Московский центр физического,

военно-патриотического и гражданского

воспитания обучающихся и студентов

профессионального образования

 **РЕФЕРАТ**

* **Тема : «Профессиональные конфликты и способы их урегулирования »**

Выполнил: преподаватель физического воспитания

 Московского Радиотехнического колледжа имени А.А. Расплетина Константинов В.В.

 Проверил: Методист

 МЦФВПГВ

 Богуцкий А.А.

Москва 2011г.

Содержание:

 Введение

 1. Психология конфликта

 2. Типы конфликта.

 3. Причины конфликтов.

 4. Организационный конфликт.

 5. Функции конфликтов и формы их разрешения.

 6. Заключение

 7. Использованная литература

 Введение.

 Глубокие экономические преобразования, происходящие в современной России, связанные с переходом на рыночные механизмы функционирования и регулирования требуют изменений и в подготовке специалистов для любых предприятий и организаций. Для плодотворной работы любого менеджера необходимо знание многих дисциплин, связанных с планированием, организаций и управлением персонала фирмы, компании или организации.

 В предлагаемой для Вашего внимания курсовая работа по дисциплине "Управление персоналом" на тему "Конфликты и методы их разрешения" рассматривает проблемы, связанные с возникновением конфликтов. Раскрывает природу, причины возникновения и типы конфликтов, а также, на примере одного из наиболее встречающихся в работе предприятий и организаций организационного конфликта, рассматриваются его пути развития, его типы в рамках организационного конфликта и т.п..

 Особое место в работе уделено средствам воздействия и способам выхода из конфликтных ситуаций, которые важно знать каждому менеджеру, руководителю любого структурного подразделения и т.д. Для каждого из способов выхода из конфликтной ситуации рассмотрен пример. В пример рассматривается возможная производственная ситуация и методика применения способов выхода из конфликтов.

 Литература, используемая при написании данной курсовой работы, отражается мнение российских авторов на исследуемую проблему. Главным образом, при выполнении курсовой работы были использованы материалы из книг под редакцией Ф.М. Бородкина, А.А. Радугина, а также других авторов.

 1. Психология конфликта

 Что такое конфликт. Существо конфликта можно определить как отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт обычно ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями. Бытует мнение, что конфликт всегда нежелателен, что его надо немедленно разрешать, поскольку он разрушает человеческие взаимоотношения, а следовательно, отрицательно сказывается на результатах совместной работы. Однако многие западные теоретики и практики менеджмента считают, что с точки зрения эффективного управления организациями некоторые конфликты могут быть не только полезны, но и желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив и ?.?. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить свои потребности в уважении и власти. Это также помогает более эффективно выполнять планы, проекты и в результате создает условия для интенсивного развития банка и фирмы.

 Современная наука об управлении признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Но закономерно встает вопрос, как следует относиться к конфликтам? Многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны, ибо они приводят к значительным издержкам в деятельности организации. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов. Вторая — дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям, в частности.

 Современная наука об управлении предлагает выработать конструктивную позицию в отношении конфликта, которая предполагает рассматривать конфликт не как аномалию, дисфункцию в деятельности организаций, а как норму отношений между людьми, необходимый элемент производственной жизни, который дает выход социально-психологической напряженности, порождая изменения в деятельности организации.

 В переводе с латинского значение слова конфликт - столкновение. И следуя этимологическому значению этого термина английский социолог Э. Гидденс дает такое определение конфликта, «Под конфликтом я имею в виду реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы и средства, мобилизуемые каждой из сторон».

 Российские конфликтологи Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк уточняют понятие конфликта. По их мнению, конфликт — это деятельность людей, и, следовательно, всегда предполагает преследование цели. Приписывание конфликтному действию категории цели позволяет выделить в качестве конфликтующих сторон только те, которые способны к целесообразному, сознательному поведению, то есть к осознанию своей позиции, планированию своих действий, сознательному использованию средств. Отсюда следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть деятельными субъектами. И это позволяет отделить реальных участников конфликта от таких индивидов и групп, которые выступают в качестве инструментов, орудий, средств борьбы каких-либо субъектов конфликтного взаимодействия.

