначе говоря, амбивалентные конфликты возникают тогда, когда человек оказывается перед выбором объекта, который чем-то устраивает его, а чем-то нет.

Для разрешения внутриличностных конфликтов важно, во-первых, установить факт такого конфликта, во-вторых, определить тип конфликта и его причину, и, в-третьих, применить адекватный способ разрешения. При этом следует помнить, что часто для разрешения внутриличностных конфликтов их носители нуждаются в психологической, а иногда и в психотерапевтической помощи.

Ниже в двух таблицах я приведу формы проявления внутренних конфликтов и симптомы их обнаружения.

Таб.1

**Формы проявления внутриличностных конфликтов.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Форма проявления** | **Симптомы** |
| Неврастения | Невыносимость к сильным раздражителям; подавленное настроение; снижение работоспособности; плохой сон; головные боли |
| Эйфория | Показное веселье; выражение радости неадекватно ситуации; «смех сквозь слезы» |
| Регрессия | Обращение к примитивным формам поведения; уход от ответственности |
| Проекция | Приписывание негативных качеств другому; критика других, часто необоснованная |
| Номадизм | Изменение места жительства; места работы; семейного положения  |
| Рационализм | Самооправдание своих поступков, действий |

Таб.2

**Способы разрешения внутриличностных конфликтов**

|  |  |
| --- | --- |
| **Способ разрешения** | **Содержание действий** |
| Компромисс | Выбор в пользу какого-то варианта и его реализация |
| Уход | Уход от решения проблемы |
| Переориентация | Изменение притязаний в отношении объекта, вызвавшего внутреннюю проблему |
| Сублимация | Перевод психической энергии в другие сферы деятельности: заняться творчеством, спортом, музыкой и т.п. |
| Идеализация | Предание мечтаниям, фантазиям, уход от действительности |
| Вытеснение | Подавление чувств, устремлений желаний |
| Коррекция | Изменение «Я - Концепции» для достижения адекватного представления о себе |

Следует помнить, что предупреждение и разрешение внутриличностных конфликтов в организации во многом зависит от руководителя, от знания им индивидуально-психологических особенностей подчиненных, от его чуткости и внимания к проблемам персонала, от корректных взаимоотношений с людьми, от соблюдения принципа справедливости и объективности в оценке результатов деятельности персонала и многих других факторов. Самым простым и весьма действенным средством разрешения внутриличностных конфликтов является дружеское общение.

**Межличностные конфликты.**

К самым распространенным конфликтам в различных социальных системах относятся межличностные конфликты. Практически они охватывают все сферы человеческих отношений.

По оценке многих специалистов, распределение межличностного конфликтов по сферам социального взаимодействия следующее:

* Профессиональная сфера – 88%
* Бытовая сфера – 9%
* Диффузные группы – 3%

 Как видно из приведенных данных, на профессиональную сферу приходится подавляющее большинство межличностных конфликтов.

Опираясь на общее определение конфликта, межличностный конфликт можно определить как противоборство между личностями на основе столкновения противоположно направленных мотивов и суждений.

Межличностные конфликты имеют следующие особенности:

* Противоборство происходит непосредственно, здесь и сейчас. Соперники сталкиваются лицом к лицу.
* Межличностные конфликты являются своего рода «полигоном» проверки и проявления их характеров, темпераментов, проявления способностей и других особенностей
* Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

Причины межличностных конфликтов весьма разнообразны. В каждом конкретном конфликте они могут быть сугубо специфичными. Однако при работе с межличностным конфликтом следует учитывать некоторые общие подходы к классификации их причин.

Первую группу таких причин составляют организационно-технические причины: распределение ресурсов, неудовлетворительные коммуникации, различия в целях и т.п. Такие причины в организации скрываются в деятельности руководителя.

Вторую группу причин межличностного конфликта составляют психологические и социально-психологические причины. Появление выделенных причин часто связывают с просчетами в подборе и расстановке персонала, а также с неудовлетворительным морально-психологическим климатом в коллективах организации.

Более конкретную картину многообразия причин межличностных конфликтов в организации дает в своей классификации американский ученый В.Линкольн (табл. 3).

