

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

Колледж электроники и бизнеса

Кафедра экономико-правовых дисциплин

М.П.СМИРНОВА

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЛАБОРАТОРНОМУ ПРАКТИКУМУ  
ПО ТЕМЕ: «КОНФЛИКТЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ»

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом  
государственного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2009

УДК 338 (075.3)  
ББК 65.290:65.050 Я73  
С-50

Рецензент  
заведующая кафедрой экономико-правовых дисциплин Н.Г.Суханова

С-50                    **Смирнова М.П.**  
**Менеджмент. Конфликты в менеджменте: Методические указания к лабораторному практикуму «Конфликты в менеджменте»/М.П.Смирнова – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2009. -22с.**

Методические указания предназначены для выполнения практической работы по дисциплине «Менеджмент» для студентов специальности 080501 «Менеджмент».

ББК 65.290:65.050Я73

© Смирнова М.П.  
© ГОУ ОГУ, 2009

## Содержание

Введение .....	4
1 Теоретическая часть работы .....	5
1.1 Сущность и виды конфликтов .....	5
1.1.1 Внутриличный конфликт .....	5
1.1.2 Межличностный конфликт .....	5
1.1.3 Конфликт между личностью и группой .....	6
1.1.4 Межгрупповой конфликт .....	6
1.2 Причины конфликта .....	7
1.2.1 Распределение ресурсов .....	7
1.2.2 Взаимозависимость задач .....	7
1.2.3 Различия в целях .....	7
1.2.4 Различия в представлениях и ценностях .....	8
1.2.5 Различия в манере поведения и жизненного опыта .....	8
1.2.6 Неудовлетворительная коммуникация .....	8
1.3 Модель процесса конфликта и его последствия .....	9
1.3.1 Функциональные последствия конфликта .....	10
1.3.2 Дисфункциональные последствия конфликта .....	10
1.4 Управление конфликтной ситуацией .....	11
1.5 1.4.1 Структурные методы управления конфликтной ситуацией .....	11
1.4.2 Разъяснение требований к работе .....	11
1.4.3 Координационные и интеграционные механизмы .....	12
1.4.4 Общеорганизационные комплексные цели .....	12
1.4.5 Структура системы вознаграждений .....	12
1.5 Межличностные стили разрешения конфликтов .....	13
1.5.1 Уклонение .....	13
1.5.2 Сглаживание .....	13
1.5.3 Принуждение .....	13
1.5.4 Компромисс .....	13
1.5.5 Решение проблемы .....	14
2 Практическая часть .....	15
2.1 Разрешение конфликтной ситуации .....	15
2.1.1 Задание 1 .....	15
2.1.2 Задание 2 .....	15
2.1.3 Задание 3 .....	16
2.1.4 Задание 4 .....	16
2.2 Тест .....	17
3 Контрольные вопросы .....	21
Список использованных источников .....	22

## **Введение**

Методические указания разработаны для студентов колледжа электроники и бизнеса Оренбургского государственного университета специальности 080501 «Менеджмент» по дисциплине «Менеджмент» для проведения практической работы по теме «Конфликты в менеджменте».

Работа поможет студентам закрепить теоретические знания и приобрести практические навыки в определении, классификации и управлении конфликтами.

Цель работы: Закрепить теоретические знания и приобрести практические навыки в определении, классификации и управлении конфликтными ситуациями.

# **1 Теоретическая часть работы**

## **1.1 Сущность и виды конфликтов**

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, конкретными людьми или группами. Каждая сторона настаивает на своем и мешает другой стороне отстоять свою позицию.

Конфликт считают явлением нежелательным, его стараются избегать или немедленно разрешать, если он возникает. Но конфликты в организациях бывают в некоторых случаях полезны. Иногда конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. 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, кроме того, может привести к повышению эффективности планов, стратегий и проектов.

Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организации, дисфункциональный — к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта от эффективности управления им.

