

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ

«ПОВОЛЖСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ  
КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА»

ФАКУЛЬТЕТ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

НАПРАВЛЕНИЕ «ГОСТИНИЧНОЕ ДЕЛО»

Курсовая работа

По дисциплине «Социальная психология»

Конфликт как социально-психологический феномен

Выполнила: Мищенко Д.И.

Группа 4341

Руководитель:

к. психолог.н.,

ст. преподаватель кафедры СЭиГД

Пайгулова Ю.В.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	3
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНФЛИКТА В СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ ПОНИМАНИИ .....	4
1. ПОНИМАНИЕ КОНФЛИКТА КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ФЕНОМЕНА ..	4
2. СОЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА.....	9
II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ .....	14
1. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	14
2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ .....	24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	27
ПЕРЕЧЕНЬ ИСТОЧНИКОВ .....	30

## Введение

История человеческой цивилизации насыщена разного рода конфликтами. Одни конфликты охватывали целые континенты и десятки стран и народов, другие вовлекали большие и малые социальные общности, третьи происходили между отдельными людьми. Конфликты существовали всегда, и будут существовать столько, сколько будет существовать взаимодействие людей.

Конфликты - одно из важнейших явлений современной социальной и политической жизни. Всем хорошо известно, что жизнь человека в обществе сложна и полна противоречий, которые часто приводят к столкновению интересов как отдельных людей, так больших и малых социальных групп.

Конфликт, как социально-психологический феномен и как научная категория, имеет огромное значение для понимания природы общества, индивида и его деятельности. В связи с актуальностью и степенью изученности данной проблемы в работе была поставлена цель изучить конфликт как социально-психологический феномен в жизни общества. Согласно поставленной цели были выделены следующие задачи:

- Изучить теоретические аспекты конфликта;
- Выяснить социальные функции конфликта;
- Проанализировать конфликты в отдельно взятой организации;
- Выявить методы предупреждения и решения конфликтов в организации.

## I. Теоретические аспекты конфликта в социально-психологическом понимании

### 1. Понимание конфликта как социально-психологического феномена

На сегодняшний день в различной конфликтологической литературе встречается различные трактовки термина «конфликт». Данное понятие встречается как в обычной жизни, так и в науке.

Одно из многих определений гласит, что конфликт (от лат. *conflictus* - *столкнувшийся*) — наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм. [11]

В философии конфликт рассматривается как категория, отражающая стадию (фазу и форму) развития, как категория «противоречие», когда существующие в противоречии противоположности превращаются в крайние противоположности (полярность, антогонизм), достигая момента взаимоотношения друг друга и снятия противоречия [2, с. 111].

В общественных науках (история, политология, социология, психология) конфликт рассматривается как процесс развития и разрешения противоречивости целей, отношений и действий людей, детерминируемый объективными и субъективными причинами и протекающий в двух диалектических взаимосвязанных формах – противоречивых психологических состояний и открытых противоречивых действий сторон на индивидуальном и групповом уровнях.

Ввиду разнообразия конфликтов и их специфических особенностей разные отрасли научного познания наделяют понятие «конфликт» своим собственным, специфическим содержанием. Экономисты отождествляют его с конкуренцией. Психологи - с трудностями и напряженностью в общении.

Социологи - с оппозицией. Военные - с «войной», «вооруженным столкновением» и др.

Одно из наиболее популярных определений конфликта в западной конфликтологии принадлежит Льюису Козеру. По его мнению, конфликт – один из видов социального взаимодействия, это «борьба за ценности и притязания на статус, власть и ресурсы, в ходе которой оппоненты нейтрализуют, наносят ущерб или устраняют соперников». Но в трактовке другого социолога Ральфа Дарендорфа социальный конфликт представляет собой различные по интенсивности виды столкновений между конфликтующими группами, в которых классовая борьба является одним из видов противоборства. [6, стр. 22]

Попытка сформулировать наиболее общее теоретическое определение конфликта, приемлемое для конфликтов различного уровня в различных сферах жизнедеятельности человека, была предпринята Н.В. Гришиной. Проанализировав определения конфликта большинства зарубежных и российских конфликтологов, она сформулировала его определение следующим образом: «...конфликт выступает как биполярное явление - противостояние двух начал, проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоление противоречия, причем стороны конфликта представлены активным субъектом (субъектами)» [4, с. 265]. Дальнейшее развитие и применение этого термина, по ее мнению, определяется тем, в каких сферах бытия и познания разворачивается противоречие, каков характер противостоящих друг другу сторон, как происходит их взаимодействие и т.д..

Под конфликтом в психологии понимают столкновение несовместимых, противоположно направленных тенденций в сознании человека, в межличностных или межгрупповых отношениях, связанное с острыми негативными переживаниями.