Табл.3

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип факторов и их основное содержание** | **Формы проявления** |
| Информационные факторы - неприемлемость информации для одной из сторон | Неполные и неточные факты: слухи, невольная дезинформация; преждевременная информация или информация, переданная с опозданием; ненадежность источников информации; посторонние факторы; неадекватные акценты |
| Поведенческие факторы – неуместность, грубость, бестактность и т.д. | Стремление к превосходству; проявление агрессивности; проявление эгоизма; нарушение обещаний; непроизвольное нарушение комфортных отношений |
| Факторы отношений – неудовлетворительность от взаимодействия между сторонами | Дисбаланс в отношениях; несовместимость по ценностям, интересам, манерам поведения и общения; различие в образовательном уровне; классовые различия; негативный опыт отношений в прошлом; уровень доверия и авторитетности. |
| Ценностные факторы – противоположность принципов поведения | Верования и поведение; предрассудки, предпочтения, приоритеты; приверженность к групповым традициям, ценностям, нормам; религиозные, культурные, политические и другие ценности; нравственные ценности. |
| Структурные факторы – относительно стабильные объективные обстоятельства, которые трудно поддаются изменению | Власть, система управления; право собственности; нормы поведения, «правила игры»; социальная принадлежность. |

Также важно различать межличностные конфликты служебные и неслужебные. Но зачастую они переплетаются, и часто их сложно разграничить.

Наиболее распространенными конфликтами в организации являются конфликты по вертикали (руководитель-подчиненный) , их доля составляет 60-80 %.

Управление межличностными конфликтами в организации состоит из четырех этапов:

1. Прогнозирование конфликта: изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников; знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта на стадии возникновения конфликтной ситуации(ограничение отношений, критические высказывания в адрес соперника и др.)
2. Предупреждение конфликта: на основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации. Педагогические меры: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; административные меры: изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделение, смены и т.д.
3. Регулирование конфликта: добиться признания конфликтующими реальности конфликта; напомнить конфликтующим о соблюдении правил и норм поведения во взаимоотношениях; ограничить число участников конфликта; не допустить вовлечение в конфликт других сотрудников.
4. Разрешение конфликта: исходя из оценки глубины конфликта, предпринять один из способов разрешения: административный или педагогический.

В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать и характер межличностных отношений конфликтантов, их взаимные симпатии и антипатии. В соответствии с этим можно выделить следующие типы взаимоотношений:

* Взаимно-положительный (отношения характеризуются взаимной симпатией)
* Взаимно-отрицательный (отношения характеризуются взаимной антипатией)
* Односторонне положительно-отрицательный (один субъект испытывает симпатии по отношению к другому, а второй – антипатии по отношению к первому)
* Односторонне противоречиво-положительный (один субъект испытывает симпатии по отношению к другому, а во втором сочетаются симпатии и антипатии по отношению к первому)
* Односторонне противоречиво-отрицательный (один субъект испытывает антипатии по отношению ко второму, а второй сочетает симпатии и антипатии по отношению к первому)
* Взаимопротиворечивый (в обоих субъектах сочетаются симпатии и антипатии по отношению друг к другу)
* Безразличный (отсутствие каких-либо предпочтений в отношениях друг к другу)

Учет вышеприведенных характеристик позволяет выбрать адекватную стратегию в работе с конфликтами и добиться конструктивного разрешения возникшего конфликта.

**Групповые конфликты.**

Групповые конфликты менее распространены в организации, но они всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям.

Групповой конфликт – конфликт, в который хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.

Противоборство возникает на основе столкновения противоположно направленных групповых мотивов.

Выделяют два основных типа групповых конфликтов:

1. Конфликт типа «личность – группа»
2. Конфликт типа «группа – группа»

Конфликт типа «личность – группа» возникает в среде групповых взаимоотношений и имеет некоторые особенности:

* Субъектами в нем с одной стороны выступает личность, а с другой – группа. Конфликтное взаимодействие здесь происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены первым субъектом в индивидуальных взглядах и оценках, а второго – в групповых.
* Вторая особенность отражает специфику причин рассматриваемого конфликта, которые непосредственно связаны с положением индивида в группе. Причины возникающих конфликтов между личностью и группой всегда связаны или с нарушением ролевых ожиданий, или с неадекватной внутренней установкой статусу личности, или с нарушением групповых норм.
* Третья особенность заключается в формах проявления конфликта данного типа: применение групповых санкций, существенное ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующими, резкая критика в адрес конфликтующего и др.

