

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Юридический факультет  
Кафедра «Философия и социальные коммуникации»

Курсовая работа  
по дисциплине «Управление конфликтами в PR-деятельности»  
на тему: «Профилактика конфликтов в организации»

Направление подготовки 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью»

Выполнил студент: Кировская Д.О.

Группа: 14ЮР1

Руководитель: Капезина Т.Т.

Работа защищена с оценкой \_\_\_\_\_

Преподаватели:

\_\_\_\_\_/Капезина Т.Т./

\_\_\_\_\_/Карпова М.К./

\_\_\_\_\_/Егорова Е.С./

Дата защиты \_\_\_\_\_

Пенза 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                      | 3  |
| ГЛАВА 1 ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ<br>КОНФЛИКТОВ..... | 5  |
| 1.1 Понятие организационного конфликта, его виды и типы.....       | 5  |
| 1.2 Методы профилактики организационных конфликтов.....            | 9  |
| ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «Заря»....              | 19 |
| 2.1 История возникновения конфликта.....                           | 19 |
| 2.2 Анализ конфликта и методы его урегулирования.....              | 21 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                                    | 25 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....                              | 26 |

## ВВЕДЕНИЕ

Курсовая работа посвящена теме изучения организационных конфликтов и их профилактике.

Конфликты присутствуют во всех сферах жизни человека, вызывая неприятные ощущения и ситуации. Попадая в конфликтную ситуацию, человек основной своей задачей, как правило, ставит завершение конфликта с минимальными потерями.

Актуальность темы курсовой работы заключена в рассмотрении конфликта в современной науке как специфической области человеческой деятельности, в рамках которой определяются цели организации. Данная область человеческой деятельности достаточно разноплановая и сложная, требующая определенного количества моральных усилий и временных затрат. В процессе осуществления управленческой деятельности обнаруживается система взаимосвязанных задач, важной частью решения которых является руководитель и принимаемые им управленческие решения. Деятельность и нормальное функционирование организаций невозможно без определенных теоретических знаний и навыков управленца или штатного психолога по прогнозированию, управлению и предотвращению конфликтов.

Организационный конфликт – это столкновение противоположно направленных позиций, мнений, оценок, идей, которые люди пытаются решить с помощью убеждения или действия на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта являются накопившиеся противоречия (объективные или субъективные, явные или скрытые, реальные или иллюзорные). Возникающие конфликты могут вызвать самые разнообразные последствия для коллектива и взаимоотношений людей в нем работающих.

Объектом исследования являются организационные конфликты, предметом – методы профилактики организационных конфликтов.

Исходя из информации представленной выше, целью работы можно обозначить полное и всестороннее рассмотрение организационных конфликтов и вариантов их профилактики.

К задачам работы относятся:

- рассмотрение понятия организационного конфликта, его типов и методов профилактики;
- анализ конкретной конфликтной ситуации, конфликта и разработка рекомендаций по профилактике конфликтов в организации.

При написании данной работы мною использовались методы анализа, систематизации, обобщения, логических выводов и классифицирования.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

Введение содержит обоснование актуальности данного исследования, а также его цель и задачи.

В первой главе дано понятие организационных конфликтов, представлены их основные типы, способы профилактики.

Вторая глава содержит историю возникновения и анализ конфликта, а так же разработаны методики его урегулирования.

В заключении подводятся итоги проведенной работы, в обобщенном виде излагаются выводы изучения вопросов, сформулированных в целях и задачах курсовой работы.

# ГЛАВА 1 ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

## 1.1 Понятие организационного конфликта, его виды и типы

Организационные конфликты привлекают пристальное внимание как исследователей, так и практиков, которые рассматривают их в качестве одного из факторов, способных повлиять на эффективность деятельности организации. Определенную часть своего времени работники тратят на урегулирование конфликтов самого различного характера. Таким образом, понимание основ конфликтного взаимодействия является одной из важнейших задач не только для руководителей, но и служб управления персоналом.

Рассмотрим это явление в объеме, необходимом для того, чтобы наметить основные направления в урегулировании и профилактики конфликтов.

Понятие организационного конфликта является одним из определяющих в формировании личности работника, именно поэтому изучением этого вопроса долгое время занимались представители многих управленческих школ.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. Следует отметить, что в управленческой науке отношение к организационным конфликтам с течением времени меняется от понимания их как исключительно негативного фактора к рассмотрению конфликтов в качестве индикатора необходимых изменений в конкретных аспектах деятельности организации и инструмента развития последней. Ряд авторов отмечает, что слишком высокая гармоничность и стабильность могут привести к снижению эффективности в деятельности организации, тем самым ими признается

положительное влияние на ее развитие определенного уровня конфликтности.

Понимание конфликта как условия развития организации возникло в теории управления лишь в 50-е гг. XX века и разрабатывалось в рамках концепции, получившей название «ОР» (организационное развитие). Таким образом, конфликт может рассматриваться как инструмент диагностики и коррекции, когда нарушается ритм целостной социально-производственной системы.