 Субъектами конфликтного взаимодействия в организации могут выступать отдельные индивиды, социальные группы, подразделения организации. В таком случае конфликтология их обозначает как оппонентов.

 На основе вышеизложенного можно дать такое определение конфликта. Конфликт — это особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов.

 Определив общие параметры конфликтного взаимодействия, необходимо перейти к содержательному анализу этого взаимодействия. Российские конфликтологи А. Дмитриев, В. Кудрявцев и Г. Кудрявцев предлагают четко разграничивать предмет и объект конфликта. Под предметом конфликта, пишут они в книге «Введение в общую теорию конфликтов», мы понимаем объективно существующую или мыслимую (воображаемую) проблему, служащую причиной разбора между сторонами. Предмет конфликта — это и есть основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого субъекты вступают в противоборство. Это может быть проблема власти, обладание ценностями, престижа и т. д.

 Определить предмет конфликта, по их мнению, очень важно, поскольку возникающее в конфликтах напластование проблем может сделать сам предмет конфликта абсолютно диффузным, не имеющим четких границ. Конфликт может иметь один основной предмет, который распадается на множество частных предметов. Объектом же конфликта может выступать любой предмет материального мира или социальной реальности.

 Таким образом предмет конфликта, это его внутренняя причина. Конфликтные взаимодействия между одними и теми же отношениями могут оказаться безразличными к объекту и держаться только на предмете. Для постороннего наблюдателя такие отношения будут выглядеть как перманентно враждебные, для которых объект всегда найдется. Это эмоциональные конфликты. Источник эмоциональных конфликтов кроется либо в личностных качествах оппонентов, либо в их психологической несовместимости.

 Наряду с эмоциональными конфликтами в организациях широкое распространение имеют деловые конфликты, которые происходят из-за вполне конфликтных объектов, распределения ресурсов, власти и т. д.

 Однако не следует противопоставлять эти два вида конфликтов. Любой деловой конфликт или непрерывная цепь деловых конфликтов, оппоненты в которых постоянны, имеет тенденцию переходить в эмоциональный конфликт. Иначе говоря, затянувшийся деловой конфликт вследствие действующих в нем психологических закономерностей может привести к тому, что, во-первых, произойдет потеря объекта конфликта, то есть сам объект потеряет значимость для оппонентов. Во-вторых, сформируется негативное психологическое отношение оппонентов друг к другу. И это представляет большую опасность для работоспособности организации. Именно поэтому попытка иных руководителей не замечать или заглушать конфликт, не пытаясь изменить обстановку или повлиять на конфликтную ситуацию, приводит к дестабилизации эмоциональной обстановки в организации. В конфликт могут быть втянуты новые люди, группы, подразделения.

 Важным понятием в конфликтологии является понятие силы участников конфликтов. Эта сила определяется наличием материальных, финансовых ресурсов, власти, поддержки и т.д.

 В целом можно выделить две группы конфликтов — функциональные конфликты и дисфункциональные. конфликты первой группы ведут к повышению эффективности организации, а конфликты второй группы приводят к снижению личной удовлетворенности, разрушению группового сотрудничества. В какую группу попадает возникший в коллективе конфликт, всецело зависит от руководителя. При правильном управлении конфликт может стать конструктивным, функциональным. При неопытном или неумелом руководстве он может перерасти в дисфункциональный конфликт.

 Для того, чтобы конфликт произошел, должна сложиться конфликтная ситуация и действия со стороны оппонентов, направленные на овладение объектом. Такие действия называют инцидентом.

 Конфликтная ситуация

 Конфликт

 Инцидент

 Оппоненты

 Конфликтная ситуация Объекты

 Рис. 1. Структура конфликта.

 2. Типы конфликта.

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

 Внутриличностный конфликт чаще всего бывает ролевым, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит время на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела новыми товарами. В этой ситуации продавец может воспринять указания относительно того, что и как делать, как несовместимые.

 Аналогичная ситуация возникает, если руководитель банка требует введения новых прогрессивных методов учета в банковском деле и в то же время директивные органы сверху выдвигают требования оставить прежние методы.

