

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет экономики и управления
Кафедра «Государственное управление и социология региона»

Курсовая работа
по дисциплине: «Психология управления»
на тему:
«Психологические особенности конфликта как способа взаимодействия »

Выполнил: студент гр.17ЭГ1

Казанцев Н.А.

Проверила:

Ерёмина Е.В.

Пенза 2017

Содержание:

Введение.....	4
1.Основные понятия конфликтного взаимодействия.....	6
1.1. Конфликт и его основные характеристики.....	6
1.2. Динамика конфликтного взаимодействия.....	14
2. Роль коллектива и руководителя в управлении конфликтом.....	18
2.1. Руководитель – посредник в конфликте.....	18
2.2. Роль коллектива в преодолении конфликтов.....	22
3. Применение основных примирительных процедур при трудовых спорах и конфликтов.....	26
Заключение.....	33
Список использованных источников.....	34

Введение.

С самого раннего детства, каждый из нас вовлечен в ту или иную социальную группу, будь то детский сад, школа, спортивная секция, работа и т.д. Каждый человек индивидуален и имеет собственное представление об окружающем его мире. В данной ситуации, безусловно, невозможно избежать столкновения различных интересов. Данные разногласия, а порой и противоречия, между людьми и порождают психологические конфликты.

Конфликт - это отношения между субъектами социального взаимодействия, которые характеризуются противоборством за наличия противоположных мотивов, таких как: потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений, или суждений, таких как: мнений, взглядов, оценок и т.п.

Под структурой любого объекта (в том числе и конфликта) понимается совокупность его элементов, частей и связей, отношений между ними, которые обеспечивают его целостность. Структура конфликта - совокупность устойчивых связей, обеспечивающих его ценность, тождественность самому себе, неповторимость, индивидуальность, отличие от других явлений социальной жизни, без которых конфликт не может существовать.

Каждый конфликт имеет объективную и субъективную составляющие. К объективным составляющим конфликта относятся:

- участники конфликта;
- предмет конфликта;
- объект конфликта;
- особенности среды, в которой протекает конфликт.[6, С.75]

Если внимательно присмотреться, можно отметить, что ни одна сфера жизни человека не свободна от конфликтов. Конфликт — это столкновения, серьезные разногласия, во время которых человека обуревают неприятные чувства или переживания. В конфликтной ситуации всегда есть как минимум

два пути, два варианта поведения; причем один из них или оба могут оказаться приемлемыми (или неприемлемыми). Конфликты невозможно избежать, они неистребимы, они появляются при любых жизненных обстоятельствах и сопровождают нас от рождения до самой смерти.

1. Основные понятия конфликтного взаимодействия.

1.1. Конфликт и его основные характеристики.

Конфликт — это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Процесс взаимодействия не всегда происходит в желаемом направлении. Между контактирующими людьми, могут возникнуть частичные противоречия, а может проявляться и неприятие позиций, возникших наличием в них ценностей, целей и мотивов, противоречащих друг другу. Тогда отношения осложняются до такой степени, что можно со всей уверенностью сказать о возникновении психологического конфликта, под которым принято понимать столкновение противоположных интересов, действий и взглядов отдельных людей и групп.

На психологическом уровне противоречие проявляется в сильных негативных переживаниях участников относительно оппонентов, ситуации и самих себя. Нельзя не сказать и о высокой цене психологического конфликта — многообразие негативных эмоций, стрессов, переживаний, разочарований, потерь. Конфликт может привести к изменению системы ценностей и отношений. Когда возникает конфликт, люди словно по-другому начинают воспринимать реальность, прибегать к действиям, которые обычно им не свойственные. Важно подчеркнуть, что в конфликт перерастает не какое-то незначительное противоречие, а, как правило, такое, в котором представлены важные интересы, потребности, стремления, цели людей, социальный статус личности, ее престиж.

Индивидуальная и социальная важность психологического конфликта может быть неоднозначной. Возникают условия, при которых конфликт может возникнуть при различии моральных качеств, особенностей мировосприятия, базовых ценностей, в других случаях конфликт может

базироваться на «мелких» причинах.

Наверное, здесь следует сказать, что для самих сторон конфликта повод, который привел к недопониманию, не считается «мелочью», каждая сторона конфликта накладывает на него большое количество дополнительного контекста. Важно отметить и тот факт, что в психологическом конфликте уменьшается способность его участников к саморегуляции, сознательному самоконтролю, часто наблюдаются аффективные действия, также уменьшается устойчивость к стрессам и возникает ситуация, в которой существенно проявляется несоответствие желаний имеющимся возможностям.

Нельзя не отметить, что в некоторых ситуациях именно конфликты помогают решить злободневные проблемы. Можно сделать вывод: с одной стороны, конфликты создают напряженные взаимоотношения между людьми, переключают их внимание с непосредственных забот на «выяснение отношений», тяжело сказываются на нервно-психическом состоянии социальной группы, а с другой, психологические конфликты могут иметь не только деструктивную, разрушительную, но и конструктивную, творческую силу, когда их преодоление способствует улучшению отношений, взаимопонимания между людьми в коллективе.

Позитивная, конструктивная роль психологического конфликта может также заключаться в росте самосознания участников конфликта, понимание цели, ради которой был создан коллектив. В большинстве случаев конфликт утверждает и формирует определенные ценности, играет роль предохранительного клапана для конструктивного и безопасного выхода эмоций, объединяет людей со схожими взглядами. Таким образом, до самого факта конфликта нельзя относиться однозначно. Анализируя его, следует учитывать как социальную природу, так и его психологические последствия.

Индивидуальные и социальные причины возникновения конфликта вполне успешно выясняются, если иметь адекватную схему, характеризующую конфликт. В социальной психологии в основном

сложилось представление о конфликте, его структуре, динамике, функции и типологии.