### **1.1.1 Внутриличностный конфликт**

Внутриличностный конфликт по последствиям аналогичен конфликтам других типов. Этот конфликт может принимать различные формы. Наиболее распространен ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, руководителю подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а директор по качеству настаивает на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Причина конфликта очевидна нарушение принципа единоначалия. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Он может быть реакцией на рабочую перегрузку или недогрузку.

### **1.1.2 Межличностный конфликт**

Межличностный конфликт проявляется по-разному. Чаще всего это проявление борьбы руководителей за ограниченные ресурсы, например, рабочую силу. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Возможен конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Межличностный конфликт может проявляться как столкновение личностей. Люди с разными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

### **1.1.3 Конфликт между личностью и группой**

Конфликт между личностью и группой происходит, если кто-то нарушает нормы поведения, установленные группой. Например, кто-то хочет заработать побольше, но группа может считать чрезмерное усердие недопустимым. Подобный конфликт возникает, если человек имеет мнение, отличающееся от позиции группы.

### **1.1.4 Межгрупповой конфликт**

Между группами могут возникать конфликты. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов. Нередко из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, хороший отдел сбыта ориентирован на быстрое обслуживание покупателей, а бухгалтерия - на тщательно документированный учет, который способен замедлить обслуживание.

## **1.2 Причины конфликта**

Причинами конфликта в основном являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования, а также плохая коммуникация.

### **1.2.1 Распределение ресурсов**

Распределение ресурсов, при котором большую долю ресурсов выделяют какому-то одному руководителю, подчиненному или группе почти неизбежно ведет к конфликтам.

### **1.2.2 Взаимозависимость задач**

Взаимозависимость задач может стать причиной конфликта, так как организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, и проблемы возникают при ненадлежащей работе одного подразделения или человека. Например, если один из нескольких инженеров, занятых разработкой

проекта, не будет работать как следует, другие сочтут, что это мешает им выполнять собственное задание. В результате может возникнуть конфликт между группой и нерадивым инженером.

Определенные типы организационных структур увеличивают вероятность конфликта. В организациях, где руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальнику более высокого уровня, возможность возникновения конфликта по структурным причинам уменьшается.

### **1.2.3 Различия в целях**

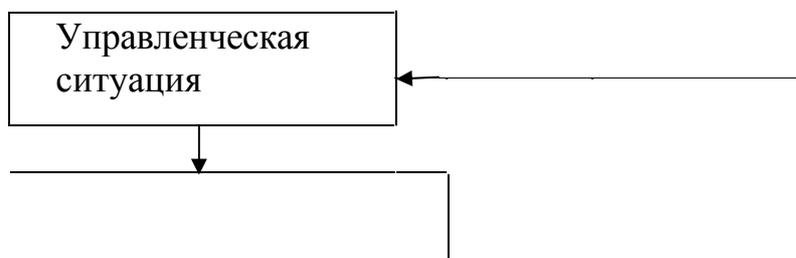
Различия в целях являются причиной конфликта, вероятность которого увеличивается по мере того, как в организации развивается специализация и она разбивается на подразделения. Специализированные подразделения сами формируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

### **1.3 Модель процесса конфликта и его последствия**

При существовании одного или более источников конфликта появляется возможность возникновения конфликтной ситуации. Реакция на ситуацию может быть разной. Стороны могут не захотеть усугублять ситуацию. Тогда конфликт не возникает. Люди часто не реагируют на конфликтные ситуации, если потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят их усилий. Но во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Тогда конфликт происходит. Следующая стадия процесса - это управление конфликтом. Конфликт как процесс представляет собой следующую модель (рисунок 1).

### **1.2.4 Различия в представлениях и ценностях**

Различия в представлениях и ценностях служат причиной конфликтов, когда люди рассматривают стороны дела, которые, по их мнению, важны для их группы и личных потребностей. Например, высококвалифицированный персонал научных лабораторий, конструкторских бюро, университетов, люди искусства высоко ценят свободу и независимость. Если начальники пристально следят за их работой, то это способствует проявлению различий в ценностях, что часто вызывает конфликты.