Различают конфликты внутриличностные и межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностные конфликты выступают следствием и порождением амбивалентных стремлений субъекта, личности. Эти конфликты могут возникать в связи с разными обстоятельствами, но чаще всего при наличии противоречий личности:

а) между уровнем ее информированности о своих возможностях, обстановке в социальной и профессиональной среде, о других обстоятельствах и событиях и реальным уровнем информации обо всем этом;

б) между потребностями и возможностями личностного развития человека, в решении личных задач;

в) противоречия, связанные с уровнем психического здоровья человека;

г) между уровнем развития человека, его потребностями, интересами и возрастной нормой и т.д.

Разрешением этих конфликтов и оказанием психологической помощи людям занимается психологическая конфликтология и практическая психология.

Социальную психологию в первую очередь интересуют межличностные конфликты и соответствующие отношения в контактной социальной среде, в малых социальных группах.

Межличностный конфликт - это процесс разрешения возникающих между людьми противоречий по вопросам личной или служебной, общественной жизни и деятельности, происходящий в форме взаимного противодействия сторон и сопровождающийся нарушением общепринятых норм социального (и психологического) взаимодействия и отрицательными эмоциональными состояниями.

Конфликт - это процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух и более сторон при решении проблемы, имеющей личностную значимость для каждого из его участников. Межличностный конфликт - это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий социального и психологического взаимодействия.

Конфликт как социально-психологический феномен включает в себя следующие элементы:

- предмет конфликта - проблема, по поводу которой он возникает;
- конфликтную ситуацию, в которой выражаются характер и степень противоречия;
- участников конфликта, преследующих свои цели и стремящихся эти цели реализовать через конфликт;
- повод к столкновению сторон;
- инцидент как действия сторон по взаимному противостоянию в тех или иных формах;
- средства и способы их использования конфликтующими сторонами;
- условия, в которых возникает и протекает конфликт (статусное положение конфликтующих, наличие или отсутствие других лиц, место столкновения и д.р.).

При анализе конкретного конфликта необходимо выявить все эти элементы и их характеристики, а также его инициаторов, причины. [10]

Таким образом, конфликт – распространенный феномен. Он неизбежен и неотвратим, поэтому должен рассматриваться как естественный фрагмент человеческой жизни. Конфликт должен восприниматься как одна

из форм нормального человеческого взаимодействия. Мы должны воспринимать конфликт как нормальное психологическое явление, а не как патологию или аномалию. Конфликт не всегда и не обязательно приводит к разрушению. Это не обязательно плохо. Конфликт – это изменение, адаптация, выживание.

Ценность конфликта в том, что он открывает дорогу к инновациям, разряжает атмосферу. В конфликте всегда мощное конструктивное начало, а это уже хорошо. Конфликт – это риск, опасность, но и благоприятная возможность изменить что-либо.



## 2. Социальные функции конфликта

Функции социального конфликта в обществе оцениваются по-разному. Одни исследователи считают, что функции социального конфликта преимущественно отрицательные, потому что сопровождаются нервными перегрузками, разрушениями, жертвами и т.п. С их точки зрения они замедляют развитие общества, его институтов, организаций, индивидов. Это ненормальное явление для общества – результат дестабилизирующих факторов, ошибок в управлении, случайного стечения обстоятельств. Так оцениваются Первая и Вторая мировые войны, Октябрьская революция, война в Чечне и т.п. Их в принципе можно было бы избежать, если бы участники социального конфликта правильно оценивали ситуацию (возможность победы и ее цену), стремились бы не к победе друг над другом, а к согласию. Но, к сожалению, этих «если» невозможно избежать, и социальный конфликт – постоянный фактор человеческой истории.

Общественные противоречия и социальные конфликты – необходимые стороны общества. Но из этого не следует, что все социальные конфликты необходимы. Многие социальные конфликты – действительно результат ошибок и непродуманности действий субъектов (лидеров, различных групп, организаций). Поэтому можно было избежать многих войн, революций и военных конфликтов, которые привели к огромным потерям. В этой связи важнейшая функция социального конфликта в обществе и изучающей их социальной конфликтологии состоит в обнаружении социальных конфликтов, их прогнозировании, умении не допустить до стадии развертывания. Последнее связано с общим интеллектуальным и моральным развитием человечества, народов, политических руководителей. В конечном счете, многое зависит от уровня экономики, развития демократии, культуры и воспитания всех людей.

Нужно различать нежелательность и ненормальность социального конфликта. Нежелательность социального конфликта объясняется тем, что он сопровождается психическими стрессами его участников, значительными экономическими и человеческими жертвами, особенно в случае войн. С этой точки зрения социальные конфликты, действительно, нежелательны. Но без определенного ущерба и потерь для людей социальные конфликты невозможны. Прогресс человечества невозможен без потерь, что отмечается и крупнейшими мыслителями, и подтверждается практикой жизни. Развитие общества невозможно без социальных конфликтов, а существование общества невозможно без его развития. Развитие является неотъемлемым свойством всей материи, в том числе, ее части – общества.