 Оба примера говорят о том, что предъявляются противоречивые требования, только в первом случае конфликт может возникнуть в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку, а во втором — из-за нарушения принципа единоначалия.

 Многие внутриличностные конфликты возникают также из-за рассогласования производственных требований с личными потребностями и ценностями работника, перегрузками или недогрузками в работе, невозможностью согласовать производственные цели и цели семейной жизни.

 Межличностный конфликт чаще всего проявляется в борьбе руководителей за ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных типов характера, темперамента. Иногда люди просто не в состоянии ладить друг с другом. Например, два начальника, имеющих холерический темперамент, будут часто конфликтовать друг с другом. Трудно согласовывают свои действия два лидера в одном коллективе.

 3. Причины конфликтов.

 Различия в представлениях и ценностях ведут к конфликту, потому что, вместо того чтобы объективно анализировать проблему, люди часто рассматривают только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые благоприятны лишь для их группы и личных потребностей. Эта тенденция — весьма распространенная причина конфликтов. Например, подчиненный может искренне считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то же время руководитель так же искренне полагает, что подчиненный имеет право выражать свое мнение, лишь когда его спрашивают, и должен беспрекословно делать то, что ему приказывают. Высокообразованный персонал ценит свободу и самостоятельность. Если же начальник считает необходимым пристально следить за работой подчиненных, то различия в ценностях вызовут конфликт.

 Конфликты часто возникают в коллективе, состоящем из одних женщин, что типично для современных отечественных школ.

 Различия в манере поведения и жизненном опыте довольно часто ведут к конфликтам. Люди непосредственные, нервные, авторитарные и нетерпимые чаще других вступают в конфликты и создают вокруг себя атмосферу напряженности. Различия в жизненном опыте и уровне образования снижают степень взаимопонимания между людьми, что также в некоторых случаях вызывает конфликт.

 Неэффективные коммуникации — это неправильная передача информации, в результате чего она искажается; неоднозначные критерии качества; неспособность точно определить должностные требования и функции сотрудников и подразделений; взаимоисключающие требования к работе.

 Модель конфликта. Во многих случаях человек реагирует так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Конфликт чаще проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что «вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких, как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, убеждение или участие.

 4. Организационный конфликт.

 Одним из наиболее часто встречающихся в последнее время видов конфликта является организационный. Он заключается в себе некоторую специфичность, которая характерная для наших дней. Исходя из этого, на примере этого организационного конфликта рассмотрим вышеизложенный материал.

 Предприятие — это функционально-целевая общность, создаваемая индивидами или более широкими общностями (надорганизациями) для удовлетворения социальных потребностей личностей и общностей. С этой точки зрения, предприятие представляет собой внутренне-противоречивую систему. С одной стороны, оно является инструментом достижения целей иной организации или личности. В условиях рыночных отношений субъектом целеполагания может быть владелец предприятия, группа держателей основного пакета акций, государственная организация, министерство, ведомство и т. д. Но с другой стороны, для успешного функционирования оно хотя бы частично должно быть субъектом собственной деятельности, то есть обладать возможностью целеполагания, свободой, автономией и другими характеристиками субъекта.

 Организации, цели и функции которых по преимуществу задаются извне, называются инструментальными. Инструментально организации детерминирует целый класс конфликтов. Важнейшим из них является конфликт целеполагания. Этот конфликт возникает тогда, когда перед организацией возникают противоречивые и даже не совместимые цели. Например, перед предприятием поставлена цел выпуска высокоточных машин и приборов, находящихся на переднем крае научно-технического прогресса, но при этом сформулирован, также задача обеспечения высокой нормы прибыли, существенной экономии материальных и финансовых ресурсов, сокращение инвестиций в разработку новых технологий и т. д. При наличии резервов в течение некоторого времени удается двигаться в сторону этих целей одновременно. Но как только эти резервы будут исчерпаны, продвижение в каждом из направлений окажется возможным только при потерях на других, поскольку управление организовано так, что за каждое из этих направлений отвечают различные люди и подразделения, то противоречивость целей выльется в конфликтное взаимоотношение специализированных групп работников. Этот конфликт носит внешнеорганизованный характер, так как его субъектами являются надорганизация — учредитель данного предприятия и данное предприятие.