Что же такое организационный конфликт? Рассмотрим различные определения.

Автор многих научных исследований в области управления организационными конфликтами Т.С.Кабаченко считает, что организационный конфликт-это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон в организации, [9].

По словам исследователя этой же темы Б.С.Волкова, под организационным конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединениях, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов. Или, конфликт - многоуровневое явление, ключевым элементом которого является разногласие между отдельными членами (группами членов) организации, [6].

Таким образом, в различных определениях конфликта можно увидеть некую общую черту, указывающую на то, что в основе этого феномена лежит противоречие между вовлеченными субъектами.

Вследствие большого разнообразия возможных вариантов поведения участников, обусловленного их психологией, скрытыми целями, случайными факторами, исход конфликтов часто непредсказуем. Но, тем не менее, конфликты и их последствия можно прогнозировать.

Некая фоновая неудовлетворенность работников существует всегда, но лишь после некоторого порога принимает взрывоопасный характер и ищет выход в виде недовольства и агрессии. Но даже если такой порог перейден, работник организации вступает в конфликт лишь в значимой для него ситуации и только тогда, когда не видит возможности его изменить.

Не стоит, прежде всего, забывать о том, что конфликт напрямую связан с человеческой психикой, поэтому важно знать и то, что главную роль в возникновении организационных и других видов конфликтов играют так называемые конфликтогены - слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта, то есть - приводящие к конфликту непосредственно, [2]. Суть конфликтогенов можно объяснить тем, что люди чаще всего более чувствительны к словам других. Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства.

В силу того, что люди преследуют разные цели, по-разному воспринимают ситуацию, получают различное вознаграждение за труд, в организациях возникают конфликты.

Итак, приходим к общему выводу, что организационный конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ответное противодействие (другой) стороны и, в результате, приводит к снижению эффективности совместной работы, повышению риска, прекращению совместной деятельности или другим негативным последствиям.

Чтобы эффективно управлять организационным конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают и как их можно разрешать.

В литературе существует огромное множество различных классификаций организационных конфликтов.

С точки зрения причин организационного конфликта, выделяются:

1. Конфликт целей – участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние или результат деятельности в будущем.
2. Конфликт познания – участники конфликта имеют несовместимые (альтернативные) взгляды, идеи по решаемой проблеме.
3. Чувственный конфликт – участники конфликта испытывают различные чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей, [16].

С точки зрения содержания конфликтной ситуации различают:

1. Адаптационный конфликт – связан с переходом на новое место работы, является результатом резкого качественного изменения системного окружения, новых требований.
2. Конфликт взаимоотношений руководитель-подчиненный – связан с личностными особенностями их участников.
3. Конфликты, связанные с ошибками – выполняют функции получения эмоционально окрашенной информации о системном окружении.
4. Конфликт-противостояние – связан с противопоставлением мнения одного человека групповому воздействию. [8].

С точки зрения участников организационного конфликта различают:

1. Межличностный конфликт – вовлекает двух и более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении целей, ценностей или поведения.
2. Внутригрупповой конфликт – связан со столкновением между частями и всеми членами группы, влияющими на результаты работы группы или организации в целом.
3. Межгрупповой конфликт – связан со столкновением двух и более групп в организации, [13].

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты бывают:

1. Горизонтальный конфликт - может иметь место между равными по статусу частями организации и чаще всего выступают как конфликты целей, оценки вклада или оценки значимости.

2. Вертикальный конфликт - конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение в организации может быть обусловлено тем, что влияет на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, распределение функций и доходов, коммуникации и т. п., [5].

3. С точки зрения возникших последствий организационные конфликты делятся:

1. Конфликты с конструктивным (функциональным) исходом – создаются предпосылки для нормализации эмоционального фона (смягчается враждебность, настороженность, уменьшается чувство несправедливости, формируются установки на сотрудничество, социальную активность).

2. Конфликты с деструктивным исходом – возникает отрицательный эмоциональный фон, нарушаются социальные связи, возникают установки конфликтного взаимодействия, препятствующие в дальнейшем рациональному поведению в подобных ситуациях, [2].

Все виды конфликтов имеют не только негативную окраску, но порой даже желательны в некоторых ситуациях, потому что, во-первых, дают информацию о проблемах, во-вторых, улучшают взаимопонимание, сотрудничество, в-третьих, обеспечивают разрядку психологической напряженности, в-четвертых, стимулируют появление новых идей, инициируют обновление.

## 1.2 Профилактика организационного конфликта

Развитие конфликтной ситуации вовлекает все большее число участников, внимание вовлеченных сторон отвлекается от решения основных задач, создается напряженная эмоциональная атмосфера, затрудняется деловое взаимодействие, непродуктивно расходуется время. Поэтому профилактика конфликтов — вопрос не праздный.