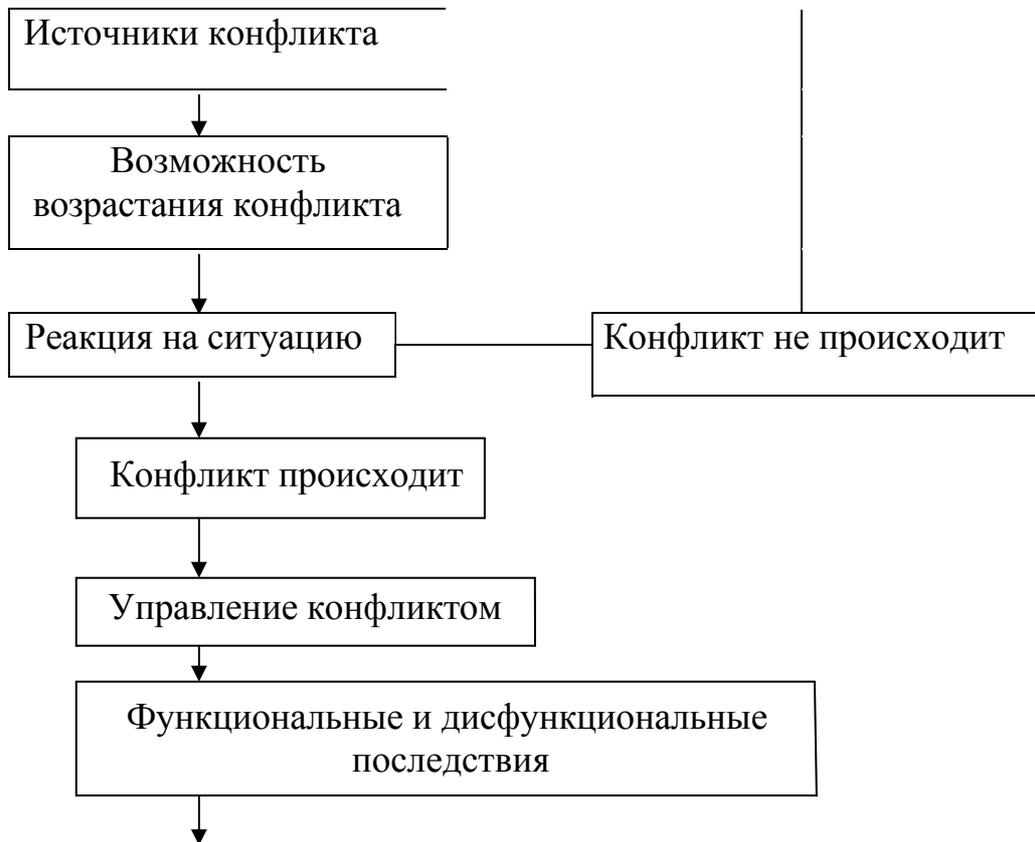


Рисунок 1 - Схема конфликта

### 1.2.5 Различия в манере поведения и жизненном опыте

Некоторые люди постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое слово, создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Люди с весьма авторитарными, догматичными чертами характера скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках способствуют возникновению конфликтов.

### 1.2.6 Неудовлетворительная коммуникация

Неудовлетворительная коммуникация является причиной и следствием конфликта. Плохая передача, искажение информации затрудняет взаимопонимание, а конфликт усугубляет эти затруднения. Если руководство не может своевременно довести до сведения подчиненных новые требования к результатам их труда, сопровождающиеся новой схемой оплаты труда, то это, скорее всего, приведет к конфликту. Конфликты вызывают неоднозначные критерии качества, неточное определение должностных обязанностей и функций сотрудников и подразделений.

### **1.3.1 Функциональные последствия конфликта**

Конфликт может быть решен путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к его разрешению. Это сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в работе, такие, как враждебность, несправедливость и подавление воли. Кроме того, стороны будут в дальнейшем больше расположены к сотрудничеству, а не конфликтам.

Управляемый конфликт может уменьшить предрасположенность к единомыслию, что может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и оценки ситуации ведут к лучшему ее пониманию, отделению симптомов от причин, разработке новых вариантов решений.