 С целедостижением органически связаны типичные для инструментальных организаций внутриорганизационные конфликты, носящие дисфункциональный характер. Основной элемент всякой организации — люди — индивиды, группы и иные общности. Инструментальная организация — это чаще всего бюрократическая организация, которая строит свою деятельность на строгом соблюдении правил, инструкций, норм. Ее главное требование — дисциплина и порядок. Но уже Р. Мертон показал, что дисциплина необходима для того, чтобы агенты достигали стандартизированного поведения, независимо от достижения цели. Они принимают правила поведения не как средства, а как цель. В результате происходит подмена главной цели. Целью деятельности людей на предприятии становится не достижение целей, поставленных субъектом — учредителем организации (производство определенных материальных ценностей, услуг, получение прибыли), а выполнение правил и инструкций, поддержание дисциплины и порядка.

 Наряду с инструментальными организациями в современных условиях широкое распространение получили субъектные организации, то есть такие организации, которые сами себе задают цель деятельности, являются субъектами целеполагания. Как отмечают исследователи организаций, предприятия, делающие ставку на собственную субъективность и субъектность своих подразделений, отрицающих необходимость всеобщей регламентации, и способные определять то, как им выполнить работу, как при заданных ограничениях достичь внешне фиксированных целей, относительно молоды. Они возникли в связи с утверждением в организациях доктрины человеческих отношений для того, чтобы повысить эффективность деятельности предприятия за счет использования так называемого «человеческого фактора». Но такие организации, считают Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк, и более конфликтны по своей природе.

 Главная причина повышенной внутренней конфликтности организаций этого типа заключается в том, что они принципиально опираются на способность людей к самодеятельности, на субъектное начало как отдельных индивидов, так и групп. Именно на такого типа предприятиях господствует неформальная организация, центробежные процессы в которой являются источником конфликтов. Неформальные группы на таком предприятии могут сформировать свои собственные цели, существенно отличающиеся от целей организации. И это уже является причиной организационного конфликта. А в условиях, когда членами такой группы становятся формальные лидеры организации, они вполне способны цели своей группы противопоставить целям своего предприятия. Так, если целью того или иного предприятия является производство того или иного типа машин, а на основе реализации этой продукции, работники этих предприятий удовлетворяют свою потребность в обеспечении материальными благами, обеспечивают себя средствами существования, то определенной группе руководителей на данном этапе может оказаться более выгодным довести данное предприятие до состояния полного развала, подвести к черте банкротства и на фоне общей паники и внутренней дезорганизации коллектива скупить контрольный пакет акций. В результате возникает внутренний конфликт между целями узкой группы руководителей предприятий и основным персоналом, рабочими и служащими предприятия.

 В предыдущем разделе мы также отмечали, что организация возникает на основе общественного разделения труда и специализации. Поэтому на предприятиях создаются различные горизонтальные структуры. Конфликтологи указывают, что любое предприятие располагает такими подразделениями, взаимодействие между которыми потенциально конфликтно. В этом случае возможны как горизонтальные, так и вертикальные конфликты. Горизонтальные конфликты чаще всего возникают тогда, когда различные подразделения предприятия черпают средства своего функционирования из одного ограниченного источника при условии, что свободные резервы средств уже истощены.

 Но конфликт между структурными подразделениями предприятия может возникнуть не только из-за дефицита средств, но приобрести позиционный характер. Позиционность — это отношение, которое проявляется в различии интересов, целей людей, взаимодействующих друг с другом в решении общей направленности целедостижения. Иначе говоря, позиционность есть разделение коллектива, источником которого является осознание противоположностей, интересов и целей его членов. На основе противоречивых позиций индивидов, групп, подразделений возникает позиционный конфликт. «Позиционный конфликт, по определению А. И. Пригожина,— это вид контролируемого межцелевого напряжения, связанного с противопоставлением параллельных целей по единой горизонтали».

 Однако наиболее часто организационные конфликты возникают вследствие внутренней противоречивости социальной структуры предприятий, построения их по вертикальному иерархическому принципу. И здесь, как справедливо указывал Дарендорф и его последователи, основным конфликтогенным фактором является борьба различных индивидов, групп, структур по проблемам власти. Эта борьба носит самый многообразный характер.