Относительно структуры конфликта можно выделить следующие его основные элементы:

- участники конфликта, которые называются оппонентами, соперниками, противниками и представляют не менее двух сторон;
- позиция сторон (внутренняя и внешняя);
- конфликтная ситуация;
- инцидент, то есть действие, которое направлено на создание конфликта;
- объект конфликта (реально имеющаяся объективная причина, по которой оппоненты вступают в «борьбу»);
- предмет конфликта (и внутренняя причина, например, личная неприязнь, которую имеет каждый оппонент, который вступает в конфликт);
- развитие и разрешение конфликта.

Так как в конфликте принимают участие отдельные лица, прежде всего защищающие не свои личные интересы, а интересы группы, то оппоненты, которые вступают в конфликт, имеют разные социальное положение и статус, которые и определяют возможность победы. Указанную характеристику «силы» в практике и теории конфликта называют рангом оппонента. При этом оппонентом первого ранга становится человек, который действует от своего имени и преследует в конфликте достижения собственных целей.

Участником второго ранга является «личность», которая отстаивает в конфликте интересы малой группы. Участником третьего ранга называют структуру (или отдельную личность), состоящую из взаимосвязанных групп (например организация), преследующую в этом конфликте общую цель. Здесь возможно

выделить и четвертый ранг, при котором оппонент имеет возможность говорить от имени социальной системы, олицетворять собой культуру, нравственность и др.

Также можно выделить и так называемый нулевой ранг, который воплощает особенности нарушителя определенных социальных норм. В процессе разрешения конфликта сознательно или бессознательно оппоненты пытаются повысить свой ранг и снизить ранг противоположной стороны вплоть до нулевого.

Социально-психологическая сущность конфликта легче понять и осознать эффективнее и скорее, если провести некоторую классификацию (типологию) конфликтов по их признакам. Отметим, что единой классификации не создано из-за разнообразия форм проявления конфликтов, различий в возможных последствиях, характере их протекания и т.п., но для создания классификации обычно выбирается основной отличительный признак и за ним осуществляется группировка.

Конфликты можно разделить на два основных типа:

1. Конструктивный (в результате разрешения группа выходит на новый уровень).
2. Деструктивный (приводит к распаду или разрыву отношений между людьми).

По признаку «объективность - субъективность причины» конфликты подразделяют на: деловые (в основе делового конфликта лежит вполне конкретная объективная причина, которая связана с предметно-деловыми разногласиями) и эмоциональные (источники эмоциональных конфликтов кроются, прежде всего, в личностно-прагматических интересах оппонентов, их психологической несовместимости).

Конфликты между двумя участниками (так называемые диадные конфликты) являются самым распространенным типом межличностного эмоционального или делового конфликта, где в роли оппонентов встают два человека, каждый из которых является субъектом - носителем определенных

интересов, ценностей и мнений. Именно такие конфликты протекают более эмоционально, в открытой форме.

Такой конфликт обычно возникает на почве личных симпатий или антипатий, но в определенной группе эмоциональные отношения между людьми всегда оказываются тесно переплетенными с карьерными, деловыми и другими интересами.

Относительно конфликтов между личностью и группой, то они выражаются как разногласие между ожиданиями и требованиями отдельной личности и сформированными в группе нормами поведения.

Известны также и другие признаки, по которым классифицируют межличностные конфликты:

- по признаку «продолжительность течения» (конфликты разделяют на кратковременные и затяжные);
- по степени их влияния на эмоциональное состояние и деятельность оппонентов (конфликты, которые нарушают эмоциональную и деловую стабильность участников недоразумения, и разрушительные конфликты).

Не стоит также забывать о причинах возникновения конфликта. Существует множество различных точек зрения на роль социально-психологических причин в возникновении конфликтов. Одна из них заключается в том, что конфликт обусловлен прежде всего объективными социально-экономическими детерминантами вместе с тем, очевидно, с одной стороны, наличие вторичных социально-психологических аспектов сторон во всяком конфликте, а с другой - присутствие частного класса конфликтов, порождаемых социально-психологическими факторами.

К числу социально-психологических относятся те причины конфликтов, которые обусловлены прямым взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы. На данный момент четких границы между четырьмя группами причин конфликтов пока не определены. Не существует

строгих правил разграничения между социально-психологическими и организационно-управленческими причинами, с одной стороны, а также между социально-психологическими причинами и личностными — с другой. Тем не менее изучение конфликтов позволило выделить несколько типичных причин, носящих социально-психологический характер.

Одной из таких причин являются возможные значительные искажения и потери информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации. Человеку иногда бывает довольно трудно передать информацию, касающуюся проблемы, обсуждаемой с партнером, без искажений, порой даже очень существенных. Большая часть информации содержится на уровне бессознательного и словами вообще не выражается. Некоторая часть информации может теряться из-за ограниченности словарного запаса конкретного человека. Потеря информации может произойти из-за недостатка времени не высказывается многое из того, что могло быть сказано. Часть информации говорящий может скрывать, если ему сообщать эту информацию невыгодно. Из всего сказанного, многое собеседник может не запомнить в силу невнимательности или трудностей быстрого понимания. Услышанное человек, как правило, не воспринимает за веру, а оценивает, делая выводы, отличающиеся (а иногда противоположные от того, что говорил собеседник).

Чаще всего именно непонимание людьми друг друга может быть основной причиной конфликтов, либо усложняет разрешение социальных противоречий, возникших из-за других обстоятельств.

Второй типичной социально-психологической причиной межличностных конфликтов является несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей. В ситуации межличностного общения человек или оба человека могут играть не те роли, которые ожидает от каждого из них партнер по взаимодействию. Теоретической основой анализа этой причины межличностных конфликтов в значительной степени явилась концепция американского психолога Э. Берна.

Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими играет более десятка стандартных ролей. Это роли начальника, подчиненного, сослуживца, отца, мужа, брата, сына, друга, знакомого, покупателя, пассажира и т.п. Но нам не всегда удается одинаково успешно исполнить эти роли. В отношении угрозы возникновения межличностного конфликта наиболее важные роли, которые в целом можно назвать ролью старшего по психологическому статусу партнера по взаимодействию, ролью равного партнера и ролью младшего.

Когда руководитель контактирует, например, с подчиненным или собственным сыном, то обычно в такой ситуации он считает себя старшим, а сына или подчиненного — младшим. Если подчиненный так же оценивает распределение ролей в данной ситуации, т.е. считает себя младшим, а общающегося с ним руководителя - старшим, в этом случае взаимодействие с точки зрения сбалансированности ролей будет длиться бесконфликтно сколько угодно долго.

Взаимодействие начальника с подчиненными осложняется тем, что оно осуществляется на двух ролевых уровнях: как старшего с младшим при решении служебных вопросов и как равного с равным, поскольку подчиненный и начальник как граждане равны между собой.

Одной из типичных социально-психологических причин межличностных конфликтов является непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы, особенно сложной, расхождение позиций в большинстве случаев может быть вызвано не действительным несовпадением во взглядах на одно и то же, а подходом к проблеме с различных сторон. Но с различных сторон одна и та же проблема может выглядеть совершенно по-разному.

Проблемы, которые обсуждают люди, как правило, сложны, они имеют много сторон и оттенков. Партнеры по взаимодействию часто подходят к проблеме с разных сторон. Обладая различным жизненным опытом и знанием проблемы, они по-разному дополняют свою одностороннюю оценку до целостной. По-разному относясь к проблеме, они даже один и тот же ее

аспект могут оценивать далеко неодинаково. В принципе, если подходить к оценке совпадения мнений строго, то при обсуждении сложной проблемы будет столько мнений, сколько людей в ее обсуждении участвует. Разнообразие мнений естественно. Однако в некоторых ситуациях мы болезненно относимся к точкам зрения, которые отличны от нашей, к критике нашей позиции, что зачастую является причиной межличностных конфликтов.

Среди общих причин возникновения конфликтов, связанных с психологическими и социально-психологическими особенностями участников межличностного взаимодействия, можно назвать следующие:

- ценностные факторы (принципы, которые провозглашает человек или отвергает; личностные системы верований, убеждений и т.п.);
- характерные черты отношений, связанные с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствием (учитываются их сущность, баланс силы, основа, значимость для других и себя, продолжительность, совместимость / несовместимость сторон и др.);
- поведенческие факторы (подрыва самооценки, ущемлению интересов, безответственность, эгоизм, скептицизм, несправедливость, сосредоточение внимания на мелочах, давление, грубость и т.д.);
- незнание тех или иных характерных психологических свойств другого лица;
- неправильное толкование поступков, мыслей (отсутствие неформального общения, в результате чего создается поверхностное представление о собеседнике; психологическая скованность, боязнь или неумение продемонстрировать свои истинные качества; психологическая насыщенность, когда однообразие лиц, ритм труда, условия работы вызывает негативные эмоции); переоценка собственных возможностей и недооценка возможностей других, несоблюдение общепринятых моральных норм.

Существуют также и функции конфликта. По своей природе они делятся на две группы: конструктивные (позитивные) и деструктивные (отрицательные). К основным конструктивным функциям конфликта можно отнести:

1. Разрядка напряженности, накопившейся в коллективе или между отдельными лицами;
2. Инициирование изменений и обновлений, выявление назревших противоречий;
3. Конфликт может уменьшить синдром покорности у подчинённых;
4. Может улучшить качество индивидуальной деятельности;
5. При отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих.

Деструктивное влияние конфликта:

1. Разрыв отношений в группе;
2. Сохранение «шлейфа» конфликта, который может мешать эффективности взаимодействия;
3. Уменьшение потенциального сотрудничества в будущем, неудовлетворённость трудом;
4. Формирование негативного образа другого - «образа врага», который способствует созданию негативной установки по отношению к оппоненту, готовности действовать в ущерб ему;
5. Отрицательное влияние на развитие личности - может способствовать формированию у человека неверия в справедливость.

1.2. Динамика конфликтного взаимодействия.

Динамика конфликтного взаимодействия во многом зависит от поведения и личностных качеств его оппонентов. Так как люди неодинаково ведут себя во время конфликта, тот вопрос, который является предметом разногласий, может решаться как в форме просьбы, совета, так и в форме коренной ломки взаимоотношений.

Развитие конфликта проходит в обычных условиях в три стадии —

предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную. Каждая из них в свою очередь делится на фазы. Любую стадию и фазу следует рассматривать всего лишь как определенный этап в движении, динамике конфликта, указывающий на его связь с источником напряженности в социальных отношениях и с противостоянием оппонирующих сторон.[20,С.94]

Примерная схема возникновения конфликта:

- 1.Источники конфликта;
- 2.Конфликтная ситуация;
- 3.Инцидент;
- 4.Продолжение конфликта;
- 5.Разрешение конфликта;
- 6.Последствия конфликта.[20,С.94]

Известны также такие формы протекания конфликта:

1. Открытый конфликт, который выражается очевидным, ярко выраженным, эмоционально насыщенным столкновением сторон;
2. Скрытый конфликт (реальные различия скрываются оппонентами за внешне безупречными формами отношений);
3. Так называемый «слепой» конфликт (один или оба участника вообще не осознают его наличия);
4. «Неизвестный» конфликт (реальные противоречия маскируются, а на поверхности отношений остается слабо выраженная неприязнь).