### **1.3.2 Дисфункциональные последствия конфликта**

Неуправляемый конфликт может привести к следующим нежелательным последствиям:

- 1) неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности;
- 2) меньшая степень сотрудничества в будущем;
- 3) сильная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
- 4) появление «синдрома врага» - представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- 5) сворачивание взаимодействий и общения между конфликтующими сторонами;
- 6) увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействий и общения;
- 7) смещение акцента придание большого значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

## 1.4 Управление конфликтной ситуацией



### 1.4.1 Структурные методы управления конфликтной ситуацией

Структурные методы управления конфликтной ситуацией - это прежде всего разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграции механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

#### 1.4.2 Разъяснение требований к работе

Разъяснение требований к работе один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт. Руководитель должен разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделении, кто предоставляет и кто получает различную информацию, каковы система полномочий и ответственности, политика, процедуры и правила. При этом необходимо убедиться, что подчиненные все хорошо уяснили.

### **1.4.3 Координационные и интеграционные механизмы**

Координационные и интеграционные механизмы должны быть отлажены и действенно функционировать. Иерархии полномочий должны четко упорядочивать взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Подчиненные должны знать, к какому руководителю обращаться при разногласиях, т.е. должен реализовываться принцип единоначалия.

В управлении конфликтной ситуацией полезны средства интеграции, такие, как управленческая иерархия, службы, осуществляющие связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межподразделенческие совещания. Например, на предприятии, где назревает конфликт отдела сбыта и производственного подразделения, можно создать промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж, которая бы решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и календарное планирование поставок.

### **1.4.4 Общеорганизационные комплексные цели**

Общеорганизационные комплексные цели следует ставить перед двумя или большим количеством сотрудников, групп или подразделений, когда эффективное достижение этих целей требует совместных усилий. Эти цели должны направить усилия всех участников на достижение общей цели и, таким образом, обеспечить управление возможной конфликтной ситуацией.

Например, если продавцы в отделе конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждого продавца в отдельности.

### **1.4.5 Структура системы вознаграждений**

Структура системы вознаграждений должна быть сформирована так, чтобы вознаграждались сотрудники, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно. Это могут быть благодарности, премии, повышение по службе. Например, вознаграждение руководителей подразделений коммерческой организации предпочтительно увязывать одновременно с результативностью и эффективностью как их подразделения, так и организации в целом.

## **1.5 Межличностные стили разрешения конфликтов**

К межличностным стилям разрешения конфликтов относятся пять следующих методов их предотвращения или разрешения.

### **1.5.1 Уклонение**

Уклонение подразумевает, что человек старается уйти от конфликта, не попадать в ситуации, которые чреваты противоречиями и разногласиями.

### **1.5.2 Сглаживание**

Сглаживание характеризуется поведением, основанным на том, что не стоит сердиться, порицать своих коллег. Следует стараться сгладить противоречия, руководствуясь принципом, что противоречие не имеет большого значения. Иногда это может привести к накоплению противоречий и лишь отсрочит конфликт.

### **1.5.3 Принуждение**

Принуждение — попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Руководитель, применяющий такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда руководитель обладает значительной властью, но при этом он подавляет инициативу подчиненных, которая может быть полезна для дела.

### **1.5.4 Компромисс**

Компромисс характеризуется частичным принятием точки зрения другой стороны. Способность к компромиссу высоко ценится, так как сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, может помешать анализу проблемы и поиску эффективного решения.

### **1.5.5 Решение проблемы**

Решение проблемы - это признание различий во мнениях, готовность ознакомиться с иными точками зрения и найти решение, приемлемое для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуации. Для успешного решения проблемы первостепенную роль играет цель этого решения, выбирается решение, обеспечивающее достижение цели и устраивающее обе стороны.

В сложных ситуациях при решении важных проблем возникновение конфликтующих позиций надо даже поощрять. При этом необходимо управлять ситуацией, используя стиль «решение проблемы». Другие стили не приведут к хорошему результату.