Конфликт выполняет как позитивные, так и негативные социальные функции. Среди позитивных функций конфликта по отношению к основным участникам можно выделить следующие [7, с.92]:

- конфликт полностью или частично устраняет противоречие, возникающее в силу несовершенства многих факторов;

- конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем. Конфликт тестирует ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, направленных на деятельность, на себя или на взаимоотношения, выявляет психологическую устойчивость к стрессовым факторам, например, трудной ситуации. Он способствует более глубокому познанию друг друга, раскрытию не только непривлекательных черт характера, но и ценного в человеке;

- конфликт позволяет ослабить психологическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие, особенно сопровождаемое бурными эмоциональными реакциями, помимо возможных негативных последствий, снимает у человека эмоциональную напряженность, приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций;

- конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений. При условии конструктивного разрешения конфликт позволяет человеку подняться на новую высоту, расширить способы и сферу взаимодействия с окружающими. Личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций;

- конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности;

- при отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих;

- межличностные конфликты, будучи отражением процесса социализации, служат одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими и могут быть определены как конфликты становления, самоутверждения, социализации.

Помимо конструктивных функций, конфликт, как правило, так же имеет и деструктивные последствия:

- большинство конфликтов оказывает выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников;

- неблагоприятно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием, а, значит, возможно травмирование оппонентов;

- конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом. При частых и эмоционально напряженных конфликтах резко возрастает вероятность сердечнососудистых заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта;

- конфликты - это деструкция системы межличностных отношений, которые сложились между субъектами взаимодействия до его начала. Появляющаяся неприязнь к другой стороне, враждебность, ненависть нарушают сложившиеся до конфликта взаимные связи. Иногда в результате конфликта взаимоотношения участников вообще прекращаются;

- конфликт формирует негативный образ другого - «образ врага», который способствует формированию негативной установки по отношению к оппоненту. Это выражается в предвзятом отношении к нему и готовности действовать в ущерб ему;

- конфликты могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов. Участники конфликта обращают меньше внимания на качество работы. Но и после конфликта оппоненты не всегда могут работать с такой же продуктивностью, как и до конфликта;

- конфликт закрепляет в социальном опыте личности насильственные способы решения проблем. Победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия;

- конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие личности. Они могут способствовать формированию у человека неверия в торжество справедливости, убежденности, что другой всегда прав и т.д.

Если конфликтующие стороны оказываются в состоянии добиться урегулирования социального конфликта не доводя его до взаимного уничтожения, происходит прогрессивное развитие как конфликтующих субъектов, так и того общественного целого, внутри которого возник социальный конфликт. Так например, западноевропейские пролетарии и буржуазия договорились между собой, пойдя на взаимные уступки, и добились согласия (консенсуса). Западноевропейские пролетарии отказались от революции и уничтожения капитализма, а буржуазия дала рабочим восьмичасовой рабочий день, высокую зарплату, нормальные условия труда, оплачиваемый отпуск, возможность создавать профсоюзы и участвовать в политической жизни. В результате возник буржуазный социализм в таких странах как Швеция, Германия, Франция и т.д.

Если конфликтующие стороны доводят социальный конфликт до эскалации и победы одной стороны над другой, то и победившая сторона, и само общественное целое оказываются разрушенными и отброшенными

назад в своем регрессивном развитии. Так, в результате Октябрьской революции пролетариат победил буржуазию, разрушил до основания Российскую Империю и на ее обломках создал пролетарский социализм, в чем-то отбросивший страну в прошлое, а в чем-то продвинувший вперед.

Чтобы позитивная роль социального конфликта стала очевидной, нужно, с одной стороны, избегать случайных социальных конфликтов (которых можно избежать), а, с другой стороны, до предела снизить цену, которую платит общество за необходимые социальные конфликты. Для этого нужно больше внимания уделять субъективным (психологическим, познавательным, методологическим) условиям социального конфликта, воспитывать людей и руководителей в духе терпимости, создать в стране конфликтологическую службу, способную профессионально заниматься прогнозированием, диагностикой и разрешением социального конфликта.

Таким образом, социальный конфликт существует всегда и его невозможно избежать. Он является источником движения вперед усовершенствования общества. Влияние конфликта на его участников и социальное окружение имеет двойственный противоречивый характер. Это связано с тем, что отсутствуют четкие критерии различия конструктивных и деструктивных конфликтов, трудно дать обобщенную оценку результатов конфликта. Кроме того, степень конструктивности конфликта может меняться по мере его развития.