Существует следующая классификация конфликтов типа «личность-группа»:

* Руководитель - коллектив
* Сотрудник – коллектив
* Лидер – группа (микрогруппа)

Управление конфликтами типа «личность –группа» имеет четыре этапа:

1. Прогнозирование конфликта: изучение индивидуально – психологических особенностей сотрудников; анализ общественного мнения, ценностей; анализ взаимоотношений в коллективе; знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта.
2. Предупреждение конфликта: на основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации. Педагогические меры: беседа, разъяснение о соблюдении групповых норм и т.д. Административные: приведение в соответствие возлагаемых обязанностей и условий оплаты труда с профессиональной подготовкой потенциального конфликтанта; перевод активных участников зреющего конфликта в другие подразделения и т.п.
3. Регулирование конфликта: добиться признания реальности конфликта конфликтующей личностью; вести работу с конфликтной личностью по разъяснению ей причин сложившейся ситуации; вести работу с лидерами конфликтующей группы на предмет возможных путей разрешения возникшего конфликта.
4. Разрешение конфликта: или конфликтующая личность признает свои ошибки и недостатки и исправляет их, или конфликтующая личность покидает группу.

Конфликт типа «группа – группа» возникает при столкновении противоположно направленных групповых мотивов и/или групповых мнений.

В процессе управления межгрупповыми конфликтами важно учитывать некоторые особенности таких конфликтов. Во-первых, следует различать специфику межгруппового конфликта по содержанию некоторых его структурных элементов. Во-вторых, межгрупповые конфликты отличаются и по формам, в которых они проявляются и протекают. Такими формами являются: собрания, совещания, митинги групп; забастовки; встречи лидеров; переговоров и др. В-третьих, специфика межгрупповых конфликтов проявляется и в их разновидности:

* Руководство организации – персонал
* Администрация – профсоюзы
* Конфликт между подразделениями внутри организации
* Конфликты между микрогруппами внутри коллектива
* Конфликт между организациями

При принятии управленческих решений по межгрупповым конфликтам важно учитывать не только их особенности, но и функции, которые они несут в себе:

* Сплочение группы, отстаивающей справедливые интересы
* Раскол группы, отстаивающей незаконные интересы
* Утверждение статуса личности в группе, занимающей лидирующие позиции в конфликтном взаимодействии за справедливые интересы.

Управление межгрупповыми конфликтами подразумевает следующие этапы и их характеристики:

1. Прогнозирование конфликта: постоянное взаимодействие по всем коммуникационным каналам с внешними организациями; работа с лидерами микрогрупп; анализ общественного мнения; знание ранних симптомов межгрупповых конфликтов в их латентной фазе.
2. Предупреждение конфликта: на основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках.
3. Регулирование конфликтов: признание лидерами конфликта; легимитизация конфликта, установление норм и правил взаимодействия по решению конфликтных ситуаций; широкое применение технологий регулирования конфликта.
4. Разрешение конфликта: организация переговорного процесса по разрешению конфликта; заключение договора о согласовании интересов и позиций конфликтующих сторон.

**Управленческие конфликты.**

Одним из самых сложных типов отношений в любой организации являются управленческие отношения, которые возникают в процессе реализации функций управления. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений сопряжено с множеством проблем и противоречий, которые создают предпосылки конфликтов в этой среде.

Природа конфликтов в сфере управления непосредственно связана с основной задачей управленческой деятельности, которая сводится к обеспечению целенаправленной и скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом.

Управленческий конфликт – конфликт, который возникает в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления.

Источники такого конфликта скрываются в противоречиях управленческих отношений: между бюрократическими правилами и потребностью к свободе действий и самовыражению.

Важное место в понимании сущности управленческих конфликтов и механизмов занимает понятие дезорганизации. Дезорганизация – такое состояние управленческого взаимодействия, при котором существующие групповые нормы, административно-бюрократические правила приходят в несоответствие с новыми условиями и факторами.

 В конечном итоге дезорганизация может привести к следующим формам конфликта:

- Напряженность– это более острая форма управленческого конфликта, которая затрагивает устои существующей системы управления.

- Конфронтация – это самая острая форма, которая ведет к расколу и ликвидации существующей системы управления.

- Несогласие – это отказ определенных субъектов управления или объектов управления от предписанных шаблонов и норм поведения.