## **2 Практическая часть**

### **2.1 Разрешение конфликтной ситуации**

#### **1.2.1 Задание 1**

Сотрудница отдела заранее попросила отгул на пятницу. В четверг в конце рабочего дня шеф собрал совещание, на котором объявил, что в понедельник предстоит проверка, поэтому в пятницу коллектив фирмы работает не как обычно до 16 часов, а до 18 часов. Как поступить в этом случае сотруднице?

#### **1.2.2 Задание 2**

Николай С, проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии решения.

Николай С. Имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако, первый же рабочий день Николая С. В качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась от нового руководителя. В ответ на просьбу Николай С, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

Какое решение должен принять начальник отдела Николай С? Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

### 1.2.3 Задание 3

Работники отдела сбыта в целях увеличения объема продаж на собрании постановили снизить цену на товар. Однако сотрудник отдела, менеджер по продажам Соловьев В. заявил, что он против такого решения, так как оно, по его мнению, приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов.

Это конфликт? Какого типа? Какое решение приняли бы Вы? Нужна ли Вам для этого дополнительная информация?

### 1.2.4 Задание 4

Заведующая секцией «Женский трикотаж» в универсальном магазине Семенова Наталья Ивановна потребовала от продавца Нины Петровны, чтобы она все время находилась в торговом зале, предоставляя покупателям информацию и услуги. Позже заведующая высказала недовольство, что продавец тратит много времени покупателям и мало внимания уделяет пополнению секции товарами.

Какого типа это конфликтная ситуация? Как ее можно разрешить?

## 2.2 Тест

### «Не слишком ли Вы агрессивны».

Предлагаем Вам с помощью теста попробовать определить, достаточно ли Вы корректны в отношениях со своими сотрудниками и легко ли им общаться с Вами. Для большей объективности ответов попросите кого-нибудь из коллег ответить на вопросы «вместо вас». Это поможет Вам понять, насколько верна Ваша самооценка. Подчеркните ответ. Если Вам не приходилось бывать в какой-либо ситуации, то вообразите ее и представьте свое поведение в ней.

I. Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

1. Всегда.
2. Иногда.
3. Никогда.

II. Как Вы себя ведете в критической ситуации?

1. Внутренне кипите.

2. Сохраняете внутреннее спокойствие.
3. Теряете самообладание.

**III. Каким считают Вас коллеги?**

1. Самоуверенным и завистливым.
2. Дружелюбным.
3. Спокойным и независимым.

IV. Как вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность (поручение)?

1. Примете ее с некоторыми опасениями.
2. Согласитесь без колебаний.
3. Откажитесь от нее ради собственного спокойствия.

V. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу?

1. Выдадите ему «по первое число».
2. Заставите вернуть.
3. Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

VI. Какими словами Вы встретите близкого человека, если он вернулся с работы позже обычного?

1. «Что тебя так задержало?».
2. «Где ты торчишь допоздна?».
3. «Я уже начал(а) волноваться».

VII. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля (мотоцикла, mopeda)?

1. Стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост».
2. Вам все равно, сколько автомобилей Вас обошло.
3. Помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.

VIII. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?

1. Сбалансированными.
2. Легкомысленными.
3. Крайне жесткими.

IX. Что Вы предпринимаете, если не все удастся?

1. Пытаетесь свалить вину на другого.
2. Смиряетесь.
3. Становитесь впредь осторожнее.

X. Как Вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?

1. «Пора уже запретить такие развлечения».
2. «Надо создать возможность организованно и культурно отдыхать».
3. «И чего только с такими возятся».

XI. Что Вы ощущаете, если место, которое Вы хотели занять, досталось

другому?

1. «И зачем я только на это нервы тратил».
2. «Видно, его физиономия шефу приятнее».
3. «Может быть, мне это удастся в другой раз».

XII. Как Вы смотрите страшный фильм?

1. Боитесь.
2. Скучаете.
3. Получаете искреннее удовольствие.

XIII. Если из-за дорожной пробки Вы опоздали на важное мероприятие?

1. Будете нервничать.
2. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.
3. Огорчитесь.

