***Лекция №1***

Сафаралеева Юлия Уразмухаметовна

***Тема: Управление конфликтами в организации.***

План

1. Понятие конфликта в организации.
2. Последствия конфликтов.

***1. Понятие конфликта в организации.***

Любая организация – это, прежде всего, люди. Люди, вступая во взаимодействие, создают социальные системы различных типов и уровней, посредством которых удовлетворяют свои многообразные потребности. Организация как субъект хозяйствования составляет материальную основу жизни общества, обеспечивая человека всем необходимым – работой, материальными благами, статусом, привилегиями и т. п. Таким образом, объединение людей в различные организационные структуры для достижения тех или иных целей имеет неоспоримое преимущество, поскольку в одиночку человек не в состоянии решить ни одну более-менее значимую задачу. Вместе с тем социальное взаимодействие – это мощный источник разнообразных конфликтов и связанных с ними стрессов, которые могут значительно снизить положительный синергетический эффект. Для того чтобы этого не допустить, эффективному менеджеру необходимо владеть соответствующими инструментами и методами управления конфликтами и стрессами внутри трудового коллектива. При этом важно понимать, что управление конфликтами не тождественно их устранению или ликвидации. Управление конфликтом подразумевает грамотное направление конфликтного взаимодействия в конструктивное русло, за счет чего руководство может решать различные задачи, включая активизацию трудовой деятельности, повышение мотивации персонала, устранение накопившихся противоречий, выявление лидеров и аутсайдеров и т. д.

 Организация – сложная система с множеством элементов, многообразием горизонтальных и вертикальных связей, отношениями власти и субординации. Поэтому в ней возникают самые разные конфликты. Например, горизонтальные, вертикальные, трудовые, бытовые, межгрупповые, межличностные, ролевые, позиционные, открытые, закрытые, конструктивные, деструктивные и др. Причинами зарождения конфликтов могут быть противоречия, связанные с различиями представлений о целях, ценностях, интересах, способах деятельности.

Для классификации конфликтов в организации выделим три основы – субъекты конфликта, источники конфликта и тип функциональной системы.

1. По субъектам конфликта в организации различают:

1.1. Межличностные конфликты, которые могут развиваться:

а) по вертикали, т. е. между руководителем и подчиненным;

б) по горизонтали, т. е. между субъектами одного иерархического уровня управления.

1.2. Межгрупповые конфликты, которые могут развиваться:

а) между структурными подразделениями;

б) между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами;

в) между руководством организации и персоналом;

г) между администрацией и профсоюзами. Обычно причинами таких конфликтов могут быть: распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; различия в целях; неудовлетворительные условия труда; нарушения договорных обязательств или трудового законодательства;

1.3. Конфликты типа «личность-группа» возникающие:

а) между руководителем и коллективом организации или структурного подразделения;

б) между рядовым сотрудником и коллективом организации или структурного подразделения.

2. По источникам конфликта в организации различают пять типов:

2.1. Структурные конфликты – возникающие между структурными подразделениями из-за противоречий в задачах, решаемых сторонами конфликта;

2.2. Инновационные конфликты, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями. Здесь в качестве причины конфликта могут выступать различные изменения организационной структуры, а также несоответствие квалификации работников инновационным изменениям;

2.3. Позиционные конфликты, т.е. возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации. Как правило, причинами таких конфликтов становятся различия в задачах и целях, групповой эгоизм, неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы организации;

2.4. Ресурсные конфликты, т. е. возникающие в процессе распределения и использования ресурсов. Самой распространенной причиной конфликтов такого типа является нарушение принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов;

2.5. Динамические конфликты обусловлены социально-психологической динамикой организации. Их причины отражают становление и этапы развития коллективов внутри организации.

3. По типу функциональной системы конфликты в организации подразделяются на пять групп, а именно:

3.1. Организационно-технологические конфликты. Параметры этой системы зависят от многих факторов. Например, режим работы организации, технология производства, структура управления, качество и количество рабочей силы, состояние машин и оборудования, наличие сырья и материалов, состояние спроса и предложения на производимую продукцию и т. д.