Одновременно каждая форма течения конфликта имеет свой специфический характер в отношении людей друг с другом и их поведении. На стадии, когда состояние напряженности «витают в воздухе», очень важно почувствовать момент осознания ситуации как конфликтной, то есть, когда противоречие, которое возникло, привычным образом не разрешится.

Именно в данный момент и определяется ситуация, как конфликтная, она становится своеобразным отправным психологическим механизмом, который отсекает все стратегии и формы поведения, которые не соответствуют состоянию конфликта, и содержит тот запас стратегий поведения, который

помогает достичь цели, решить проблему.

На данной стадии, которая вызывает различные эмоции, неодинаковое отношение к конфликту оппонентов, предлагаются некоторые варианты, формы совместных действий:

1. Уход от конфликтной ситуации (осознав ситуацию как конфликтную, оценив ее возможные исходы, один из оппонентов может принять решение о выходе из системы отношений, что сложилась);
2. Переговоры или «торг», поиски компромиссов. В форме открытого конфликта каждая из сторон расценивает личные ресурсы как существенные и считает, что есть резерв их усиления.

Для того, чтобы достичь максимума желаемого, разрабатываются и предлагаются определенные формы действий:

- демонстрация усиления собственных ресурсов (тактика заключается в том, что одна из сторон дает понять своим оппонентам, что у нее есть реальная возможность увеличить свои ресурсы таким образом, что они существенно перекроют ресурсы другой стороны; безусловно, на такое действие оппонент может реагировать по-разному, а именно: он выходит из конфликтной ситуации, ведь собственные возможности могут показаться меньшими; мобилизует дополнительный потенциал, отыскивает пути усиления собственных ресурсов; поэтому человек при осуществлении этого действия должен очень тонко чувствовать оппонента, осознавать его личностные и поведенческие качества);
- сохранение, выжидание предыдущего состояния (эта тактика часто применяется, чтобы получить дополнительную информацию от оппонентов, их ресурсы и т.д.);
- риск (сторона, которая использует подобную тактику, применяет серию быстрых, непрерывных, максимально эффективных действий, на которые невозможно не ответить, создавая тем самым своему

оппоненту условия неожиданности, дефицита времени, которые в соотношении с дефицитом информации заставляют делать грубые промахи и ошибки) ;

- принуждение (тактика используется сильной стороной и стороной, которая имеет больше возможностей для усиления собственных ресурсов).

Можно сказать, что самой сложной задачей для участников конфликта является этап решения межличностного конфликта, который требует проявления творческих способностей участников. В данном конфликте в первую очередь требуется вникнуть в психологическую сущность разногласий между сторонами, не отдавая предпочтения тому или иному оппоненту. Исходя из этого, предлагается немало практических рекомендаций и в отношении профилактики или ослабления конфликта, и по его предупреждению.

При этом выбор способов и методов преодоления конфликта зависит как от психологического состояния оппонентов, объективной ситуации, так и от направленности конфликта, то есть будет ли он способствовать более глубокому пониманию проблемы, а следовательно и развитию элементов кооперативного взаимодействия внутри конфликта, или, наоборот, приведет к несогласованности и расшатыванию взаимодействия.

2. Роль коллектива и руководителя в управлении конфликтом.

2.1. Руководитель – посредник в конфликте.

В настоящее время трудно переоценить роль руководителя как посредника в улаживании конфликта в коллективе по вопросам, вызвавшим ссору, споры или тяжбу. Это очень просто объяснить, потому что он воспринимается конфликтующими сторонами лицом авторитетным, наделенным властными полномочиями, который заинтересован в благополучном исходе конфликта в организации или подразделении, на вверенном ему участке служебной деятельности. Особенно важно, чтобы он был способен примирить оппонентов или привести их к согласию. От него должна исходить помощь в постановке цели переговорных контактов, он должен быть готов к тому, чтобы выбирать приемлемые направления и процедуры обсуждения проблемы, давать рекомендации, призванные сдерживать нетерпение сторон, давать советы при рассмотрении альтернативных предложений и принятии компромиссных решений, предупреждать появление и создание тупиковых ситуаций.[20,С.206]

Разумеется, многое зависит от того, насколько удачно он ведет себя как посредник. Руководителю-посреднику, не следует оказывать влияния на оппонентов, руководствуясь собственными предпочтениями и интересами. Он должен быть человеком, трезво различающим и оценивающим позиции субъектов конфликта. Руководитель должен стремиться уладить противостояние, не упуская для этого ни малейшего шанса. История знает немало примеров мирного разрешения крупных конфликтов на производстве путём нахождения верных путей совершенствования работы с персоналом. Д. Рокфеллер со свойственной ему прямолинейностью утверждал: «Умение общаться с людьми - это товар, который можно купить так же, как мы покупаем сахар или кофе. Я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо

другое на свете». [9, С.269]

Руководитель в функции посредника также должен учитывать влияние социальной среды на возникновение конфликтных отношений, заинтересованности свидетелей конфликта в том или ином его исходе. Он должен воспринимать конфликтную ситуацию свободно без субъективных оценок и искаженных представлений.

Руководитель, выступая в качестве посредника в конфликте, должен понимать, что люди неодинаковы, всякий человек ограничен в объяснении сложившейся ситуации своими нравственными предпочтениями и интеллектом, что он (участник конфликта) побуждается к поступкам собственными мотивами, порой весьма противоречивыми. Необходимо иметь в виду, что разногласия, приведшие к конфликту, рожают у оппонентов стремление не быть обойденным и побежденным. По этой причине недопустимо ставить их в неравные условия, кому-то покровительствовать, а кого-то лишать последних возможностей отстаивать свои интересы, отрезая тем самым путь к взаимным уступкам и примирению.