XIV. Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?

1. Обязательно стараетесь выиграть.
2. Цените удовольствие почувствовать себя в форме.
3. Очень сердитесь, если проигрываете.

XV. Как вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане (кафе, столовой)?

1. Стерпите, избегая скандала.
2. Вызовите метрдотеля (администратора) и сделаете ему замечание.
3. Отправитесь с жалобой к директору заведения.

XVI. Как Вы себя поведете, если Вашего младшего товарища, брата, сестру обидели в школе?

1. Поговорите с учителем.
2. Устроите скандал родителям «малолетних преступников».
3. Посоветуете ребенку дать сдачи.

XVII. Какой, по-Вашему, Вы человек?

1. Средний.
2. Самоуверенный.
3. Пробивной.

XVIII. Что Вы ответите младшему товарищу, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед Вами?

1. «Простите, это моя вина».
2. «Ничего, пустяки».
3. «А повнимательнее вы быть не можете?».

XIX. Как Вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди молодежи?

1. «Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?».
2. «Надо бы ввести телесные наказания».
3. «Нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели».

XX; Представьте, что Вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное Вы предпочтете?

1. Тигра или леопарда.
2. Домашнюю кошку.
3. Медведь.

### Оцените результаты

Вопросы	Очки за ответы на вопросы по разделам									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
2	2	1	2	1	2	3	1	1	2	1
3		3	1	1	1	1	3	3	1	2
Вопросы	Очки за ответы на вопросы по разделам									
	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
2	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1
3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2

Против римского номера вопроса в вертикальной колонке находится тот ответ, который Вы подчеркнули. Определите его оценку в очках. Очки суммируйте. Сделайте выводы:

**36 - 44 очка.** Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку у Вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

**45 и более очков.** Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестким к другим людям и неуравновешенным. Вы надеетесь добраться до управленческих «верхов», рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

**35 и меньше очков.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что Вы, как травинка, гнетесь под любым ветерком. И все же побольше решительности Вам не помешает.

Если по семи и более вопросам Вы набрали по три очка и менее чем по семи вопросам - по одному очку, то взрывы Вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам Вы получили по одному очку и менее чем по семи вопросам - по три очка, то Вы чрезвычайно замкнуты. Это не значит, что Вам тоже присущи вспышки агрессивности, но Вы подавляете их уж слишком тщательно.

### **3 Контрольные вопросы:**

- 1/Понятие конфликта.
2. Понятие функционального и дисфункционального конфликта
3. Понятие внутриличностного конфликта.
4. Понятие межличностного конфликта.
5. Конфликт между личностью и группой.
6. Межгрупповой конфликт.
7. Что является причинами конфликта?
8. Распределение ресурсов.
9. Взаимозависимость задач.
10. Различия в целях.
11. Различия в представлениях и ценностях.
12. Различия в манере поведения и жизненном опыте.
13. Неудовлетворенная коммуникация.
14. Какова модель процесса конфликта?
15. Функциональные последствия конфликта.
16. Дисфункциональные последствия конфликта.
17. Структурные методы управления конфликтной ситуацией.
18. Разъяснение требований к работе.
19. Координационные и интеграционные механизмы.
20. Общеорганизационные комплексные цели.
21. Структура системы вознаграждений.
22. Что относится к межличностным стилям разрешения конфликтов?
23. Понятие уклонения.
24. Понятие сглаживания.
25. Понятие принуждения.
26. Понятие компромисса.
27. Решение проблемы.

## Список использованных источников

- 1 МесконМ.^ Основы менеджмента / М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хадоури: Пер. с англ. - М.Дело, 2002.-704 с.
- 2 КабушкиюН.И., Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин - Минск: Новое издание, 2003.-336 с.
- 3 ШипуновВ.Г.,„Основы управленческой деятельности / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель - М.: Высшая школа, 1999.-304 с.
- 4 Суетенков Е.Н., Основы менеджмента: учебное пособие / Е.Н. Суетенков, И.И. Басько- М.:Форум: ИНФРА - М.,2005.-240 с.