## II. Анализ организационных конфликтов

### 1. Исследование конфликтных ситуаций в организации

Организация «Тужинское районное потребительское общество» работает на рынке более 30 лет. За свою долгую историю данная организация была неоднократно преобразована, происходила смена направлений в деятельности, но цель оставалась одна – предоставление различных услуг населению. На сегодняшний день «Тужинское райпо» предоставляет услуги оптово-розничной торговли (продовольственные и промышленные товары), услуги общественного питания, парикмахерские и стоматологические услуги.

Цель данного исследования – проанализировать причины возникновения конфликтных ситуаций в «Тужинском райпо» и разработать рекомендации по управлению конфликтами.

В исследовании принимали участие рядовые рабочие, менеджеры и руководители отделов. Большую часть опрошенных составили женщины от 25 до 55 лет (75 %) со средним специальным (55%) и высшим образованием (45%).

Для диагностики конфликтов в организации использовались опросные методы (анкетирование, беседа), анализ данных.

Анкета была разработана для рядовых сотрудников организации (продавцы, повара, водители и тд.) и включала 25 вопросов.

Вопросы анкеты направлены на:

- изучение частоты конфликтов в организации;
- самооценку конфликтности;
- изучение наиболее часто используемых методов разрешения конфликтов;

- анализ распределения ролей в процессе управления конфликтами;
- изучение причин конфликтов.

Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, позволяют сделать следующие выводы о причинах возникновения конфликтов и о ролях субъектов в конфликтных ситуациях, а также о методах разрешения противоречий в организациях.

Так, при ответе на вопрос о том, как часто в организации возникают столкновения, 34% опрошенных отметили, что такие явления происходят в их организации периодически (рис.1). Причем у 69% из них данное явление вызывает желание покинуть организацию. 50% исследованных респондентов сообщили, что конфликты происходят очень часто.

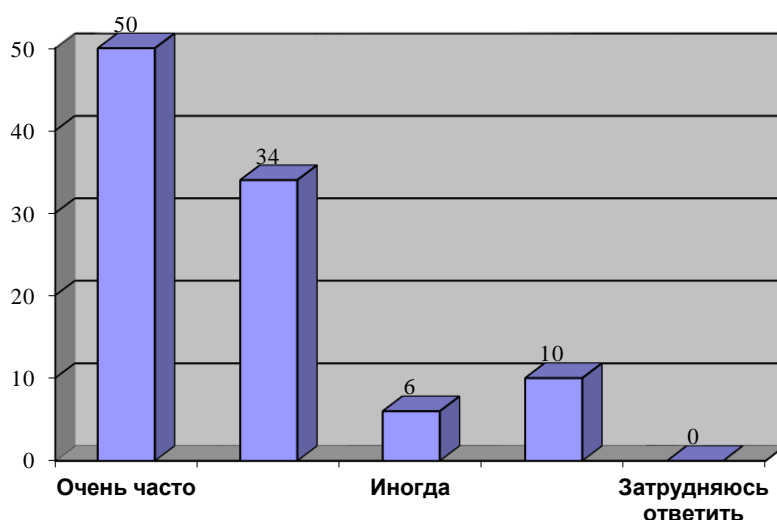


Рисунок 1 - Как часто в Вашей организации возникают конфликты?

Таким образом, сотрудники организации отмечают, что конфликты в их коллективе – достаточно частое явление. При этом большинство участников опроса (66%) не считают себя конфликтной личностью (рис.2), тем не менее, более половины из них отмечают, что им приходится участвовать в конфликтах. Вместе с тем, почти каждому третьему анкетированному удастся избежать столкновений.

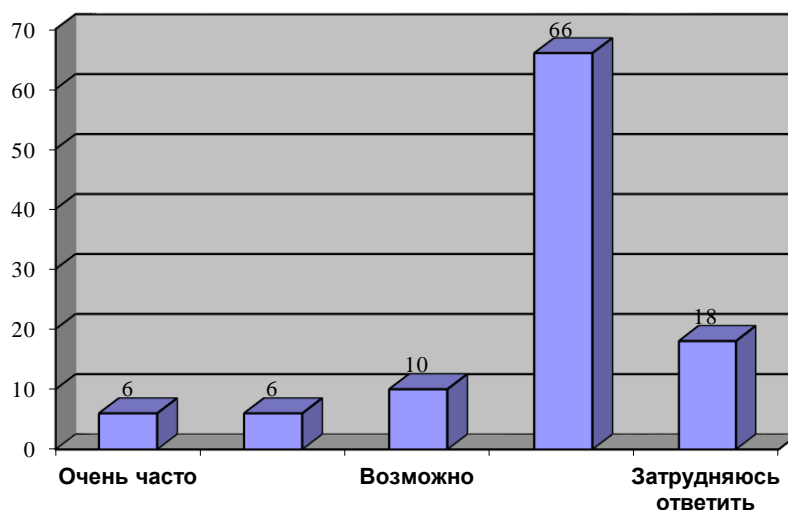


Рисунок 2 - Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?