 В любой организации, на любом предприятии по самой природе функционирования организации заложены два типа власти, власть на основе положения в иерархии и власть на основе профессионального знания. Эти два типа власти в известной мере противоречат друг другу. Власть администратора, бюрократа возникает из его социального статуса руководящего работника, базируется на праве приказа и поэтому подчинение ему не является добровольным. Администратор в принципе не обязан убеждать своих подчиненных в обоснованности своего распоряжения, хотя определенный тип администратора и может это делать. Власть технического специалиста — профессионала связана с признанием его социального статуса с этих позиций и поэтому подчинение компетентному специалисту является добровольным. Главной практической проблемой современных организаций является определение степени самостоятельности специалистов в сфере оперативной формулировки целей деятельности, типа решаемых задач, способа использования знания и контроля исполнения. Борьба междуносителями различного типа власти — административной и профессионального знания — один из распространенных видов межгруппового конфликта. Межгрупповые вертикальные конфликты в самых разнообразных формах являются наиболее распространенной формой организационного конфликта. Как отмечают Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк, в самой основе иерархической структуры организаций, где имеют место отношения руководитель-подчиненный, в котором руководитель наделен функциями управления и контроля и располагает рычагами принуждения, потенциально заложена возможность конфликтной ситуации. Уже сам факт наличия потенциального принуждения указывает на возможную несовместимость целей деятельности руководителей и подчиненных и это порождает конфликтные ситуации.

 Весьма частым источником конфликтов в организациях является несбалансированность рабочих мест. Сбалансированность рабочего места означает, что рабочему месту не должны приписываться функции, не обеспеченные средствами, необходимыми для их исполнения, не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права при этом должны быть взаимно уравновешены, т. е. каждая обязанность должна быть обеспечена определенным правом и никакое право не может осуществляться без определенной обязанности; объем ответственности и объем власти должны быть связаны, т. е. ответственность за что-либо должна обеспечиваться соответствующей властью и наоборот. Сбалансированность означает также, что обязанности должны быть связаны только с данной совокупностью функций, а ответственность может возникать лишь при невыполнении именно данной совокупности функций, т. е. невыполнении связанных с функциями обязанностей. Сбалансированность рабочего места означает, наконец, что совокупность прав и власти гарантируется только данными средствами.

 Достичь такого идеального состояния, чтобы все рабочие места были сбалансированы, очень трудно. Функции и средства для многих типов рабочих мест зачастую фиксируются лишь приблизительно. Даже когда функции определены, иногда не известны средства для их выполнения. Это относится, прежде всего, к тем рабочим местам, где технологическая деятельность нечеткая. Таковы, например, многие рабочие места экономической службы, службы линейного и функционального управления, инспекционных служб, многие исследовательские рабочие места.

 В подобных ситуациях начинается стихийное, не предусмотренное никакими правилами и инструкциями, перераспределение функций и средств по однородным и даже разнородным рабочим местам.

 Если перераспределение происходит в группе, члены которой взаимно дружески настроены, конфликтные ситуации и конфликты не возникают. В группе известно, кто какую работу лучше делает, есть стремление к выравниванию загрузки, чувство взаимной ответственности за выполнение совокупности предписанных функций. Такая группа имеет мощные неформальные средства воздействия на каждого своего члена, о чем речь пойдет ниже. Постепенно при долгом существовании группы в стабильном составе вырабатывается традиционное балансирование рабочих мест, распределение функций и средств.

 Осложнения возникают и в случае, когда из группы, в которой уже достигнут баланс, кто-либо уходит. Если длительное время никто не замещает возникшей вакансии, группе приходится вновь заняться балансировкой. Это чревато внутригрупповыми конфликтами. Они зачастую невидимы постороннему глазу и внешне выражаются лишь в некотором снижении производительности или качества работы. В них до поры до времени никому не следует и вмешиваться. Группа разберется сама. Вмешиваться в конфликт можно и нужно лишь тогда, когда члены группы не смогли договориться между собой, и конфликт вышел за ее пределы или когда группа обращается к посторонним для нее лицам как к третейским судьям.

