



**Курсовая работа
на тему:
«Стратегии управления
конфликтами»**

**Выполнила :
студентка 2 курса 21
группы
Дневной формы обучения
Ахметзянова Виктория
Проверила:
Ст.преподаватель ,к.э.н.
Чумарина Г.Р.**

Актуальность

- Любая организация функционирует в динамично изменяющейся внешней среде, а также изменения происходят на уровне ее внутренней среды. Естественно, организация определенным образом реагирует на данные изменения, и часто одной из форм реакций становятся конфликты на предприятии.
- Известно, что конфликт всегда был, есть и будет, когда есть хотя бы два или три сотрудника в небольшой организации, а тем более – на предприятиях больших масштабов. Как говорят, сколько людей, столько и мнений, позиций.
- Также известно, что последствия конфликта могут быть как конструктивными, так и деструктивными, что зависит от правильного и своевременного управления конфликтами в организации. В данной ситуации, тема работы становится актуальной и практически значимой.



- Объект исследования данной курсовой работы – конфликты в менеджменте.
- Предмет – исследование сущности и особенностей конфликтов в управлении. Основная цель настоящего исследования – изучение конфликтов в управлении современным предприятием на примере турфирмы «Волжские путешествия».
- Задачи:
 - 1. Рассмотрение теоретических аспектов конфликтов в менеджменте.
 - 2. Исследование стратегий управления конфликтами.
 - 3. Ознакомление с особенностями



Что такое конфликт?

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединениях, обусловленное различием взглядов, позиций, целей.



М. Мескон определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами

Классификация конфликтов

- - По масштабу конфликты бывают общими, охватывающими всю организацию, и парциальными, касающимися ее отдельной части.
- - По стадиям формирования и развития – зарождающиеся, зрелые, угасающие.
- - По степени осмысленности – слепые и рациональные.
- - По формам протекания – мирные и ожесточенные (не мирные).
- - По продолжительности – кратковременные и затяжные. Следует отметить, что затяжной конфликт может вызвать кризис, а также привести к разрушению самой организации.
- - Согласно М. Мескону, существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой



Классификация конфликтов

- С точки зрения организационных уровней конфликты бывают **горизонтальными** и **вертикальными**. К первому виду может относиться конфликт между отдельными направлениями деятельности предприятия, ко второму – между различными уровнями иерархии.
- По сфере возникновения конфликты можно разделить на **деловые**, связанные с выполнением трудовых функций, и **личностные**, затрагивающие его неофициальные отношения.
- По распределению потерь и выигрышей между сторонами можно говорить о **симметричных** и **ассиметричных** конфликтах; в первом случае они делятся примерно поровну, во втором одни выигрывают (теряют) существенно больше, чем другие .
- Как отмечает М. Мескон, 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.

Причины конфликтов

Как правило, причинами конфликтов могут быть:

- распределение ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации



Согласно статистике практической и теоретической психологии, межличностные конфликты на 75-80% порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется в столкновении характеров, ценностей,

Конфликтные личности

Новосибирские ученые, Бородкин Ф. и Коряк В. выделяют шесть типов конфликтных личностей, вольно или невольно провоцирующих дополнительные столкновения с окружающими. К ним относятся :

1. Демонстративные – стремящиеся быть в центре внимания, исходя из этого, становящиеся инициатором споров.

2. Ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других сотрудников организации, а также обидчивые, склонные вымещать зло на других.

3. Неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, непредсказуемостью поведения, агрессивностью, слабым самоконтролем.

4. Сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью и мелочностью.

5. Целенаправленно конфликтные, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах.

6. Бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только лишь создают новые конфликты.



Последствия конфликтов

Согласно позиции популярного психолога, Макса Вебера, конфликты характеризуются только лишь разрушительными особенностями, и их надо полностью ликвидировать из жизнедеятельности предприятия. Однако теория бихевиоризма, а далее, современные школы менеджмента выявили и доказали, что такие противоречия могут также очень часто оказывать на развитие организации положительное воздействие.



По мнению Ладанова И.Д., «Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт находится либо на очень низком, либо на очень высоком уровне».