Разрешение управленческих конфликтов в большинстве случаев зависит от руководителя. Он должен владеть различными формами воздействия на подчиненных:

* Прямое воздействие: приказ, директива, указание, задание.
* Воздействие через мотивы: стимулирование потребностей и интересов в целях желаемого поведения и деятельности.
* Воздействие через окружающую социальную среду: изменение условий труда, статуса в организации, изменение системы взаимодействий и т.п.

Основное содержание управления управленческими конфликтами:

1. Прогнозирование конфликта: постоянный мониторинг условий и факторов групповых норм и административных правил системы управления организации; выявление ранних проявлений дезорганизационных моментов.
2. Предупреждение конфликта: анализ причин и факторов конфликта; использование различных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта.
3. Регулирование конфликта: признание реальности конфликта всеми участниками; установление норм и правил по решению конфликтных споров; применение технологий регулирования конфликта.
4. Разрешение конфликта: реорганизация системы управления с учетом изменившихся условий и факторов, а также административных ресурсов организации.

 Такова характеристика основных конфликтов в организации

**Глава 3.Структурные и межличностные методы разрешения конфликта.**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

 **Структурные методы.**

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

Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации, как это сделала компания "Эппл" раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

Приводя компанию "МакДоналдс" в качестве примера организации, сформулировавшей комплексные цели для всех сотрудников, профессора Паскаль и Атос говорят:

"Начиная строить свою империю ресторанов быстрого обслуживания, "МакДоналдс" направил внимание не только на цены, качество и долю рынка. Руководство компании считало, что они действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства. Эта "социальная миссия" придала больший вес оперативным целям. Повара и официанты в заведениях, работающих под вывеской "МакДоналдс", отнеслись к этим целям более высокого порядка как к полезному приему, помогающему выдержать общефирменную строгую систему контроля над качеством. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу".

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**Межличностные стили разрешения конфликтов**

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

* Уклонение - этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта - это "не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы".
* Сглаживание - этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". "Сглаживатель" старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Мутон отмечают: "Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: "Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня". В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что, в конечном счете, произойдет взрыв".
* Принуждение - в рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Согласно Блэйку и Мутон, "конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника". Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.
* Компромисс - этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта возникшего по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, "такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс - это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных".
* Решение проблемы - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блэйк и Мутон отмечают, что "...расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом".

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

**Заключение.**

В заключение своей курсовой работы хотелось бы сказать, что в менеджменте организации, как управлении человеческими ресурсами, проблема подбора и расстановка кадров не единственная, а часто и не самая сложная задача. Увы, но кадры решают не все, ведь конфликтность такой организации, как внутренняя, очень высока. Многие руководители не владеют достаточными знаниями, навыками и умениями работы с конфликтами и часто полагаются на личный опыт и интуицию в вопросах принятия решений по поводу тех или иных конфликтных взаимодействий в организации.

Итак, в ходе своей курсовой работы я выяснила, что конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов и суждений. Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его. Основными причинами конфликтов могут являться:

* Распределение ресурсов
* Взаимозависимость задач
* Различия в целях
* Различия в представлениях и ценностях
* Различия в манере поведения и жизненном опыте
* Неудовлетворительные коммуникации.

Существуют следующие типы конфликтов:

* Внутриличностные
* Межличностные
* Групповые
* Управленческие

Каждый тип конфликтов имеет свои конкретные причины и способы преодоления конфликта.

Существуют также структурные и межличностные стили разрешения конфликтов.

Таким образом, в системе управления организацией работа различных менеджеров от топменеджеров до линейных непосредственно связана с управлением конфликтами. Хочется еще раз подчеркнуть, что каждый руководитель должен уметь распознавать конфликт, уметь разрешать разные типы конфликтов, тем самым ведя свою команду к эффективной деятельности и достижению новых вершин.

**Список использованной литературы.**

1. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. – Спб.: Речь, 2006
2. Вересов Н. Н. Формула противостояния, или как устроить конфликт в коллективе. М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2005
3. Ворожейкин И.Е.. Кибанов А.Я. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФА-М, 2004
4. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. –Спб.: Авалон, 2006
5. Конфликтология. Под ред. Кармина А.С. –Спб.: Лань, 2007
6. Конфликтология: Хрестоматия. Составитель: Леонов Н. И. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2004
7. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. – СПб.: Речь, 2005
8. Мескон.М, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 206
9. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – Спб.: Об-во «Знание», 2003
10. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник.- М.: Аспект Пресс, 2005
11. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: Учеб. Пособие. – М.: Дело, 2003.