Есть действительно неизбежные конфликты, связанные с процессом развития, и есть конфликты необязательные, которые порождаются неточностями в действиях руководителя, ошибками в формировании организационной структуры, адекватным распределением полномочий и ответственности

Конечно, конфликты, вызванные ошибками и неточностями, нежелательны. Но и у них есть позитивная функция: они сигнализируют о неблагополучии, показывают необходимость что-то изменить. Тем не менее, их могло бы не быть.

Перед каждым руководителем, принимающим то или иное управленческое решение, возникает проблема интересов людей, которых это решение затрагивает в той или иной степени. Опытные и хорошо подготовленные руководители отдадут себе в этом отчет и попытаются предвидеть «конфликтотенный заряд» принимаемого решения.

Для нормальной работы организации, для успешной реализации принятого решения необходимо предвидеть возможные конфликты. Их можно либо предупредить, либо — если они неизбежны — заранее предусмотреть пути и способы их разрешения. Предупредить конфликты можно, устраняя причины, порождающие конфликтные ситуации. Чаще всего эти причины заключаются:

- в недостатках организации трудовой деятельности;
- в управленческих ошибках (неумение расставить людей в соответствии с их квалификацией и психологическими особенностями, нечеткая постановка задач и т.п.);
- в существовании неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе (противоречия между старыми работниками и новичками, передовыми и отстающими, наличие «трудных» личностей в коллективе и т.д.).

Следует отметить, что существует закон работы с кадрами — так называемый «эффект самоорганизации», который гласит: сильный

руководитель подбирает сильных подчиненных и, наоборот, слабый руководитель подбирает слабых подчиненных. Отсюда следует, что сильный руководитель со временем улучшает, а слабый — ухудшает кадровый состав своей организации, что снижает эффективность ее работы и увеличивает вероятность конфликтов.

В профилактике конфликтов большую роль может сыграть психологическая служба учреждения. На Западе в последние годы развивается тенденция создавать специальную структуру в рамках отдела по управлению человеческими ресурсами (аналог нашего отдела кадров) для анализа предконфликтных ситуаций, разрешения конфликтов, проведения переговоров внутри коллектива, между коллективом и администрацией, привлечения в необходимых случаях специалистов-конфликтологов (посредников) и т. д.

Предупреждению конфликтов способствует психологическое просвещение персонала и популяризация конфликтологических знаний. В настоящее время во многих фирмах, учреждениях, организациях проводятся социально-психологические тренинги, тренинги общения, практикуется приглашение специалистов для психологических и психотерапевтических консультаций. Опыт показывает, что там, где налажена работа по психологическому обеспечению производственного процесса, конфликты возникают реже, а если возникают, то разрешаются менее болезненно и более конструктивно.

Все виды конфликтов, возникающие в различных системах трудовой организации, взаимосвязаны. Возникнув в одной системе отношений, конфликт затрагивает и другие, так как носителями всех видов отношений в организации являются одни и те же люди. Они как бы аккумулируют в общую «копилку» свои неудовлетворенности, создавая интегральный коэффициент социальной напряженности. Поэтому успех в деле предупреждения и разрешения конфликтов в организации во многом зависит от того, насколько точно и своевременно будут выявлены все источники

роста социальной напряженности и их суммарные показатели. Для этого применяют различные методы и приемы. Например, используя факторный анализ, можно определить интегральный коэффициент социальной

напряженности:  $K = \frac{x_1 + x_2 + x}{P}$ , где:

K — коэффициент социальной напряженности;

x1 — фактор экономического кризиса (процент неудовлетворенности);

x2 — фактор заработной платы (процент неудовлетворенности);

x — другие факторы;

P — количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более, чем у половины опрошенных экспертов, респондентов.

Диагностика уровня социальной напряженности позволяет выявить основной комплекс социальных проблем, ранжировать их по степени обостренности, определить возможность принятия необходимых решений и выработать рекомендации по урегулированию возникающих проблем.

Используя «График оценки организационного конфликта», предложенный Л.И.Пригожиным, можно отслеживать динамику развития социальной напряженности, данный график представлен в рисунке, [10].

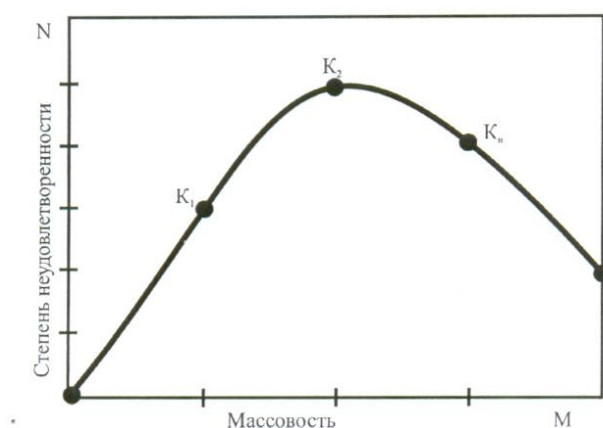


Рисунок 1 – График оценки организационного конфликта

На приведенном графике мы видим точку K1 — начальная точка показателя социальной напряженности, определенное количество масс находится на среднем уровне напряженности. Далее точки K2, Kn — показатели социальной напряженности; K2 — критическая точка

напряженности достаточного количества масс, точка конфликта. После конфликта уровень социальной напряженности идет на спад.