Организационно-технологические конфликты в организации возникают, с одной стороны, вследствие рассогласования формальных организационных начал. Например, вследствие нарушения руководством организации ранее принятых и согласованных с трудовым коллективом правил и норм (изменение режима работы и технологии производства, несвоевременная поставка сырья и материалов, неудовлетворительное состояние рабочих мест, отсутствие необходимых средств для соблюдения техники безопасности и правил личной гигиены и т. д.).

С другой – в результате реального поведения членов трудового коллектива (прогулы, опоздания, нарушение графика работы, несоблюдение технологических норм, простой или поломка оборудования по вине персонала, несоблюдение правил техники безопасности, невыполнение плановых заданий и пр.). Наиболее характерными для организационно-технологической системы являются позиционные конфликты. Их возникновение обусловлено противоположностью ролевых, функциональных, профессиональных позиций. Например, одна часть работников (подразделений, групп) заинтересована в инновационных изменениях в организации, а другая – отстаивает существующие производственные отношения. Позиционные конфликты возникают из-за несогласованности требований, выданных исполнителю представителями различных служб. К позиционным относятся также конфликты, причины которых обусловлены функциональной взаимозависимостью индивидов и групп друг от друга. Причиной конфликта в организационно-технологической системе также может стать несбалансированность рабочих мест. Это происходит, когда возложенные на отдельных работников или целые подразделения обязанности, функции и ответственность не обеспечиваются соответствующими средствами, правами и властными полномочиями.

Итак, можно сделать вывод, что одной из важных причин возникновения организационно-технологических (производственных) конфликтов является низкий уровень организации труда и управления, который может иметь как объективные, так и субъективные основания. Объективные – могут быть «заложены» в самой функциональной структуре организации и ее системе управления (например, структурные противоречия между функцией и дисфункцией), а субъективные – «привносятся» членами организации (как управляемыми, так и управляющими).

3.2. Конфликт в социально-экономической системе организации. Экономическая система трудовой организации является основным механизмом совмещения общеорганизационных целей с целями каждого члена. Внося свой вклад в достижение целей организации, индивид, прежде всего, преследует свои личные цели, в первую очередь, социально-экономические. Распределение ресурсов и финансов между подразделениями организации и отдельными членами трудового коллектива в наибольшей степени чревато возникновением конфликтов.

Рассмотрим некоторые из причин таких конфликтов:

1. Задержка и невыплата зарплаты за произведенный труд.

2. Увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате труда.

3. Низкие заработки, не обеспечивающие удовлетворение жизненно важных потребностей членов организации и их семей.

4. Несовершенная система стимулирования. Несправедливое распределение материальных благ и фондов оплаты труда.

5. Явные нарушения и просчеты со стороны руководства организации в финансово-экономической деятельности, повлекшие за собой ухудшение социально-экономических условий членов трудового коллектива.

6. Дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями.

7. Дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между фондом развития и фондом заработной платы (конфликт по поводу присвоения результатов труда). Из вышеперечисленных причин, вызывающих конфликты в экономической сфере, последняя имеет принципиальное значение для понимания главного противоречия между руководителями организации (работодателями, собственниками, администрацией государственных предприятий) и наемными работниками. Последние стремятся к тому, чтобы получаемая в ходе трудовой деятельности прибыль максимально использовалась в целях распределения и потребления, а работодатели заинтересованы в увеличении фонда накопления (возможно, собственной прибыли) и расширении (реконструкции) производства.

3.3. Конфликты в административно-управленческой системе. Административно-управленческая система организации, по сути, является одним из важнейших механизмов управления конфликтами, как внутренними (между управляющими и управляемыми внутри организации, подразделениями, группами, индивидами и т. д.), так и внешними (между производителями и потребителями, поставщиками сырья и заказчиками и пр.). Возникновение, разрешение и последствия внутренних конфликтов в немалой степени зависят от методов управления организацией. Существуют два основных типа управления: авторитарный и демократический. Первый тип предполагает жесткую формализацию всех производственных отношений, второй – дает больше простора для самоорганизации и саморегулирования (в том числе и конфликтов) «на местах». Тип управления во многом зависит от типа самой организации и ее целей (размеров, структуры строения, технологического процесса и пр.), социокультурных особенностей как управляющих, так и управляемых и внешних условий. Управление социальными организациями – достаточно противоречивый процесс, способный не только управлять конфликтами, но и стимулировать их появление.