58% респондентов показали, что возникающие в их организациях конфликты полностью поддаются регулированию. При этом, как правило, для разрешения конфликтных ситуаций используется правовой метод. На втором месте участники опроса выделили психологический метод разрешения противоречий.

Организационный метод также применяется для более эффективного управления конфликтами. При этом 80% опрошенных считают, что требуются определенные изменения организации работы в «Тужинском райпо». Доля респондентов, которые не стали бы ничего менять в направлении организации работы, составила около 10%.

Что касается силового способа разрешения конфликтов, то в подавляющем большинстве организаций этот метод не применяется вовсе, и лишь 2% респондентов сообщили, что в их организации он применяется иногда.

Как показывают данные мониторинга, основными причинами возникновения конфликтов (рис.3) являются амбиции некоторых работников, несправедливая оплата труда и неправильная организация работы.



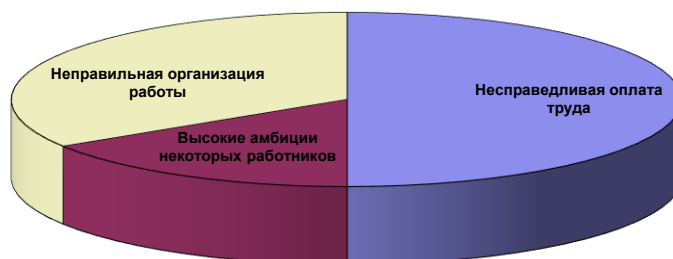


Рисунок 3 - Причины возникновения конфликтов

Кроме того, по мнению респондентов, на появление очагов напряженности в коллективе влияют несправедливое распределение привилегий, чувство зависти у работников друг к другу и превышение полномочий руководителями. В качестве причины возникновения конфликтов была также названа борьба за должность, но по оценке участников она несущественна.

В результате анализа данных выяснилось, что 50% опрошенных, считающих главной причиной столкновений в их организации несправедливую оплату труда и неправильную организацию работы.

Чувство зависти, по мнению 13% опрошенных также является причиной столкновений. При этом 15% из них уверены, что работники чаще всего уходят из организации вследствие неблагоприятного социально-психологического климата.

Что касается распределения ролей при разрешении конфликтов и проблем в организации, то 48% опрошенных полагают, что абсолютное влияние имеет высшее управление. Об активном участии в разрешении конфликтов средних управляющих сообщили 24% респондентов и лишь 10% отметили, что в решении проблем, связанных с конфликтами, участвовали конкретные лица.

Вместе с тем, анализ полученных в ходе опроса данных показал (рис.4), что 70% респондентов считают, что достойно защищать их интересы в случае возникновения конфликта с руководством, смогут именно конкретные работники. 20% ответили, что их интересы будет защищать высшее руководство, и лишь 6% для защиты своих интересов обратятся в суд.

По мнению 64% участников анкетирования, прежде всего, необходимо защищать интересы рядовых сотрудников. 10% опрошенных считают, что защищать необходимо права и интересы собственников, 8% – интересы среднего звена управления. Высшие управляющие, по мнению респондентов, в защите своих интересов не нуждаются вовсе. При этом когда самой незащищенной категорией являются рядовые работники, 31% респондентов отметили, что при возникновении конфликтов сотрудники оказываются на стороне слабого. В то же время, 41% затрудняются сказать, как в данной ситуации поступают работники.

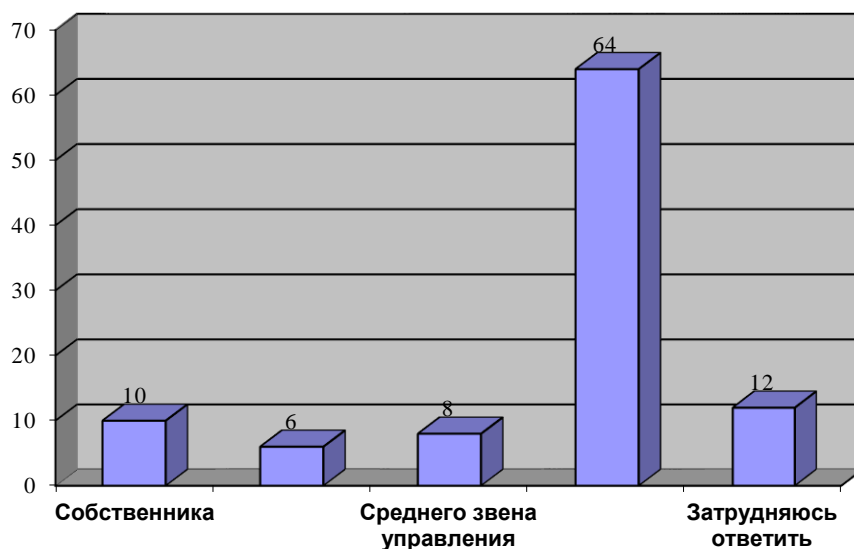


Рисунок 4 - Чьи интересы, прежде всего, необходимо защищать в Вашей организации?