Признаки социальной напряженности могут быть выявлены и методом обычного наблюдения. Возможны следующие способы проявления «зреющего» конфликта:

- стихийные мини-собрания (беседы нескольких человек);
- увеличение числа неявок на работу;
- снижение производительности труда;
- увеличение числа локальных конфликтов;
- повышенный эмоционально-психологический фон;
- массовые увольнения по собственному желанию;
- распространение слухов;
- коллективное невыполнение указаний руководства;
- стихийные митинги и забастовки;
- рост эмоциональной напряженности, [10].

Выявление источников социальной напряженности и разрешение конфликта на ранней стадии его развития значительно снижает затраты и уменьшает возможность негативных последствий. Важную роль в регулировании конфликтов может сыграть социологическая служба, способная организовать социологический мониторинг, провести комплексный анализ и диагностику состояния организации, выработать соответствующие рекомендации, а при необходимости взять на себя посреднические функции.

Деятельность по предупреждению конфликтов является весьма непростым делом. Поэтому в целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают нас на этом пути. Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло:

1. Это препятствие имеет психологическую природу и связано с таким родовым качеством человеческой психологии, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно всякие попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

2. Существование некоторых общепринятых нравственных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди считают свое поведение сугубо личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

3. Это препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности. Их нарушение в той или иной форме может быть квалифицировано не только как не вполне нравственное, но и как противоправное.

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых: психологическими; нравственными; правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений.

Поскольку каждый конфликт связан с ущемлением тех или иных потребностей и интересов людей как материальных, так и духовных, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта.

Как отмечалось выше, все многообразные причины конфликтов могут быть представлены как имеющие два уровня: объективный, или социальный и субъективный, или психологический. Рассмотрим эти группы

конфликтогенных причин и способы воздействия на них в целях профилактики конфликтов.

Объективные, или социальные причины - это экономические, политические и духовные противоречия социальной жизни. Это различного рода перекосы в экономике, резкие контрасты в уровне жизни социальных групп, неэффективное управление, духовная нетерпимость, фанатизм и т.п.

Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации. Это основное объективное условие предупреждения конфликтов. Очевидно, что если у человека нет жилья, семья проживает в чужой квартире без удобств, он часто болеет, и т.п., то у него больше проблем, больше противоречий, больше конфликтов. Опосредованное, но существенное влияние на конфликтность людей оказывают условия их деятельности и жизни. К ним в первую очередь можно отнести материальную обеспеченность семьи, условия работы жены и обучения детей, возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы, взаимоотношения с подчиненными, сослуживцами, начальниками, здоровье человека, отношения в семье, наличие времени для полноценного отдыха.

Справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации. Типичной объективной причиной возникновения конфликта является недостаток материальных благ и их несправедливое распределение. Если бы материальных благ хватало на всех работников, то конфликты из-за их распределения все равно были бы, но реже. Причиной сохранения конфликтов было бы возрастание потребностей и сама система распределения, существующая в современном российском обществе. Однако конфликты при достатке материальных благ были бы менее острыми и частыми.

Помимо изобилия материальных благ, к объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов относится справедливое и гласное распределение материальных благ. Это условие в определенной

степени одновременно и субъективно. Если дефицитные материальные блага распределить между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, чтобы исключить слухи, связанные с тем, что кому-то больше заплатили, то число и острота конфликтов по этой причине заметно снизятся.

Реже причиной конфликтов выступает несправедливое распределение духовных благ. Оно обычно связано с поощрениями, наградами.

Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций. Существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и типичные предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение этих ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт. К подобным ситуациям относятся унижение начальником личного достоинства подчиненного, определение размеров заработной платы, назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов, перевод сотрудника на новое место работы, увольнение и т.д.

Успокаивающая материальная среда, окружающая человека. К факторам, снижающим вероятность конфликтов, можно отнести: удобную планировку жилых и рабочих помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других полей, окраску помещений в спокойных тонах, наличие комнатных растений, аквариумов, оборудование комнат психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов. На состояние организма и психику человека влияет вся материальная среда, в которой он живет. Значит, она опосредованно влияет и на его конфликтность.

К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относят организационно-управленческие факторы.

Структурно-организационные условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией структуры цеха, завода, фирмы, с одной стороны, как организации, с другой - как социальной группы. Максимальное

соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами организации, и уменьшает вероятность возникновения конфликтов между работниками.

Функционально-организационные условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками. Это способствует предупреждению конфликтов между сотрудниками, поскольку функциональные противоречия, как правило, в конце концов, порождают противоречия межличностные.

Соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность, составляет личностно-функциональные условия предупреждения конфликтов. Назначение сотрудника на должность, которой он не в полной мере соответствует, создает предпосылки для возникновения конфликтов между ним и его начальниками, подчиненными и т.п. Поэтому, назначая на должности компетентных, порядочных сотрудников мы тем самым предотвращаем возникновение многих межличностных конфликтов.

Ситуативно-управленческие условия связаны, прежде всего, с принятием оптимальных управленческих решений и грамотной оценкой результатов деятельности других работников, особенно подчиненных. Некомпетентные решения провоцируют возникновение у руководителя конфликтов с теми, кто будет их исполнять и видит их непродуманность. Необоснованная негативная оценка результатов деятельности также способствует возникновению предконфликтной ситуации между оценивающим и оцениваемым.

Разобраться в источниках конфликтов поможет дедуктивный метод, т.е. движения от общего к частному, и отталкиваясь от общих представлений о причинах конфликтов, можно прогнозировать, предсказывать возможность возникновения самых разнообразных социальных коллизий и своевременно их предупреждать. Целью прогнозирования является повышение

эффективности и результативности принимаемых решений, т.е.: избежать нежелательных результатов развития событий; ускорить вероятное развитие конкретного явления в желательном направлении.

## ГЛАВА II. АНАЛИЗ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «Заря»

### 2.1. История возникновения конфликта

В call-центре работают девушки-операторы в две смены с 8:00 до 20:00 и с 20:00 до 8:00 часов в соответствии с графиком. Конфликтная ситуация в основном возникает между девушками-операторами и начальником отдела. Они живут далеко от места работы, на окраине города. За отделом закреплена машина, но график работы водителя с 8:00 до 17:00 часов, а продлять рабочий день до 21:00 даже за дополнительную заработанную плату по Трудовому кодексу не положено, да и водитель отказывается.

Руководство долго не шло на уступки, пока не произошел несчастный случай. В темное время суток одну из сотрудниц обокрали по дороге от остановки до дома. В связи с произошедшим событием, девушки объявили о намерении написать жалобу в вышестоящую инстанцию, обеспечивающую защиту и охрану труда. После этого руководство пошло на компромисс и заключило договор со смежным предприятием, которое работает круглосуточно, о доставке сотрудниц до их места жительства.

Ниже представлена схематическая карта конфликта на рисунке 2.

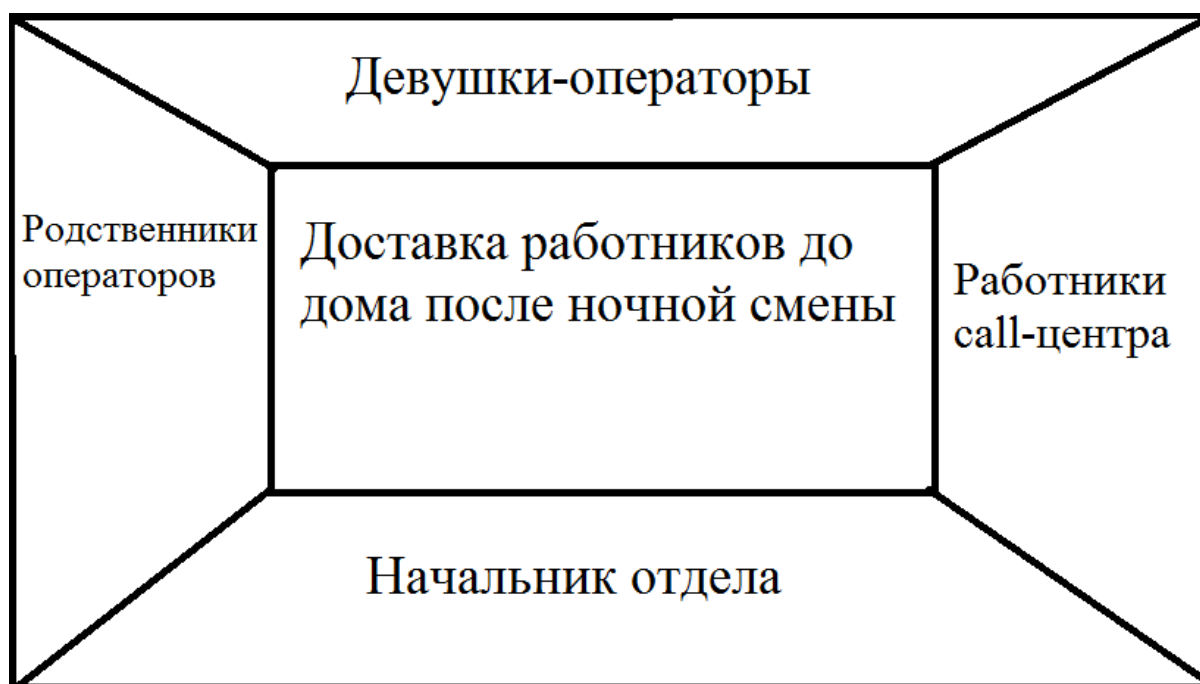


Рисунок 2 – Карта конфликта

Проблема: доставка сотрудниц в ночное время до места жительства.