Непосредственно с функционированием административно-управленческой системы связаны следующие виды конфликтов:

1. Внутренние конфликты в административно-управленческом аппарате.

2. Конфликты между центральной администрацией и руководителями отдельных подразделений (отдельных работников).

3. Конфликты между администрацией и профсоюзами.

4. Конфликты между администрацией и основной массой работников.

Они могут быть вызваны следующими причинами:

♣ экономические причины (перечислены выше);

♣ организационно-технологические причины (перечислены выше);

♣ невыполнение руководством своих обещаний;

♣ сокрытие от работников реального состояния дел в организации и планов на будущее;

♣ реконструкция организации (введение инноваций) без учета интереса работников;

♣ увольнение работников без основания и учета их интересов;

♣ нарушение трудового законодательства со стороны администрации.

3.4. Конфликты, связанные с функционированием внеформальной организации.

Внеформальная организация является одной из разновидностей самоорганизации. Это специфическая подсистема регуляции поведения и деятельности людей в производственных организациях. Специфика внеформальной организации состоит в том, что она содержит признаки как формальной, так и неформальной организаций. С одной стороны, она возникает по поводу производственных отношений (например, производства или реализации продукции), т. е. выполняет(дополняет) функции формальной организации, с другой стороны, спонтанность возникновения и относительная добровольность членства в внеформальной организации сближает ее по ряду признаков с неформальной организацией.

А. И. Пригожий выделяет три источника возникновения внеформальных организаций.

1) Функциональная недостаточность формальной организации и ее субъективная деформация. Дело в том, что самая подробная детализация производственных отношений не в состоянии охватить всего разнообразия возникающих в организации проблем. Иногда проблемы появляются из-за некомпетентности, халатности и т. д. отдельных сотрудников или групп. Внеформальная организация своими, отличными от формальных, способами в определенной степени компенсирует недостатки формальной организации (например, начальник цеха, минуя главного инженера, решает возникающие проблемы непосредственно с директором; зав. склада, минуя отдел снабжения, получает от поставщика необходимые детали).

2) Социальная интеграция работников, происходящая в результате совпадения формальных задач организации. Например, выполнение плановых задач гарантирует высокие заработки и другие виды стимулирования. Заинтересованные работники находят внеформальные способы повышения производительности труда.

3) Разделение функции и личности. Организация наделяет личность определенной функцией (ролью). Но личность всегда стремится сохранить относительную автономность по отношению к своей роли. Тем самым она получает дополнительные возможности и в выполнении своих функциональных обязанностей, и в достижении личных целей, в том числе через внеформальную организацию. Роль внеформальной организации по отношению к трудовым конфликтам достаточно неоднозначна. С одной стороны, внеформальные связи и отношения способствуют предотвращению и разрешению многих конфликтов, а с другой – сами порождают разного рода конфликты. Например: конфликты в самой внеформальной организации между ее членами; конфликты между внеформальной организацией и отдельными членами (группами) формальной организации, не входящими в неформальную; конфликты между формальными и неформальными методами управления и решения проблем; конфликты формальных и неформальных интересов; ролевые конфликты, связанные с выполнением индивидом формальных функций и его ролью во внеформальной организации. Внеформальная организация в определенных условиях может стать серьезным дестабилизирующим фактором для формальной организации в целом. Но дезорганизующая роль внеформальной организации обычно является не причиной, а следствием дисфункций в самой социальной организации.

