Министерство Образования, Культуры и Здравоохранения

Республики Казахстан

# Рудненский Индустриальный Институт

## Кафедра ЭУПИ

### *Доклад*

тема: «Процесс конфликта.

Методы решения конфликтов».

Выполнил: Стрижак Д.Ю., ЭМ-31.

Проверил: Гарипова В.Р.

Рудный, 1998 г.

**Природа конфликта в организации.**

Самая последовательная гуманизация в организациях и учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов.

Само слово «конфликт» содержит ответ. Оно - латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение». Он возникает там, где сталкиваются разные желания, различные альтернативы и принятие решения затруднено. Конфликты возникают там, где сталкиваются разные школы, разные манеры поведения, их может питать и желание получить что - то, не подкрепленное соответствующими возможностями.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. С другой стороны, конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это так же может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным* и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть *дисфункциональным* и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют.

**Типы конфликта.**

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

**Внутриличностный конфликт**. Одна из самых распространенных форм его – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт**. Это тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Межличностный конфликт может проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой***.* Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

**Межгрупповой конфликт**. Организации состоят из множества групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты (рис.1.1).

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Рис. 1.1. **Межгрупповой конфликт**.

# Конфликт

# Маркетинг

# Производство

# Президент

**Причины конфликта.**

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в 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 достигнуть 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: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных – люди всегда хотят получить не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

**Взаимосвязь задач.**

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который по их мнению плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимосвязанных элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимосвязь задач может стать причиной конфликта.

**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. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентноспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты – эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

**Различия в представлениях и ценностях.**

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают. Высокообразованный персонал ценит свободу и независимость, если же их начальник пристально следит за их работой, различия в ценностях вероятно вызовут конфликт.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте.**

Эти различия так же могут вызвать конфликт. Люди с агрессивными и враждебными характерами создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже и возрасте уменьшают степень взаимопонимания.

**Неудовлетворительные коммуникации.**

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликтов – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников, а так же предъявление взаимоисключающих требований к работе.

**Процесс конфликта.**

Рис.1.2 представляет модель конфликта как процесса. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже при большой возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что «вот почему

Управленческая ситуация

Источники

конфликта

Возможности разрастания конфликта

Реакция

на ситуацию

Конфликт

происходит

Конфликта

не происходит

Функциональные и дисфункциональные последствия

Управление

конфликтом

Рис. 1.2. **Модель конфликта как процесса**.

он не прав, а моя точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью принуждения, вознаграждения, убеждения или участия. Следующая стадия конфликта как процесса – это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом его последствия могут быть функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит или создаст их.

**Функциональные последствия конфликта.**

Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон и люди будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству. Конфликт может так же уменьшить возможности группового мышления, когда подчиненные не высказывают идей, которые противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

**Дисфункциональные последствия конфликта.**

Если не найден эффективный способ управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия:

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге».
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: предание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

**Управление конфликтной ситуацией.**

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

**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.

**Разъяснение требований к работе.**

Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт,– это разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и 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. При чем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

**Координационные и интеграционные механизмы.**

Еще один метод управления конфликтной ситуацией –это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов – это цепь команд. Установление иерархополномочий 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 общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчинится.

**Общеорганизационные комплексные цели.**

Это еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея эта – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтует 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.

**Структура системы вознаграждений.**

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.

**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, т.е. не попадает в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступает в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

**Сглаживание**. Это стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности.

**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, для влияния на других использует власть путем принуждения. 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.

**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, часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего и важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время после альтернатив.

**Решение проблемы**. Данный стиль – 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.