На вопрос «Приходилось ли Вам защищать своего коллегу от несправедливых действий?» большинство респондентов ответили, что это происходит иногда, при этом 2/3 защищали его от своих же коллег и 40% – от клиентов. 54% опрошенных сообщили, что им никогда не приходилось защищать своего коллегу от несправедливых действий руководства.

Из тех, кому все время приходится защищать своего коллегу от несправедливых действий других сотрудников, 20% респондентов на вопрос о том, как поступают работники, если правда на стороне слабого, ответили, что занимают нейтральную позицию и стараются ни во что не вмешиваться. 14% считают, что в их организации ситуация может складываться по разному, в зависимости от обстоятельств.

Респонденты, которым иногда приходилось отстаивать права своих коллег перед другими сотрудниками, составляют 64%. Из них 80% отмечают, что при возникновении конфликта между «сильным» и «слабым» противниками работники организации встают на сторону слабого противника. И лишь один респондент ответил, что защищают более сильного участника конфликта.

На основе анализа можно сделать вывод о том, что из тех опрошенных, которым все время приходится защищать своих коллег от других сотрудников, 75% лишь иногда становятся участниками столкновений. В связи с этим, можно предположить, что либо респонденты занимают достаточно высокий социальный статус в организации, либо обладают определенным авторитетом в коллективе. Причем, среди тех, кому удается избегать конфликтов, 28% иногда приходится защищать своих коллег от несправедливых действий других сотрудников. Лишь один респондент ответил, что работники его организации решаются обратиться в высшие инстанции при возникновении конфликтов с начальством. Сам он никогда не отстаивал права своих коллег перед руководством.

Таким образом, опрос рядовых сотрудников организации показал, что конфликты в «Тужинском райпо» - достаточно частое явление. К основным причинам возникновения конфликтов в организации относятся:

- неэффективное распределение ресурсов, в частности, несправедливая оплата труда и распределения привилегий;
- неправильная организация работы;
- амбиции сотрудников компании.

Что касается распределения ролей при разрешении конфликтов и проблем в организации, то опрос показал, что половина рядовых сотрудников считает, что ключевая роль в управлении конфликтами принадлежит руководству.

Для изучения мнения менеджеров (8 человек) была проведена беседа.

Вопросы беседы:

1. Возникали у Вас конфликты с коллегами по работе?
2. Возникали у Вас конфликты с клиентами?
3. Возникали у Вас конфликты с руководителями отделов?
4. Какие были причины конфликтов?
5. В чем выражалась конфликтная ситуация?
6. Как она разрешилась?
7. Какие пути разрешения конфликтных ситуаций вы считаете оптимальными?
8. Каким образом, на Ваш взгляд, можно предотвратить конфликты в компании?

Данные опроса свидетельствуют о том, что 40% конфликтных ситуаций в организации «Тужинское райпо» возникают в общении с коллегами по работе, 35% конфликтных ситуаций в компании возникают в общении с руководителями, и, соответственно, 25% конфликтных ситуаций возникают в общении с клиентами (рис.5).

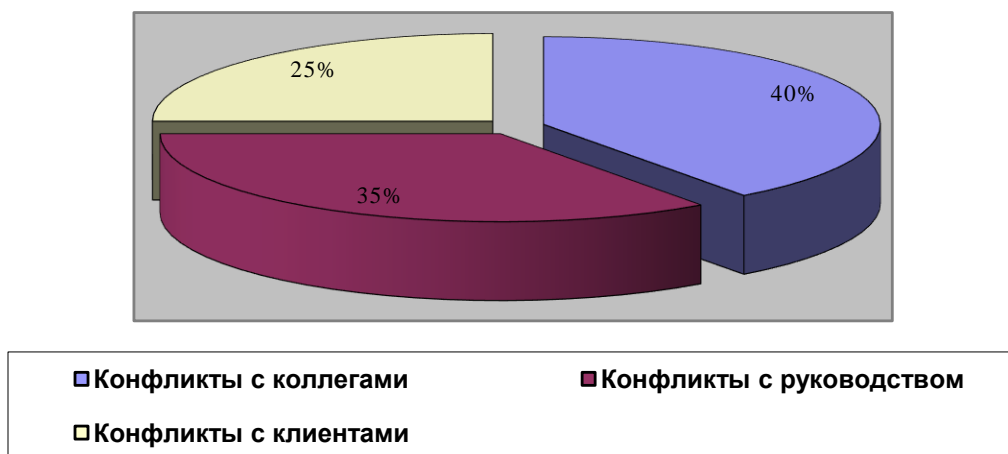


Рисунок 2.5 - Виды конфликтов в работе менеджера

Конфликтные ситуации с коллегами, по мнению опрошенных, вызываются следующими причинами:

1. несовпадение взглядов (37,5%);
2. распределение обязанностей по работе (50,0%);
3. психологическая несовместимость (25,0%);
4. борьба за первенство (лидерство) в коллективе (12,5%).