 Весьма распространены в организациях межличностные конфликты. В основе конфликта лежат столкновения людей, их мнений, позиций, взглядов, характеров, интересов с точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает единовременно и как защитная реакция, и как ответная эмоционально окрашенная реакция.

 Современная конфликтология достаточно подробно описала динамику протекания конфликтов. Большинство конфликтов назревает постепенно и вначале находятся в так называемом инкубационном, скрытом (латентном) состоянии, при котором конфликтующие стороны выражают скрыто свои претензии, как говорится «за глаза». При этом, как правило, предпринимаются попытки удовлетворения этих претензий «мирным» путем. Если такой способ не вызывает позитивной реакции, игнорируется или наталкивается на отказ, конфликт переходит в открытую форму. Эта стадия развития конфликта называется конфликтным поведением. Конфликтное поведение — это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений, интересов. Конфликт в этой фазе принимает форму острых разногласий, которые индивиды не только стремятся урегулировать, но и всячески усугубляют, продолжая разрушать прежние структуры нормальных

 Таким образом, модель конфликта содержит: ситуацию, источники конфликта, возможности разрастания конфликта, реакцию на ситуацию, реализацию конфликта, управление конфликтом, функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.

 Последствия конфликта могут быть функциональными (конструктивными) и дисфункциональными (разрушающими). Среди функциональных последствий можно выделить: поиск и выработки взаимоприемлемого решения, снятие враждебности, несправедливости конфликтующих людей, разрядка, появление условий для сотрудничества, творчества, взаимопонимание, анализ проблем и разработка различных вариантов их решений.

 Дисфункциональные последствия конфликтов: неудовлетворенность людей, их плохое самочувствие, рост текучести кадров, уменьшение сотрудничества, излишне сильная преданность своей группе и проявление непродуктивной конкуренции с другими группами, представление о другой стороне как о «враге», уменьшение коммуникаций вплоть до их полного исчезновения, смещение акцента — придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению проблемы.

 5. Функции конфликтов и формы их разрешения.

 В заключение работы следует кратко рассмотреть функции конфликтов и способы их разрешения. Негативные стороны организационных конфликтов были отмечены нами при рассмотрении предыдущего вопроса. Здесь мы хотели бы акцентировать внимание на позитивных функциях. Обобщенно их можно свести к трем основным.

 1. Информативная функция. Эта важная функция имеет две стороны, сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. Коммуникативная сторона определяется так, что для обеих конфликтующих сторон необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя свой информационный потенциал, стороны, волей неволей, усиливают коммуникативный обмен друг с другом, познавая гораздо больший объем информации о факторах и причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода из конфликта.

 2. Интегративная функция. Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных,, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию, установлению и поддержанию нормативных и физических границ группы. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействиями между ними. В социальной психологии это явление получило название эффект группового фаворитизма. Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях социального взаимодействия, как бы устанавливая в любом случае «демаркационную» линию между теми людьми, которые по каким-либо критериям интерпретируются как «свои» или «чужие».

 3. Инновационная функция. С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация состояния межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

 К описанным выше функциям нельзя подходить с оценочными категориями. Их ценность ситуативна. Все трансформации, происходящие во время конфликта, единовременны и взаимосвязаны. Только послеконфликтный анализ может вывести суммарный оценочный вектор направленности конфликта.

 Сейчас необходимо перейти к рассмотрению путей разрешения конфликтов и их последствий. Решить конфликт можно двояко, социально - редуктивным (выключение, разъединение конфликтующих партий) и социально-продуктивным способом (усиление или дифференциация социальных отношений). Исключительно силовой подход к разрешению конфликта, основанный на принципе «если враг не сдается, то его уничтожают», большинством конфликтологов признается как крайне непродуктивный. Ориентация на ликвидацию противника в определенных случаях могла бы стать оправданной стратегией. Но чаще всего она наносит ущерб самому победителю (если таковой имеется). В комплексном и динамическом обществе возможна только такая стратегия ведения и разрешения конфликта, которая исключает не только поражение, но указывает направления мобилизации социальной энергии, иными словами, решение конфликта посредством изменения и дальнейшее развитие социальных и предметных связей.