Основные участники конфликтной ситуации: девушки-операторы, начальник отдела. Косвенные участники конфликтной ситуации: остальные работники предприятия, родственники операторов.

Мы проанализировали конфликтную ситуацию, где инцидентом выступил несчастный случай, в ходе которого одну из сотрудниц обокрали. После наступления инцидента конфликтная ситуация переросла в конфликт. Цели, интересы, опасения участников данного конфликта представлены в таблице ниже.

Таблица 1 – Цели, интересы, опасения участников конфликта

| Участники конфликта             | Цели                                                 | Интересы                                                        | Опасения                                                |
|---------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Девушки-операторы               | Убедить руководство наладить доставку в ночное время | Стабильность в коллективе, рабочих условиях, безопасность труда | Потеря места работы, отказ руководства пойти на уступки |
| Начальник отдела                | Сохранить существующий порядок                       | Стабильность в коллективе, экономия                             | Дестабилизация отношений в коллективе                   |
| Остальные работники предприятия | Защита собственных интересов в конфликтной ситуации  | Сохранение стабильности в коллективе                            | Дестабилизация отношений в коллективе                   |
| Родственники операторов         | Защита интересов девушек-операторов                  | Безопасность девушек-операторов                                 | Небезопасный труд                                       |

## 2.2 Анализ конфликта и методы его урегулирования

Анализируя данный конфликт необходимо выяснить к каким типам по нескольким критериям он относится.

Тип конфликта:

- по непосредственным причинам – социально-трудовой;
- по источникам возникновения – объективный, так как инцидент, ставший причиной начала конфликта, произошел вне воли и желания участников;
- по составу конфликтующих сторон – между личностью и группой;
- по коммуникативной направленности - вертикальный;
- по функциональной значимости - позитивный.

Конфликт может протекать по нескольким сценариям, в зависимости от многих факторов, таких как: типы характеров конфликтующих сторон, внешних обстоятельств, влияющих на протекание конфликта и т.д. Первая вероятностная модель хода конфликта представлена на рисунке 3:



Рисунок 3 – Первая вероятностная модель хода конфликта

В данном варианте исхода событий после произошедшего инцидента (нападение на одну из сотрудниц call-центра) эскалации не происходит, коллектив, недовольный положением дел принимает решение не предъявлять своих опасений и требований начальству. Один из самых неблагоприятных вариантов исхода событий, так как в результате причина конфликтной ситуации не исчерпана, как показано на схеме, конфликтная ситуация снова возвращается в начальное состояние, что говорит о том, что существует большая вероятность повторения конфликта снова и снова.

Ниже представлена вторая вероятностная модель хода конфликта на рисунке 4:

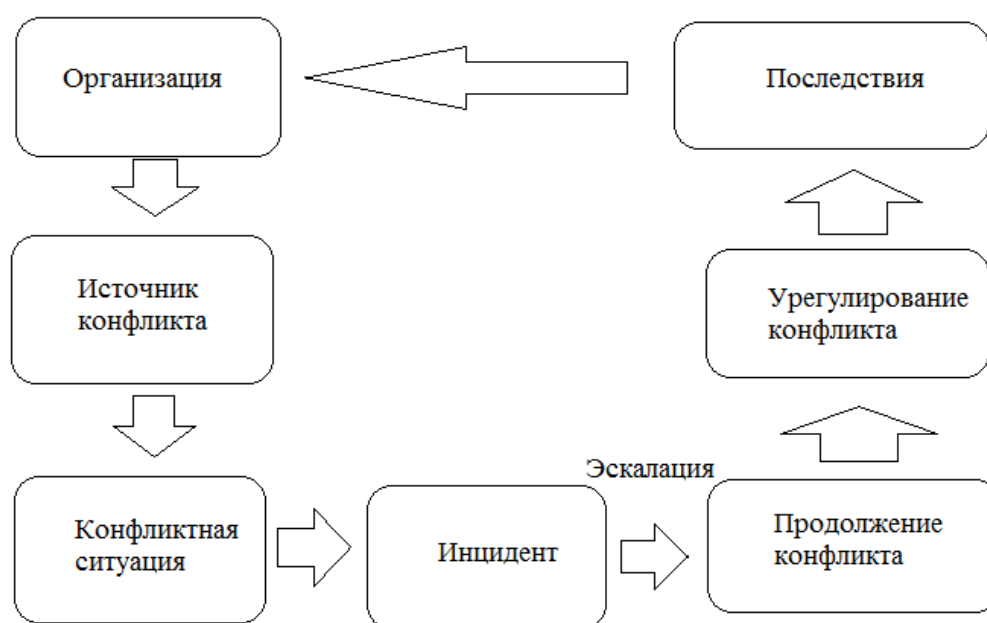


Рисунок 4 – Вторая вероятностная модель хода конфликта

Вторая вероятностная модель хода конфликта представляет собой практически идеальную модель развития событий. Данный вариант был воплощен в ситуации в реальности. После случившегося инцидента, руководство под давлением коллектива приняло решение заключить договор со смежным предприятием по доставке сотрудников. В противном же случае коллектив организации был намерен подать жалобу на действия работодателя в вышестоящие инстанции, что повлекло бы негативные

последствия как для руководителя отдела, так и для самой организации в целом. Не желая ввязываться в затяжные споры и портить общий имидж организации, было принято решение удовлетворить пожелания работниц. В результате произошло урегулирование конфликта с устранением причины, что привело к положительной динамике внутри самой организации.