Пути разрешения конфликтных ситуаций с коллегами, по мнению менеджеров, следующие:

- строго выполнять свои обязанности (37,5%);
- разграничивать личные взаимоотношения и рабочие (25,0%);
- не поддаваться на эмоциональные провокации (12,5%);
- находить компромисс, стремиться к сотрудничеству в конфликте (12,5%);
- включить в разрешение конфликтной ситуации авторитетное лицо (начальника отдела, руководителя) (12,5%).

Конфликты с руководителем вызываются следующими факторами:

1. невыполнение требований руководителя (75,0%);
2. несовместимость взглядов на проблему и ее решение (25,0%).

Пути разрешения конфликтов с руководителем:

- разъяснение руководителем требований к работе (50,0%);
  - своевременно и качественно выполнять свою работу (25,0%);
  - установить сотрудничество в разрешении конфликтной ситуации
- поиск альтернативных путей решения проблемы (12,5%);
- в общении с руководителем всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон (12,5%).

Причины возникновения конфликтных ситуаций с клиентами:

1. невыполнение обязательств перед клиентом (37,5%);
2. доставка продукции значительно позже установленного срока (25,0%);
3. несовместимость общения («трудные» клиенты) (25,0%);
4. менеджер не предоставляет точную информацию клиенту (12,5%).

Пути разрешения конфликтов с клиентами:

- придерживаться этических, моральных норм поведения (37,5%);
- доступно объяснить клиенту причину невыполнения обязательств (25,0%).
- усилить самоконтроль в общении (12,5%);
- знание правовых норм, условий договора (12,5%);
- найти компромисс – выплатить неустойку клиенту или замена товара аналогичным (12,5%);

Таким образом, менеджеры компании используют лишь незначительную часть средств и способов управления конфликтами.

В результате проведенного теоретического и эмпирического исследования можно сделать следующие выводы о причинах, возникающих в организациях.

К основным причинам возникновения конфликтов в организации, по мнению рядовых сотрудников, относятся, во-первых, неэффективное распределение ресурсов, в частности, несправедливая оплата труда и распределения привилегий; во-вторых, различия в представлениях и ценностях.

По мнению менеджеров, конфликты с коллегами возникают по причине несовпадения взглядов, психологической несовместимости, не правильного распределения обязанностей по работе, борьбы за первенство (лидерство) в коллективе; с руководителями – по причине невыполнения требований руководителя и несовместимость взглядов на проблему и ее решение; с клиентами – по причине невыполнения обязательств перед клиентом, несовместимости общения («трудные» клиенты), отсутствия точной информации для клиента.

Также результаты исследования выявили отсутствие системной работы по управлению конфликтами в компании. Такие этапы управления конфликтами как профилактика и прогнозирование не учитываются в работе менеджера.

## 2. Социально-психологические методы предупреждения и разрешения конфликтов

Общаясь, взаимодействуя, люди, так или иначе, влияют друг на друга. Руководители определяют функции подчиненных в труде, преподаватели передают обучающимся знания, родители воспитывают своих детей. И все эти виды взаимодействия чреваты конфликтами.

При исследовании проблем управления конфликтным взаимодействием конфликтология опирается наряду с выводами социологии и психологии также и на основные положения современной науки управления, которая рассматривает основные принципы управленческой деятельности всех видов в любых организациях от малых групп и до общества в целом. Особую значимость для конфликтологии имеет тот уровень теории менеджмента, который рассматривает прикладные аспекты управления, разрабатывает практические рекомендации по рационализации трудовой и иной человеческой деятельности, особенно методам социально-психологического воздействия.

Конфликтология исходит из того, что управленческая деятельность, в том числе и управление конфликтами, должна воздействовать не только на материально-технические факторы производства, но и на человеческий фактор, не только на объект, но и на субъект, не только на ресурсы, но и на людей, от которых в решающей степени зависит результат любой социальной деятельности.

Из этого следует важный вывод, что возможности любой управленческой деятельности ограничены, так как она воздействует не только на вещи, но и на живых людей, поведение которых определяется не только рациональными, но и иррациональными импульсами и потому бывает трудно предсказуемым. Эти моменты стихийности особенно возрастают в



условиях эмоциональной напряженности, а порою и стрессов, с которыми связаны конфликты, что и делает задачу их регулирования с помощью научных методов чрезвычайно сложной.