Руководитель, оказавшийся вынужденным быть посредником в конфликте, должен сам придерживаться следующими простыми правилами:

- воспринимать конфликты как естественное проявление человеческого общения, нормальный способ социального взаимодействия и отношений людей, занимающихся совместной деятельностью;
- уметь анализировать конфликтные ситуации, определять настоящие причины возникающих конфликтов, особенности и цели поведения противоборствующих сторон;
- владеть механизмом управления конфликтами, навыками конструктивного влияния на персонал в конфликтных условиях, набором соответствующих процедур и примеров;
- направлять конфликты в функционально-позитивное русло, сводить к

минимуму их негативные последствия;

— всесторонне оценивать результат происшедшего конфликта, его влияние и значимость на отдельные личности, группы работников, коллектив в целом.

Искусство посреднической миссии руководителя в том, чтобы в конфликтной ситуации не упускать из виду основные ориентиры - создание здорового психологического климата в коллективе, способствующего выполнению задач организации и эффективность функционирования организации.

Руководствуясь данными ориентирами, руководитель должен выбрать вариант решения, действовать с благоразумием, осмотрительно, последовательно и настойчиво. Его задача в том, чтобы улаживать, разрешать его сообща, при обязательном участии противостоящих сторон, активной мобилизации и координации их собственных возможностей. Если конфликт не удалось предотвратить и урегулировать возникшие противоречия мирными, неконфликтными способами, то при разрешении конфликта также можно использовать конструктивные способы. [6,С.155]

Существует множество способов конструктивного разрешения возникшего конфликта.

1. Заинтересовать, убедить подчинённого в необходимости согласиться и принять тот вариант решения конфликта, который нужен руководителю. Создать у подчинённого соответствующую мотивацию;
2. Аргументация собственных требований в конфликте, подкрепление требований правовой основой;
3. Умение слушать и слышать подчинённого, умение понять его видение проблемы и её решения, ориентация на ту важную информацию, которую подчинённый может сообщить руководителю;
4. Внимание к проблемам подчинённого, связанным с организацией и упорядочением его трудовой деятельности и рабочего пространства, рабочего места;

5. Развитие конфликта только в самом крайнем случае;
6. Отказ, минимизация использования повышенного тона в разговоре как аргумента;
7. Уважение личности и достоинства подчинённого, и соблюдение служебной дистанции;
8. Опора на свой должностной статус, спокойствие, уравновешенность и уверенность как основные аргументы в том случае, если руководитель прав;
9. Использование поддержки вышестоящего руководства и общественности;
10. Нельзя злоупотреблять служебным положением;
11. Нельзя затягивать конфликт с подчиненными, так как, во-первых, это приводит к длительным потерям рабочего времени, во-вторых, формирует чувство обиды у оппонентов;
12. Умение пойти на компромисс;
13. Умение уступить подчинённому, если руководитель не прав, чтобы не затягивать и не усугублять конфликта;
14. Умение неконфликтными, конструктивными способами разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации способствует повышению авторитета руководителя в глазах подчинённых.[6,С.155]

Современный подход к конфликтным ситуациям в организации состоит не в подавлении их тем или иным способом (уход от конфликта, административное воздействие и т.д.), а во всестороннем анализе конфликта и выработке совместного решения с участием всех заинтересованных сторон. При общении с людьми довольно сложно создать готовые рецепты поведения на все случаи жизни. Реальный практический опыт, развитие у себя навыков анализа ситуации, мотивов поведения людей, навыков воздействия на человека - всё это является необходимой основой, на которой возникает умение разбираться в самой сложной ситуации и принимать правильное решение.

Администрация любой организации должна вести мониторинг по предупреждению и профилактике деструктивных конфликтов. Отсутствие внимания к этому вопросу может послужить причиной возникновения конфликтных ситуаций, с большой долей вероятности перерастающих в конфликты. От руководителя, как потенциального субъекта конфликтной ситуации, в первую очередь зависит создание в большом и малом коллективе обстановки, которая способствует свободе и уважению личности, справедливому вознаграждению за работу, проявлению инициативы, предотвращению негативных последствий любых конфликтов, особенно тех, которые зарождаются на почве недовольства условиями труда и общения в коллективе и с руководством в частности. Повышение со стороны администрации условий, способствующих установлению доброжелательности между людьми в коллективе, может содействовать в уменьшении возникновения конфликтных ситуаций. Все это благоприятно влияет на общение работников, их расположенности друг к другу.

Как выяснилось, роль руководителя в управлении конфликтами очень велика, а подчас - решающая. Умение анализировать сложившуюся ситуацию, выбирать верную стратегию выхода из неё, возможность направить события и их участников в позитивное русло - есть характерные особенности грамотного руководителя, который способен поддерживать в коллективе эффективную и здоровую работу.

2.2. Роль коллектива в преодолении конфликтов

Под трудовым коллективом понимается общность людей, входящих в одно структурное подразделение, связанных совместной деятельностью и решающих общую производственную задачу. Коллектив — высшая форма социальной группы, в которой объединены два основных компонента: материальный (люди) и духовный (направленность; людей, их мысли, переживания и т.п.).[20,С.143]

Духовную сторону составляет идеология (совокупность взглядов и идей) и психология (взаимные оценки, авторитет, требования, коллективные настроения, общественные мнения, привычки и обычаи). В коллективе выделяются три сферы отношений: профессиональная (трудовая), общественно-политическая и жизнедеятельности.[20,С.144]

Противоречия между интересами субъектов - основа конфликта. Поэтому лучший и наиболее результативный путь разрешения конфликтов — устранение такого рода противоречий. Общение в трудовом коллективе — это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия. Соответственно, основная функция общения в трудовом коллективе заключена в организации совместной деятельности людей и познании людьми друг друга.