Отмечается, что в России на уровне современной практики управления растет число и уровень попыток разрешения конфликтных ситуаций более цивилизованными способами. Рационально продуманные управленческие решения помогают организации совершенствоваться в положительную сторону своего

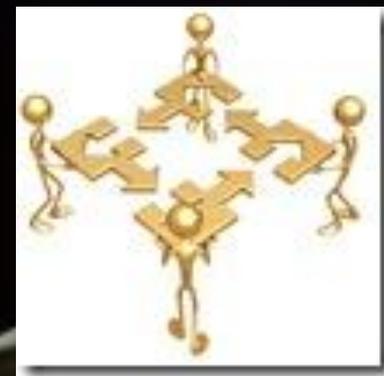
«+» КОНФЛИКТОВ

Современная точка зрения с позиции психологии и менеджмента исходит из того, что многие конфликты в деятельности организации не только допустимы, но и желательны

1. Они позволяют выявить те проблемы, которые не видны в повседневной жизни организации, а также найти оптимальные для обеих сторон решения.

2. Конфликты ведут к перестройке существующих, а также к образованию новых социальных механизмов, объединению групп, сохранению между ними баланса сил, что, в конечном итоге, способствует улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе.

3. Они стимулируют активность работников организации, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям.

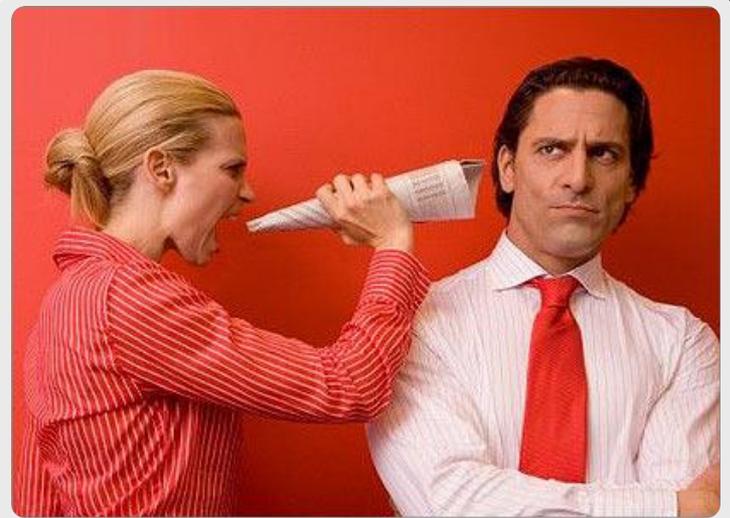


Именно в связи с этим конфликты не надо подавлять, надо осуществлять менеджмент, то есть управлять конфликтами.