 В конфликтологии рассматриваются в качестве приоритетных четыре возможных средства воздействия на участников конфликта, которые бы привели к разрешению конфликта, взаимосвязей, взаимодействий и отношений. В эмоциональной сфере эта стадия характеризуется нарастанием агрессивности, переходом от предубеждений к неприязни и откровенной враждебности, которая психологически закрепляется в «образе врага». Таким образом, конфликтные действия резко обостряют фон протекания конфликта, эмоциональный же фон, в свою очередь, стимулирует конфликтное поведение.

 Конфликтное поведение — это пик в развитии конфликта. Оно не может длиться вечно, и в конце концов конфликтующие стороны должны будут выбирать одну из двух программ поведения: 1) снизить уровень напряженности, но сохранять саму конфликтную ситуацию, переводя ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне; 2) искать способы полного разрешения конфликта.

 1. Средства убеждения. Они возможны, если противник готов действовать иначе, поскольку пришел к убеждению, что это полезно для него самого, не принимая во внимание случайностей, возникающих внутри группы или навязанных изменением внешней ситуации, а также не обращая внимания на то, что его заставляют брать на себя какие-то обязательства по изменению своих действий. Преимущества подобного способа в его гибкости и доверительном характере.

 2. Навязывание норм. Нормы навязываются соперникам извне, ссылаясь на интересы общественных взаимосвязей. Это институциональный путь, опирающийся на обычаи и традиции. Его главное преимущество в генерализуемости и возможности предсказания поведения соперников. Основной недостаток — отсутствие достаточной гибкости.

 3. Материальное стимулирование используется в зависимости от ситуации. Обычно применяется в том случае, когда конфликт зашел слишком далеко. Соперники согласны на частичное достижение цели и хотят хоть как-то компенсировать свои потери. Посредством стимулирования можно выработать минимум доверия, в основе которого можно выработать более или менее приемлемое решение конфликта. Преимущество этого способа в его гибкости. Недостаток в его малом практическом применении, относительная безрезультатность и слабая нормативность.

 4. Использование власти применяется только ситуативно и только по средствам негативных санкций (запугивание или фактическое применение силы). В действительности применяется в сочетании с предыдущими способами, которые все перемешиваются между собой.

 Предполагается, что возможность влияния на участников тем успешнее, чем лучше понимание, интенсивнее взаимная коммуникация и шире пространство действий.

 Конфликтология выработала ряд рекомендаций, следование которым ускоряет процесс разрешения конфликта:

 1) во время переговоров приоритет должен отдаваться обсуждению содержательных вопросов;

 2) стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности;

 3) стороны должны демонстрировать взаимное уважение друг к другу;

 4) участники переговоров должны стремиться превратить содержательную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга и сознательно создавая атмосферу публичного, равноправного обмена мнениями;

 5) все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу. Компромисс представляет собой такой способ разрешения конфликта, когда конфликтующие стороны реализуют свои интересы и цели путем либо взаимных уступок, либо уступок более слабой стороне, либо той стороне, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний.

 Большое значение имеет заключительная, послеконфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социально-психологическая напряженность и прекращена любая борьба.

 Существуют структурные и межличностные способы управления конфликтной ситуацией.

 Главное, что необходимо знать каждому руководителю, — не следует искать причины конфликтов только в различиях в характерах конфликтующих людей. Различия в характерах — один из факторов, вызывающих конфликт, и чаще всего — факторов, маскирующих истинные причины конфликта. Руководителю лучше начать анализ с фактических причин, вызвавших конфликт, использовать соответствующую методику улаживания.

 Разъяснение требований к работе. Один из лучших методов управления дисфункциональным конфликтом — метод разъяснения того, какие результаты ожидаютсяот каждого сотрудника и подразделения. Надо упомянуть такие параметры, как уровень результатов, кто представляет и кто получает информацию, система полномочий, степень ответственности; должны быть четко определены процедуры и правила.

 Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, выработку решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные хорошо знают, чьим решениям они должны подчиняться.