3.5. Конфликты в организации, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений. Взаимодействия людей в организации не исчерпываются формальными и внеформальными отношениями. В любой социальной организации спонтанно образуется система неформальных (социально-психологических) связей и отношений. Они не регламентируются извне и образуются не по поводу трудовой деятельности, хотя и возникают на основе служебных контактов (входе совместной деятельности, совместного отдыха, по пути на работу и т. д.). Неформальные отношения складываются спонтанно и непосредственно в ходе общения людей. Потребность в общении и есть главная причина возникновения неформальных отношений. Основой объединения людей внеформальной организации являются взаимный интерес, а основным принципом членства – свобода выбора. Объединяющим фактором могут также быть внешние по отношению к неформальной группе условия. Например, возникающие трудности и напряжения внутри организации, ощущение угрозы индивиду или группе, стремление людей заручиться поддержкой друг друга. Большое значение для объединения людей имеют также личные качества и их взаимные восприятия (симпатии, антипатии, совпадение взглядов, мнений, ценностных ориентацией и т. п.). Неформальная организация обеспечивает социальную интеграцию людей, защищает их от жестких воздействий формальной регуляции и других неприятностей, поддерживает их достоинство и самоуважение. Социально-психологическая организация имеет сложную структуру и подразделяется на целый ряд неформальных групп. В ходе общения внеформальной группе возникают своя структура отношений, система субординации, лидеры (общеорганизационные и групповые), нормы, ценности, соблюдение которых становится обязательным для всех членов группы. В формальной системе отношений человек является, прежде всего, исполнителем определенных функций, направленных на достижение общих целей организации. В неформальной – человек выступает как личность, со своими личными целями, интересами, ценностями. Поэтому и конфликты внеформальной организации обусловлены, прежде всего, социально-психологическими свойствами людей и их личными и групповыми интересами. Назовем некоторые из этих конфликтов: конфликты целей, ценностей, интересов (на всех уровнях неформальной системы);ролевые конфликты, связанные с нарушением сложившейся системы отношений внутри группы; конфликты, вызванные нарушением групповых норм; конфликты доминирования и лидерства; межличностные социально-психологические (эмоциональные)конфликты; конфликты между подгруппами в отдельной группе; межгрупповые конфликты; конфликты между формальной и неформальной организациями на различных уровнях. Неформальные отношения (нормы, ценности, правила поведения, система субординации, лидерство и т. д.) – механизм регуляции людей в производственной и непроизводственной сферах. Неформальная организация – мощная сила, способная навязывать свои «правила игры» формальным структурам, а при определенных условиях и доминировать в организации, сводя на нет усилия руководства. Поэтому источник возникновения и возможные способы разрешения многих конфликтов, возникающих в различных сферах трудовой организации, могут находиться в социально- психологической системе.

***2.*** ***Последствия конфликтов.***

В зависимости от характера конфликтной ситуации, стратегии поведения, избираемой участниками конфликта, и методов урегулирования, конфликт в организации может иметь как негативные, так и позитивные последствия.

 К негативным последствиям можно отнести следующие:

1. Усиление напряженности в отношениях между оппонентами, рост враждебности, ухудшение социального самочувствия.

2. Ограничение взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

3. Уменьшение деловых контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, рост группового и индивидуального эгоизма.

4. Падение мотивации к труду вследствие негативного настроения и неуверенности в положительном решении возникших проблем; снижение производительности труда и рост текучести кадров.

5. Отвлечение от работы, потеря времени и средств на ведение конфликта и ликвидацию его последствий.

6. Бессмысленная трата сил и энергии на конфронтацию; субъективные переживания и стрессы. Чрезмерное обострение конфликтных разногласий и длительное противоборство сторон может привести организацию к всеобщему кризису и распаду.

К позитивным последствиям конфликта можно отнести следующие:

1. Адаптация и социализация членов организации.

2. Снятие внутреннего напряжения и стабилизация обстановки.

3. Выявление и закрепление новой расстановки сил в организации.

4. Выявление скрытых недостатков и просчетов.

5. Радикальное решение назревших организационных и технологических проблем, поиск неординарных решений.

6. Активизация информационных процессов.

7. Групповое сплочение для решения общих проблем, рост само сознания, чувства собственного достоинства и сопричастности к решаемым проблемам . Даже поверхностный взгляд на перечисленные выше позитивные и негативные последствия конфликта позволяют сделать вывод, что одни и те же виды конфликтов, в зависимости от их развития и разрешения, дают диаметрально противоположные результаты.

Литература

1. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 'Менеджмент организаций', 'Государственное и муниципальное управление', 'Управление персоналом' / К.В. Решетникова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 175 с. - ISBN 978-5-238-02393-9. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/1028652

2. Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты: учебник для студентов вузов / Т.Н. Кильмашкина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2017. - 287 с. - ISBN 978-5-238-01542-2. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1028499>

3. Зеленков, М. Ю. Конфликтология [Электронный ресурс] : Учебник / М. Ю. Зеленков. - М. : Издательско-торговая корпорация 'Дашков и К-', 2013. - 324 с. - ISBN 978-5-394-01918-0. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415117

4. 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, 2010.

5. Кацва А.М. Социально-трудовые конфликты в современной России. – М., 2002.