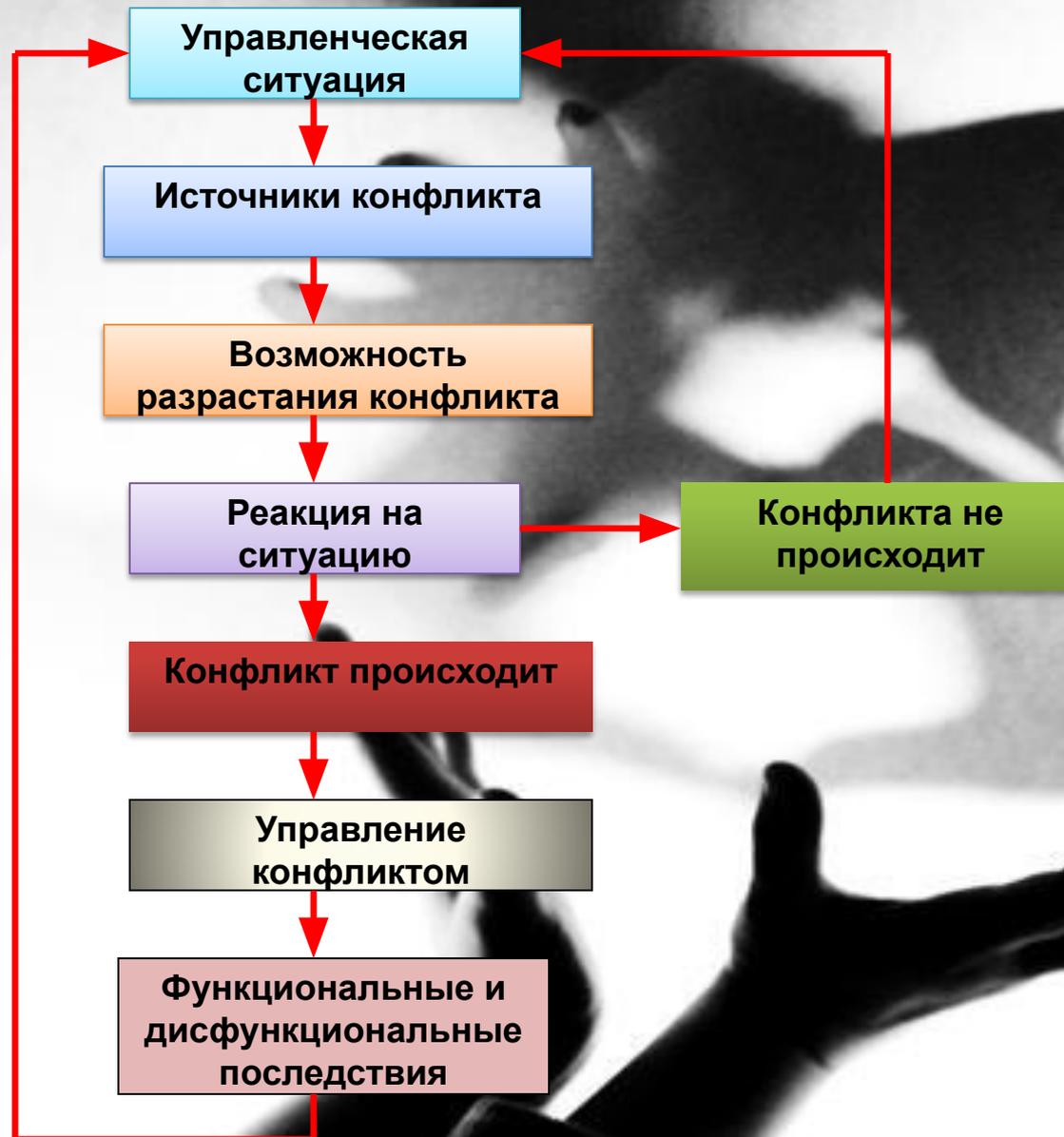
«-» КОНФЛИКТОВ

В то же время конфликты могут иметь и негативные последствия:

- дестабилизировать социально-психологический климат;
- породить враждебность к другим работникам;
- увеличивать текучесть кадров
- снижать производительность труда и эффективность деятельности предприятия, в целом.



Модель конфликта как процесса



Формы конфликтной борьбы

Бойкот – отказ или уклонение от действий в интересах соперников

Саботаж – сознательное скрытое нанесение организации ущерба



Формы конфликтной борьбы

Травля – компрометация соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их достоинств

Словесная агрессия – оскорбления, обвинения, неблагоприятные оценки с целью дискредитации



Массовые стихийные или организованные выступления – митинги забастовки



Управление конфликтами

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был, как можно быстрее преодолен. Это может быть достигнуто как действиями самих конфликтующих сторон, так и при активном участии руководителя в лице третьей стороны.



Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Стратегия управления конфликтами

Стратегия управления конфликтами - это долгосрочный план, включающий в себя стратегический, и вытекающий из него, тактический аспект управления профилактикой и разрешением конфликтной ситуации, базирующийся на применении методов, инструментов менеджмента в зависимости от особенностей ситуации и параметров микро- макросреды организации.

Варианты стратегии можно разделить на пять основных категорий:

- 1) Стратегия «игнорирование».
- 2) Стратегия «Наблюдение со стороны».
- 3) Стратегия «Сдерживание или ослабление».
- 4) Долгосрочные стратегии в управлении конфликтами.
- 5) Краткосрочные стратегии в управлении конфликтами.



Стратегии управления конфликтами

- **Стратегии разрешения:** с их помощью менеджер может попытаться не только справиться с возникшей проблемой, но также создать условия, при которых становится менее вероятным возникновение деструктивного конфликта в будущем.
- **Стратегия предупреждения** конфликта представляет собой совокупность мероприятий по большей части организационной и пояснительной специфики. Речь может идти об улучшении условий труда, справедливом распределении ресурсов, вознаграждении, изменении структуры организации, а также всяческом улучшении общих условий трудовой деятельности сотрудников.
- **Стратегия преодоления** конфликта направлена, главным образом, на то, чтобы заставить либо убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти наиболее оптимальное решение проблемы для всех сторон.

Структурные методы разрешения конфликта

Существует четыре структурных метода разрешения конфликта :

- разъяснение требований к работе,
- использование координационных и интеграционных механизмов,
- установление общеорганизационных комплексных целей
- использование системы вознаграждений

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

- 1. Уклонение.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта.
- 2. Сглаживание.** Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется.
- 3. Принуждение.** В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других.
- 4. 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.
- 5. Решение проблемы.** Данный стиль — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с



Управления конфликтами в ООО «Волжские путешествия».

Управление конфликтами в деятельности туристических фирм является важным аспектом современного менеджмента туризма и гостеприимства. Принимая во внимание специфику туруслуг, предоставляемых данными предприятиями, а также – на прямой характер общения в процессе осуществления туристического сервиса клиентов, следует выделить управление противоречиями, жалобами – как важнейший инструмент решения конфликтной ситуации в организациях.