Важная сторона жизнедеятельности трудового коллектива — формирование и развитие межличностных отношений. Эта функция, в свою очередь, естественно вытекает из двух первых. Отношения существуют в двух основных и взаимосвязанных формах — как деловые отношения (авторитет отдельных членов коллектива, склонность к сотрудничеству и взаимопомощи, и т.д.) и как личные отношения (симпатии-антипатии). Чем более развит коллектив, тем более определяющую роль в нем играют деловые отношения.

В коллективах довольно часто встречаются ситуации такого «трудного» общения. Во взаимодействии людей, осуществляемом в рамках их совместной трудовой деятельности, можно выделить аспект, связанный с объективными обстоятельствами, компонентами социально-производственной ситуации, который может предрасполагать к возникновению трудностей в общении.

В одних и тех же объективных обстоятельствах взаимодействие людей может проходить по-разному. Здесь уже вступают в силу субъективные аспекты, собственно человеческая сторона ситуации. Если удастся четко разделить субъективные и объективные аспекты во взаимодействии, это

облегчает анализ возникновения трудностей и разногласий, помогает их преодолеть.

Не следует, однако, воспринимать это явление лишь как негативное. Разное суждение во взаимодействии отдельных подразделений и работников может идти и на пользу дела. Особенно важным считается не допускать перехода противоречий в межличностные осложнения. Объективные противоречивые ситуации, возникающие в совместной деятельности людей, создают потенциальную возможность возникновения конфликтов, которая переходит в реальность только в сочетании с субъективными факторами.

Фоновый уровень конфликтности в трудовом коллективе, тесно связан с психологическим климатом в нем. Поэтому так важна сплоченность коллектива. Психологический климат формируется под влиянием двух факторов. Прежде всего – это социально-психологическая атмосфера общества в целом. Второй фактор – микросоциальные условия: специфика функций данного коллектива относительно разделения труда в обществе, климатические и географические условия, степень изолированности коллектива от широкой социальной среды (например, геологоразведочная партия, локомотивная бригада и т.п.), половой и возрастной состав и т.д. Оба эти фактора определяют то состояние коллектива, которое называют социально-психологическим климатом, в котором на эмоциональном уровне отражаются деловые и личные взаимоотношения членов коллектива, определяемые их ценностными ориентациями, моральными нормами и интересами.

Нередко несогласованность участников социальной группы связана с индивидуальными качествами людей. Причины, делающие человека «трудным в общении», принято делить на личностные и ситуационные.

Последние predispose человека к конфликтному реагированию на внешние обстоятельства, их обостренному эмоциональному восприятию, — это соответствующее временное психическое состояние человека: перенапряжение, усталость, чувство несправедливости, недовольство собой и

окружающими и т.п.

Личностные причины более существенны. Они возникают, когда человек имеет устойчивую склонность к конфликтному реагированию.

Конфликтность личности может являться следствием завышенной самооценки. Разновидность искажений в оценке и восприятии других — преобладание отрицательных оценок над позитивными.

Еще один вариант конфликтности личности, создающей трудности общения в коллективе, состоит в различиях между нормами группы и стереотипами поведения человека, представлениями о правильном поведении и культуре.

3. Применение основных примирительных процедур при трудовых спорах и конфликтах.

Нынешнее трудовое законодательство России учитывает мировой опыт и нормы международного права и ориентирует стороны трудовых споров — работников и работодателя — на активные и ответственные действия по его урегулированию во взаимных интересах, как это практикуется в странах с развитыми рыночными отношениями.

Основными нормативными актами, регулирующими порядок рассмотрения трудовых споров, являются:

- Трудовой кодекс Российской Федерации;[5]
- Гражданский процессуальный кодекс;[1]

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации под индивидуальным трудовым спором понимаются неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения законов или иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.[5]

Трудовой кодекс, регламентируя порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров, предусматривает организацию комиссий по трудовым спорам, компетенцию таких комиссий, сроки обращения в нее, порядок рассмотрения трудового спора, принятия решений и их исполнения. Трудовым кодексом предусмотрен порядок обжалования решения комиссии по трудовым спорам и перенесение индивидуального трудового спора в суд, регламентированы содержание и сроки рассмотрения индивидуальных трудовых споров в судах, исполнения вынесенных судами решений.

В соответствии с идеей социального партнерства при разрешении коллективных трудовых споров партнеры должны придерживаться следующих принципов:

- приоритетность примирительных методов и процедур;
- применение забастовки лишь как крайней меры разрешения коллективного трудового спора; стремление сторон к быстрейшему урегулированию возникшего коллективного трудового спора и подписанию соглашения.

Порядок разрешения коллективных трудовых споров ведется с соблюдением норм Трудового кодекса и чаще всего оговорен и в коллективных договорах, и в социально-партнерских соглашениях.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, под коллективным трудовым спором понимаются неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии актов, содержащих нормы трудового права в организации.[5]

Порядку разрешения коллективных трудовых споров предшествует стадия урегулирования разногласий самими сторонами трудовых отношений. Правом выдвижения требований обладают работники и их представители на своих собраниях или конференциях большинством голосов. Требования излагаются в письменной форме и направляются работодателю, а их копия может быть передана в Службу по урегулированию коллективных трудовых споров. Работодатель обязан в течение трех рабочих дней рассмотреть требования и сообщить о своем решении в письменной форме представителю работников. Если работодатель удовлетворил все требования работников, то разногласия погашаются и спора не возникает. Если же они полностью или частично отклонены работодателем, то представители работников могут начать примирительные процедуры по поводу возникшего коллективного

трудового спора. Ни одна из сторон коллективного трудового спора не может уклониться от участия в примирительных процедурах.

Порядок разрешения коллективного трудового спора состоит из следующих последовательных этапов примирительных процедур:

1. Рассмотрение спора примирительной комиссией.
2. Рассмотрение спора с участием посредника.
3. Рассмотрение спора трудовым арбитражем.