Третья вероятностная модель хода конфликта на рисунке 5:

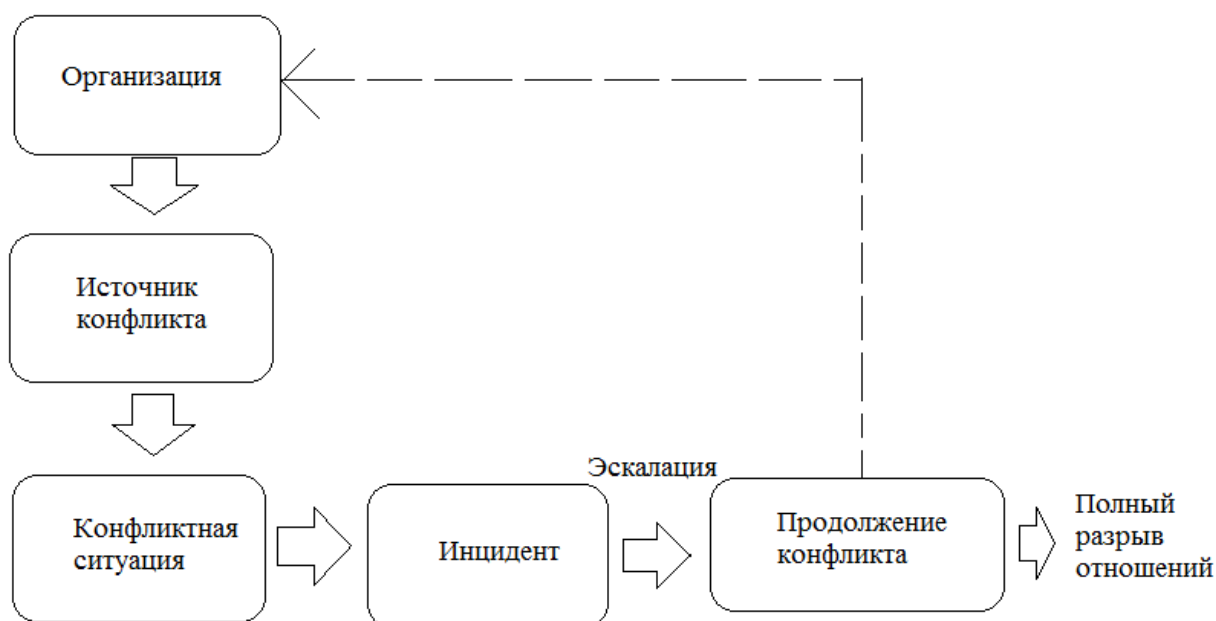


Рисунок 5 – Третья вероятностная модель хода конфликта

В данной модели представлен так же не самый благоприятный вариант хода событий конфликта. В данном варианте после инцидента и нарастания эскалации, руководство принимает решение не удовлетворять пожелания сотрудниц по доставке в ночное время. В результате чего сотрудницы, опасаясь за свое здоровье, жизнь и сохранность имущества принимают решение разорвать трудовой договор с предприятием. В данной модели обе стороны остаются в невыгодном положении: сотрудницы – без работы, организация вынуждена срочно искать и обучать сотрудниц. Также не устранена причина возникновения конфликта, что говорит о возможности возникновения подобного конфликта с новым персоналом.

Оптимальной моделью развития и последствий конфликта была выбрана вторая вероятностная модель хода конфликта.

Для профилактики случившегося конфликта могли бы использоваться следующие методы, влияющие на субъективные и объективные отношения среди работников организации:

- формирование сильной организационной культуры, основанной на социальной справедливости и солидарности;
- создание в организации стройной системы социального партнерства;
- строгое соблюдение законов и норм организации;
- формирование у персонала культуры поведения, уважения к правам личности, взаимного доверия, взаимной толерантности;
- учет психологических особенностей работников, их взаимных симпатий при формировании рабочих групп и выборе стиля руководства;
- создание системы мотивации персонала с учетом предпочтений каждого работника.

Профилактика конфликтов – это ежедневная деятельность менеджеров по формированию сплоченного трудового коллектива и своевременному решению производственных вопросов. Служба управления персоналом выполняет функции диагностики морально-психологического климата в коллективе, подбора работников с учетом их психологических свойств и качеств, изучения социальных потребностей работников и разработки системы мотивации персонала, поддержание организационной культуры и т. д.