 Организационные комплексные цели. Эффективное осуществление организационных комплексных целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, заложенная в эти цели, — направить усилия всех участников к достижению общей цели.

 Рассмотрим пример компании «Мак-Дональдс». Начиная строить свою «империю» ресторанов быстрого обслуживания «Мак-Дональдс», руководители компании думали не только о ценах, качестве и доле рынка: они оказывали услугу американцам с ограниченными средствами. Эта «социальная миссия» придала большой вес оперативным целям. Повара и официанты в заведениях, работающих под вывеской «Мак-Дональдс», отнеслись к этим целям более высокого порядка как к полезному приему, помогающему выдержать общефирменную строгую систему контроля за качеством. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу.

 Структура системы вознаграждения. Важно, чтобы система вознаграждений — благодарности, премии, признание или повышение по службе — не поощряла неконструктивное поведение отдельных людей или групп.

 Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем по-

 лучения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличивать объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и снижая тем самым уровень средней прибыли компании. Либо может вспыхнуть 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 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.

 Уклонение. Этот метод относится к методам межличностного стиля разрешения конфликтов. Человек старается уйти от конфликта. Он стремится не попадать в ситуации, которые провоцируют противоречия, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

 Сглаживание. Человек проповедует принцип: «Не стоит сердиться, потому что все мы должны выполнять общую работу». «Сглаживатель» старается «не выпустить наружу» признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. Такой человек обычно повторяет: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема остается. Поскольку нет возможности проявить негативные эмоции, постепенно может произойти разрыв.

 Принуждение. Пытаются заставить принять чужую точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других людей, ведет себя агрессивно, используя власть для принуждения. В этом случае конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь более сильной властью, подавив своего противника, заставляя его уступить по праву начальника. Этот стиль эффективен там, где у руководителя есть власть над подчиненными. Основной недостаток этого стиля — подавление инициативы и творчества у сотрудников.

 Компромисс. Способность к разумному компромиссу ценится высоко, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешать конфликты к удовлетворению обеих сторон. Однако использование метода компромисса на ранней стадии конфликта может помешать правильному диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Такой компромисс означает согласие только для избежания ссоры, даже если при этом отказываются от благоразумных действий. Такой компромисс — это удовлетворение тем, что доступно, а не упорный поиск того, что логично в свете имеющихся фактов и данных.

 Решение проблемы. Этот стиль — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Этот стиль — поиск наилучших вариантов решения проблем. Конфликт рассматривается как позитивное начало. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация существенны для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять, но управлять ситуацией. Известно, что высокоэффективные компании обычно пользуются стилем решения проблемы, а не сглаживания или уклонения. Они ищут решение, пока не находят его, не подчеркивая разногласий, но и не делая вывод, что их не существует.

 Заключение.

 Таким образом, в курсовой работе на тему "Конфликты и методы их разрешения" были рассмотрены следующие вопросы необходимые для раскрытия вышеназванной темы.

 Конфликт — это особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив и ?.?. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить потребности.

 В целом выделяют две группы конфликтов — функциональные конфликты и дисфункциональные. конфликты первой группы ведут к повышению эффективности организации, а конфликты второй группы приводят к снижению личной удовлетворенности, разрушению группового сотрудничества. Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между отдельной личностью и группой и межгрупповой конфликт.

 Причинами конфликтов - это различия в представлениях и ценностях ведут к конфликту, потому что, вместо того чтобы объективно анализировать проблему, люди часто рассматривают только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые благоприятны лишь для их группы и личных потребностей.

 Способами выхода из конфликтов являются средства убеждения, навязывание норм, материальное стимулирование, использование власти.

 Используемая литература.

 1. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. "Внимание! Конфликт" - Новосибирск, 1989 г.

 2. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев Г.

 "Введение в общую теорию конфликтов", Москва, 1993 г.

 3. Зайцев А.К. "Социальные конфликты на предприятиях" - Калуга, 1993 г.

 4. "Основы менеджмента" под редакцией А.А. Радугина, Москва, "Центр", 1997 г.

 5. Самоукин А.И., Самоукина Н.В., А.Л. Шишов "Психология бизнеса", Москва, 1997 г.