Менеджмент турфирмы «Волжские путешествия» в своей деятельности по обслуживанию туристов стремится, как можно более полно и своевременно исследовать и разрешать все жалобы, возникающие у туристов до и после путешествия, используя стратегии преодоления и разрешения конфликтных ситуаций.

Важное место в управлении конфликтами в данной организации занимает деловое общение, правильное применение инструментов и методов которого способствует предупреждению и сглаживанию конфликтных ситуаций в организации. Основные методы, которые применяет управленческий аппарат туристической организации в рамках тактического и стратегического управления конфликтами, это: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы

Пример конфликтной ситуации в ООО «Волжские путешествия»

По возвращении туристок менеджерам «Волжские путешествия» стало известно, что отель был плохой. Были еще другие проблемы:

Отель еле дотягивал до 2*, по уровню туристского сервиса – тоже неудовлетворительный.

Самая большая проблема была с вылетом – туристок перерегистривали на более поздний вылет с опозданием на 2 дня.

При попытке одной из женщин поговорить и разобраться с проблемой мирным путем с представителем от отеля и авиакомпании, туристки столкнулись с грубыми и резкими ответами и можно сказать, скандалом, что вообще недопустимо со стороны обслуживающего персонала.

Из-за позднего вылета им пришлось приобрести ж/д билеты до Казани за 6000 рублей на двоих, то есть не по своей вине они понесли дополнительные затраты.

• **Причины конфликта:** несоответствие реального содержания турпродукта изначально описанному; проблемы, связанные с дополнительными тратами на транспорт, проблемы с проживанием и транспортом в целом.

• Планируемые стратегии для разрешения конфликта: сочетание манипулятивного стиля в процессе реализации стратегии разрешения конфликта.
Используемые методы управления конфликтом: компромисс + уступки, сглаживание конфликта.



Выводы

- Конфликт - это столкновение противоположно направленных взглядов, позиций, целей. На предприятии конфликт всегда выливается в определенное поведение, действия, нарушающие интересы других.
- Как правило, конфликты в управленческой практике классифицируются по отношению к отдельному субъекту: бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные, ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.
- Наиболее часто причины развития межличностных конфликтов заключаются, в различиях интересов и взглядов политического и экономического характера.
- Последствия конфликтов можно разделить на две основные группы: 1) конструктивные и 2) деструктивные.
- Стратегия управления конфликтами представляет собой долгосрочный план по предупреждению и разрешению конфликтной ситуации в организации.
- Для правильной работы по управлению конфликтами управленцам необходимо применять наиболее оптимальные для каждой конфликтной ситуации, стратегии, комбинировать их. В науке менеджмента, как правило, выделяют три основные модели поведения участников конфликтов:
 - деструктивная – ориентирована на достижение личных преимуществ;
 - конформная – связана с односторонними или взаимными уступками;
 - конструктивная – предполагает совместный поиск наиболее оптимального для всех решения.
- Следует особо выделить стратегию окончательного разрешения конфликта, которая нацеливает стороны на прекращение противоборства, совместный поиск и устранение его причин. Практиками управления отмечается, что наиболее

Рекомендации

Вот несколько советов, которые могут оказаться полезными для менеджера :

- -Уважайте других людей и обращайтесь с ними так, как Вы желали бы, чтобы они обращались с Вами.
- Спрашивайте у людей их мнения и внимательно выслушивайте их.
- Критикуйте людей конструктивно и осторожно.
- Не предполагайте, что Вы знаете, как воспринимают другие люди важные вещи; проверяйте правильность своих предположений путем прямых опросов людей, прежде чем начать действовать.
- Прежде чем принять решение, влияющее на работу других людей, проконсультируйтесь с ними.
- Поощряйте отдельных работников и группы, когда они работают вместе или вовлечены в конструктивный конфликт, высказываниями типа: "Я полагаю, это было действительно полезное обсуждение", "Я думаю, что, в конце концов, мы выработали наилучшее решение".
- Не совершайте сами, не поощряйте и не оставляйте без внимания нападки на отдельных работников, публичные или совершаемые за спиной жертвы.
- Ищите способы создания для обеих сторон возможностей выхода из конфликта с достоинством. Не загоняйте кого-либо в угол, выбраться из которого он может только ценой признания поражения.



Таким образом, умение вовремя остановить конфликт, умение вовремя перевести его в нужное направление, может помочь избежать деструктивных последствий конфликта или кризиса, извлечь из него максимум пользы. Жить и работать вместе - непросто, и этому нужно специально учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь в процессе разбора проблемы, и в выработке решения





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!