В качестве стратегии управления конфликтом была выбрана стратегия разрешения конфликта, максимально продуктивная стратегия ведения хода конфликта, позволяющая найти взаимоприемлемое решение проблемы. Также ее применение обусловлено фактом завершения конфликта по воле самих оппонентов, достижения ими совместно найденного решения по разделившей их проблеме.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликты в рамках организации достаточно сложное явление по факторам возникновения, развития и протекания. Конфликтная ситуация может перерасти в настоящий конфликт, с вмешательством различных сторон, столкновением противоположно направленных мнений и интересов, однако при отсутствии инцидента и эскалации, конфликт может так и не произойти, сохраняться будет лишь напряженность отношений.

Рабочие отношения являются частью повседневной жизни практически каждого человека. Организация, предприятие или фирма – одна из важнейших ячеек общества в современном мире. Объединяя самых разных людей по типам характера, реагирования и ведения конфликта, организация становится неким «клубком» противоречий, разрешить которые призваны специалисты по конфликтологии и психологи, тем самым давая возможность перевести работу организации в максимально эффективное русло, используя весь потенциал сотрудников.

Важно уметь не только разрешать конфликтные ситуации, но и предупреждать. Профилактика конфликтов здесь занимает определяющее значение. Поскольку конфликты в жизни организации неизбежны, нужно научиться управлять ими. Устранение конфликтных ситуаций в коллективе – одна из основных задач менеджеров и руководителей. Не менее важную роль в их деятельности играет и работа по профилактике и предотвращению таких ситуаций.

Профилактика конфликтов состоит в такой организации жизнедеятельности людей, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов. Для этого необходимо создание объективных организационно-управленческих и социально-психологических условий их возникновения.

Сокращению количества конфликтов и более конструктивному их разрешению способствуют психологическое просвещение персонала и популяризация конфликтологических знаний.

В рамках данной курсовой работы были выполнены основные задачи: рассмотрено понятие организационного конфликта, выявлены их основные типы, рассмотрены методы профилактики. Кроме того, была рассмотрена и проанализирована конфликтная ситуация, разработаны методы по профилактике конфликтов в организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 23 ноября 1995 г. N 175-ФЗ "О порядке разрешения коллективных трудовых споров"
2. Агеева, Л.Г. Конфликтология: краткий теоретический курс: учебное пособие / Л.Г. Агеева. - Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 200 с.;
3. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология / Анцупов А.Я. – СПб.: Питер, 2013. – 512 с.
4. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие / А.Я.Анцупов, С.В.Баклановский. - СПб.: Питер, 2010. – 304 с.
5. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учебное пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – М.: Амалфея, 2012. – 324с.
6. Волков, Б.С. Конфликтология: учебное пособие / Б.С. Волков, Н.В. Волкова: под ред.Б.С.Волкова. – М.:КНОРУС, 2016. – 356 с.
7. Волков, Б.С. Конфликтология. Учебное пособие для ВУЗов / Волков Б.С., Н.В. Волкова. – М.:Говорящая книга - 2006. – 151 с.
8. Волков, Б.С. Конфликтология / Волков Б.С., Волкова Н.В. – М.:Академический проект, 2010. – 114 с.
9. Зеленков, М.Ю. Конфликтология: учебник / М.Ю.Зеленков М.:Дашков и КО. 2012. 324 с.
10. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Гришина Н.В. – СПб.:Питер, 2007. – 300с.
11. Дорин, А. В. Экономическая социология. Минск, 1997. – 141 с.
12. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.С.Кабаченко – СПб.:Питер, 2003. – 400 с.
13. Капезина, Т.Т., Управление конфликтами в PR-деятельности: методические указания/ Т.Т.Капезина – Пенза: Изд-во ПГУ, 2014.
14. Курбатов, В.И. Кофнликтология / Курбатов В.И. М.:Феникс, 2010. -448 с.

15. Лазукин, А.Д. Конфликтология / Лазукин А.Д. – М.:Омега-Л. 2011. – 160 с.
16. Муштук, О.З., Деев А.Ю., Которова О.С., Цыбульская М.В. Конфликтология / Муштук О.З., Деев А.Ю., Которова О.С., Цыбульская М.В. – М.:Московская Финансовая-Промышленная Академия. – 2011 – 32 с.
17. Светлов, В.А. Введение в конфликтологию: учеб. пособие /В.А. Светлов. - М.: ФЛИНТА:НОУ ВПО «МПСУ», 2014.-528 с.
18. Светлов, В. А. Современный словарь по конфликтологии /В.А. Светлов. - М.: ФЛИНТА:НОУ ВПО «МПСУ», 2014.
19. Степанов, Е.И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту конфликтов / Степанов Е.И. – М.:ЛКИ , 2012. 178 – 178 с.
20. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта: учебное пособие / Б.И.Хасан – СПб.:Питер. 2010 – 215 с.