Примирительная комиссия, в которую на паритетных основах входят представители трудового коллектива и администрации, создается в течение трех рабочих дней с начала трудового спора и утверждается приказом работодателя и решением представителя работников. В течение пяти дней с этого момента она должна рассмотреть спор и принять соответствующее решение, оформляемое протоколом.

Если согласия в примирительной комиссии не достигнуто, стороны продолжают примирительные процедуры с участием посредника. Посредник может быть приглашен как конфликтующими сторонами самостоятельно, так и по рекомендации Службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

Служба по урегулированию коллективных трудовых споров — это система государственных органов (подразделений), формируемых в составе федерального органа исполнительной власти по труду, соответствующих органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, предназначенная для содействия в разрешении коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них.

Посредник по согласованию со сторонами определяет порядок рассмотрения трудового спора, запрашивает при необходимости от участников трудового спора соответствующие документы и в течение семи

рабочих дней с момента его приглашения обеспечивает принятие согласованного решения (в письменной форме) или утверждение протокола разногласий.

В последнем случае в течение трех рабочих дней для рассмотрения спора создается трудовой арбитраж в составе трех человек, предложенных самими сторонами или Службой по урегулированию коллективных трудовых споров. Состав, регламент и полномочия трудового арбитража определяются совместным решением сторон и Службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

Трудовой арбитраж рассматривает обращения сторон, получает необходимые документы и сведения, касающиеся коллективного трудового спора, изучает их и разрабатывает соответствующие рекомендации. Эти рекомендации передаются сторонами в письменной форме и при заключении ими письменного соглашения о выполнении приобретают обязательную силу. Контроль за его исполнением осуществляется самими сторонами.

Организация примирительных процедур при разрешении коллективных трудовых споров определяется:

- 1.Трудовым кодексом РФ;[5]
- 2.Рекомендациями об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора примирительной комиссией (утверждены постановлением Минтруда России 14 августа 2002 г. N° 57);[2]
- 3.Рекомендациями об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора с участием посредника (утверждены постановлением Минтруда России 14 августа 2002 г. № 58);[3]
- 4.Рекомендациями об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора в трудовом арбитраже (утверждены постановлением Минтруда России 14 августа 2002 г. № 59).[4]

Если примирительные процедуры не привели к разрешению трудового спора, работодатель уклонился от участия в них или не выполнил условия

соглашения, работники могут использовать для отстаивания своих интересов все предусмотренные законодательством средства вплоть до забастовки.

При осуществлении примирительных процедур наряду с правовыми, юридическими тонкостями разрешения социально-трудовых конфликтов сохраняет важность соблюдение общепринятых и проверенных практикой принципов ведения переговоров — одного из приоритетных и наиболее эффективных способов преодоления конфликтного противостояния. Переговоры представляют собой дискуссию, заинтересованный диалог по поводу складывающихся или уже сложившихся отношений, о приемлемых условиях погашения конфликта. Это действенный поиск взаимодовлетворяющего решения проблемы, породившей столкновение сторон.

Недаром же среди основных принципов ведения переговоров значатся: взаимное уважение и признание представителей сторон в качестве равнокомпетентных и полномочных; доверие и паритетность лиц, представляющих субъектов на переговорах; свобода выбора и обсуждения вопросов, относящихся к содержанию конфликта; учет реальных и обоснованных возможностей обеспечения мероприятий, направленных на устранение (ликвидацию) причин конфликта; добровольность принятия субъектами, участвующими в переговорах, определенных обязательств; контроль за выполнением обязательств, принятых сторонами, и ответственность за их осуществление.

Соглашениями на федеральном, отраслевом и региональном уровнях могут предусматриваться положения по широкому спектру трудовых и социально-экономических вопросов, не противоречащих законодательству. Среди них — о развитии социального партнерства и трехстороннего сотрудничества, содействии заключению коллективных договоров, предотвращении трудовых конфликтов и забастовок, об укреплении трудовой дисциплины.

Во время осуществления примирительных процедур не менее чем правовые нормы и принципы переговоров, значимы те же общепризнанные

правила коммуникации. Они обычно предполагают неприменную культуру общения, толерантность к чужому мнению и позиции, занимаемой партнером в деловых отношениях или оппонентом в конфликтной ситуации, признание того, что каждый субъект конфликта по-своему прав, все участвующие в конфликтном противоборстве стороны равны между собой. Поэтому конфликтующим сторонам настоятельно рекомендуется:

- уметь слушать и спокойно, терпеливо обсуждать, избегая запальчивого спора, ибо истина в нем, как правило, гибнет;
- обращать первоочередное внимание на существо дела, не размениваться на мелочи, вести диалог достойно, в корректной форме. Ни в коем случае не переходить на личности, постоянно помнить, что излишние эмоции застилают разум, мешают вникнуть в проблему, отвлекают от главного — общих интересов в конкретной сфере деятельности;
- четко формулировать предмет обсуждения, искать общий подход к взаимоприемлемому решению, фиксировать прежде всего положительные моменты и совпадение мнений, учитывая, что интерес каждой стороны в итоге состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интерес другой стороны, без чего взаимное согласие невозможно;
- важно не только то, что говорится, но и кто и как высказывается. Необходимо вести переговоры с улыбкой, не быть агрессивным, не принимать «боевой стойки», не заставлять оппонентов или партнеров по переговорам держать «глухую оборону»;
- оптимальный вариант переговоров, как и вообще исход примирительных процедур, — достижение соглашения, удовлетворяющего всех участников конфликта, но не за счет интересов тех, кто в конфликте непосредственно не участвует, т.е. какого-либо сговора.