Тем не менее, опираясь на теоретические выводы современной социологии, психологии и теории управления, а также на имеющуюся практику разрешения конфликтов, современная конфликтология разработала целый арсенал способов обеспечения оптимального поведения людей в конфликтной ситуации, обеспечивающий конструктивное завершение конфликтов, а также их профилактику, предупреждение.

Предупреждение конфликтов. Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить – значит предвидеть.

Профилактика конфликта представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

- знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;

- уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;

- глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

- степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов является непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать. В целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают нас на этом пути.

## Заключение

Развитие любого общества, любой социальной общности или группы, даже отдельного индивида представляет собой сложный процесс, который не всегда разворачивается гладко, часто связан с возникновением, разворачиванием и разрешением противоречий. Вся жизнь любого человека, любого коллектива или организации, любой страны включает в себя противоречия. Весь процесс функционирования общества состоит из конфликтов и консенсусов, согласия и противоборства.

Конфликт означает столкновение сторон, мнений, сил. Причинами столкновений могут быть самые разные проблемы жизни: материальные ресурсы, важнейшие жизненные установки, властные полномочия, статусно-ролевые различия в социальной структуре, личностные (эмоционально-психологические) различия и т.п. Конфликты охватывают все стороны жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт, по сути, является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации. Конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, т.е. действия направленные друг против друга.

В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти явления (противоречия и конфликт) не следует объединять. Противоречия могут существовать длительное время и перерасти в конфликт. В основе же конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

Поиск путей разрешения конфликта, как правило, начинается с определения его предмета, и сделать это зачастую отнюдь нелегко. Многие

конфликты имеют столь запутанную и сложную предысторию. Напластование проблем может сделать сам предмет конфликта абсолютно диффузным, не имеющим четких границ, перетекающим. Конфликт может иметь основной предмет, рассыпающийся на частные предметы, множественные «болевые точки». Примерами конфликта с множеством причин, частных предметов служат семейные неурядицы или межнациональные конфликты.

Чтобы избежать конфликта, человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если они случаются.

В результате проведенного теоретического и эмпирического исследования можно сделать следующие выводы о причинах, возникающих в организациях.

К основным причинам возникновения конфликтов в организации, по мнению рядовых сотрудников, относятся, во-первых, неэффективное распределение ресурсов, в частности, несправедливая оплата труда и распределения привилегий; во-вторых, различия в представлениях и ценностях.

По мнению менеджеров, конфликты с коллегами возникают по причине несовпадения взглядов, психологической несовместимости, не правильного распределения обязанностей по работе, борьбы за первенство (лидерство) в коллективе; с руководителями – по причине невыполнения требований руководителя и несовместимость взглядов на проблему и ее решение; с клиентами – по причине невыполнения обязательств перед

клиентом, несовместимости общения («трудные» клиенты), отсутствия точной информации для клиента.

Также результаты исследования выявили отсутствие системной работы по управлению конфликтами в компании. Такие этапы управления конфликтами как профилактика и прогнозирование не учитываются в работе менеджера.

В процессе исследования нами также были определены основные условия преодоления конфликтных ситуаций в общении сотрудников в организации «Тужинское районное потребительское общество»

## Перечень источников

1. Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А.Я. Анцупов. – СПб.: Питер, 2010. – 288 с.
2. Богданов Е. Н. Психология личности в конфликте: Учебное пособие / Е.Н. Богданов. - 2-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 244 с.
3. Бородкин Ф. М. Внимание, конфликт! / Ф.М. Бородкин, Ю. А. Шерковин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 2010. – 190 с.
4. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2013. – 464 с.
5. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта / А.Г. Здравомыслов. – М.: Образование, 2010. – 312с.
6. Козырев Г.И. Конфликтология : учебник / Козырев Г.И. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2014.- 304 с. – (Высшее образование)
7. Теплов Э. П. Конфликты: проблемы теории и практики разрешения / Э.П. Теплов. – СПб.: Акционер, 2010. – 289с.
8. Тренев Н. Н. Управление конфликтами: Учебно-практическое пособие для вузов / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2011. – 96 с.
9. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта. – СПб.: Питер, 2013. – 250 с.: ил.
10. Психология межличностных конфликтных отношений в коллективе [Электронный ресурс]  
[http://studme.org/187912065542/psihologiya/psihologiya\\_mezhlichnostnyh\\_konfliktnyh\\_otnosheniy\\_kollektive](http://studme.org/187912065542/psihologiya/psihologiya_mezhlichnostnyh_konfliktnyh_otnosheniy_kollektive)
11. Конфликт [Электронный ресурс]  
<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%90%D0%92%D0%94%D0%98%D0%9A%D0%92>