Переговоры, примирительный процесс, конечно же, не панацея. При всей своей важности в качестве методов улаживания конфликтов они не свободны и от существенных ограничений, поскольку больше связаны с субъективной

стороной конфликтного поведения и далеко не всегда могут снять или хотя бы ослабить остроту противоречий, возникающих на объективной основе. И все же как отечественный, так и зарубежный опыт позволяют считать социально-психологические методы пригодными в условиях любого конфликтного противоборства. Они в большинстве случаев открывают возможность снимать напряженность в отношениях, устранять помехи на пути к взаимопониманию и согласию, выбирать такой образ действий, который непременно учитывает интересы разных сторон, вовлеченных в конфликт, дают наибольший эффект при урегулировании часто возникающих социально-трудовых конфликтов.

Заключение

Конфликты неистребимы — они появляются при любых жизненных обстоятельствах и сопровождают нас от рождения до самой смерти.

Некоторые достаточно несерьезные конфликты легко разрешаемы. Однако другие, более значительные, требуют применения стратегии для их успешного разрешения либо, в противном случае, они способны привести к натянутости отношений, вызвать неприязнь.

В ходе конфликта люди лучше узнают себя и друг друга, конфликт стимулирует понимание. Иногда полезно даже спровоцировать конфликт, чтобы прояснить обстановку и понять состояние дел; в критических ситуациях, возникающих в конфликтах, выявляются незаметные до того недостатки и достоинства людей, создаются условия для формирования лидеров и развития личности. С другой стороны, конфликт может нанести вред отношениям, он отбирает время, энергию и даже деньги. Затяжной конфликт непременно отражается на психическом и умственном здоровье.

Проблема исследования конфликта имеет много практических приложений в плане разработки различных форм отношения к нему (предотвращение конфликта, разрешение конфликта, профилактика и его ослабление и т.д.) и прежде всего в ситуациях делового общения.

Само слово «конфликт», означает столкновение противоположных взглядов, интересов, стремлений, серьёзные разногласия, приводящие к острым спорам, к борьбе и противостоянию.

Рассматривается конфликт и как обострение противоречий, процесс или ситуация, в которой одна из сторон находится в состоянии противостояния или открытой борьбы с другой, поскольку ее цели воспринимаются как противостоящие собственным. Конфликт можно предотвратить, спокойно выяснив отношения и разрешив проблемы в совещательном тоне.

Список использованных источников:

- 1.Гражданский процессуальный кодекс (ГПК РФ)//URL:
<http://base.garant.ru/12128809/>
- 2.Постановление Минтруда РФ от 14 августа 2002 г. N 57 "Об утверждении Рекомендаций об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора примирительной комиссией"//URL:
<http://base.garant.ru/12128167/#ixzz52ZgkHRnA>
- 3.Постановление Минтруда РФ от 14 августа 2002 г. N 58 "Об утверждении Рекомендаций об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора с участием посредника"//URL:
http://base.garant.ru/12128170/#block_1000#ixzz52Zj06FvN
- 4.Постановление Минтруда РФ от 14 августа 2002 г. N 59 "Об утверждении Рекомендаций об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора в трудовом арбитраже"//URL:
http://base.garant.ru/12128171/#block_10000#ixzz52ZjMweBG
- 5.Трудовой кодекс РФ (актуальная редакция ТК РФ от 27.11.2017 с изменениями, вступившими в силу с 31.12.2017)//URL:
http://kodeks.systecs.ru/tk_rf/
- 6.Агеева Л.Г. Конфликтология: краткий теоретический курс: учебное пособие / Л.Г. Агеева. - Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 200 с.;
- 7.Андреев В. И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. -- ТераСистемс, 2011.
- 8.Базилева И., Эмерсон П. Консенсус // Новый мир. 2009.

9.Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. -- М.: Апрель Пресс, ЭКСМО-Пресс, 2011.

10.Боровик С. С. Конфликт и педагогическое воздействие // Магистр Независимый психолого-педагогический журнал. 2009. № 6.

11.Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! / Авт. предисловия. Ю.А. Шерковин - 2-е изд., перераб. и доп. - Новосибирск: Наука. Сиб. отделение, 1989. -190 с. - (Серия «Общество и личность»).

12.Вагин И. О. Психология зла. Практика решения конфликтов. СПб.: Питер, 2011.

13.Вейсс Дж. Подсознательная работа разума // В мире науки. М., 1990. № 5.

14.Власова Н. Включайся в конфликт последним // ЭКО. 2011. № 4

15.Галустова О.В. Конфликтология в вопросах и ответах: учеб. пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 216 с.

16.Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. - Л., Лениздат, 1990 . - 174 с.

17.Доценко Е. Л. Психология манипуляции. -- СПб.: Речь, 2011

18.Ершов А. А. Взгляд психолога на активность человека. -- М., 2011

19.Журавлев В. И. Основы педагогической конфликтологии. -- М.: Российское педагогическое агентство, 2011

20.Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 302 с. - (Высшее образование).

21.Конспект лекций Социальная психология личности и общения//URL:
<http://lybs.ru/index-8838.htm>

22.Левин К. Типы конфликтов // Психология личности: Тексты. -- ЭКСМО.
2011 Конфликтология. Под ред. Кармина А. С. -- СПб.: «Лань», 2011

23.Парыгин Б.Д. Регуляция социально-психологического климата трудового
коллектива. - Л., изд-во «Наука». Ленинградское отделение, 1986. - 240 с.

24.Преториус Р. Теория конфликта // Политические исследования. -- 2011. №
5.

25. Рыбакова М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе.
-- М., 2011.

26.Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. - СПб.:
Речь, 2011

27.Хейзинга Й. Игровой элемент современной культуры // Политические
исследования. 2011

28.Хасан Б. И. Парадоксы конфликтофобии // Философская и
социологическая мысль. 2011. № 6.