***Лекция №6***

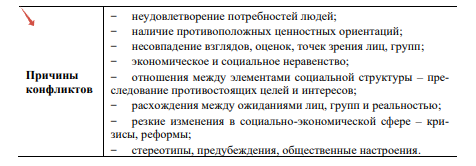
Сафаралеева Юлия Уразмухаметовна

***Тема: Управление конфликтами.***

План

1. Причины возникновения конфликтов.
2. Управление конфликтами, стили разрешения конфликтов.
3. Социальная и профессиональная адаптация.
4. ***Причины возникновения конфликтов.***

Источники конфликтов – это противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование: знаний, умений, способностей, личностных качеств эмоциональных, психических и других состояний мотивов, потребностей, ценностных ориентации взглядов, убеждений в понимании, интерпретации информации, ожиданий, позиций, оценок и самооценок, технологических, экономических и других процессов, а также целей, средств, методов деятельности, функций управления.



Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин:

− собственно объективных;

− организационно-управленческих;

− социально-психологических; − личностных.

Первые две группы факторов носят в основном объективный характер, третья и четвертая – главным образом субъективный. К числу объективных причин конфликтов можно отнести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки – объективного компонента предконфликтной ситуации. Субъективные причины конфликтов связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к выбору именно конфликтного, а не какого-либо другого способа разрешения создавшегося объективного противоречия. В любой ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, способ реагирования субъективны в контексте сказанного выше. При рассмотрении характера взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно отметить следующее:

− во-первых, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, неправомерно;

− во-вторых, конфликты, в той или иной степени обусловлены субъективными и объективными причинами. Поэтому практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин. Объективные причины настолько разнообразны, что пока не поддаются строгой классификации.

К числу наиболее часто встречающихся причин такого рода можно отнести:

− естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов;

− людей в процессе их жизнедеятельности;

− слабую разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей;

− недостаток и несправедливое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ;

− образ жизни многих россиян;

Кроме названных, существует еще ряд объективных причин, влияние которых на конфликтность человека пока не изучено. Это заметные отклонения от экологических нормативов в среде обитания людей, различные стрессовые ситуации, в которые попадает человек, и т. п. Список этот будет расширяться с изменением материальных и социальных аспектов нашей жизни.

Организационно-управленческие причины конфликтов – обстоятельства, связанные с созданием, развитием и функционированием организаций, коллективов, групп.

Можно выделить четыре типа данных причин:

1. Структурно-организационные – несоответствие структуры организации требованиям той деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться целями и задачами, которые эта организация будет решать или решает. Вместе с тем добиться идеального соответствия структуры организации задачам, которые она постоянно решает, практически невозможно. Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах. Несоответствие структуры организации решаемым задачам может быть вызвано:

− ошибками при проектировании структуры организации. Трудно точно спрогнозировать все и создать структуру, которая до деталей отражала бы требования будущей деятельности; − непрерывно изменяющимися задачами и деятельностью организации. Чем менее гибка структура организации в этих условиях, тем более вероятно возникновение большого количества конфликтов.

2. Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между различными структурными элементами организации; между отдельными работниками. Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение. Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам.

3. Личностно-функциональные – несоответствие или неполное соответствие работника требованиям занимаемой должности по его профессиональным, нравственным и другим качествам. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и характер взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. 4. Ситуативно-управленческие обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также вызывает опасность конфликта по этому поводу.

***2***. ***Управление конфликтами, стили разрешения конфликтов***.

Современные технологии разрешения и профилактики конфликтов, базируются на определении конфликта как противостоянии сторон, осознающих различие своих интересов.

Далее мы рассмотрим понятия профилактика, урегулирование и разрешение конфликта.

1. Профилактика конфликта – заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Наиболее эффективной формой предупреждения конфликта является устранение его причин.

Основные направления профилактики конфликтов:

1) устранение социально-психологических причин конфликтов;

2) блокирование личностных причин возникновения конфликтов;

3) оптимизация организационно-управленческих условий;

4) разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций;

5) создание благоприятных условий жизнедеятельности:

- здоровье;

- материальная обеспеченность;

- благоприятные условия работы; - благоприятные отношения в семье и на работе;

- возможность самореализации;

- наличие времени для полноценного отдыха. Профилактика конфликтов предполагает их прогнозирование (время наступления, тяжесть последствий и др.).

2. Регулирование (урегулирование) конфликта – представляет собой его определенное завершение в результате конфронтации и противоборства двух или нескольких сторон, осознающих противоположность своих интересов.

Для начала регулирования конфликта характерны следующие аспекты:

− наличие конфронтации между сторонами;

− использование стратегий «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш»;

− стремление к получению односторонних преимуществ;

− подчеркивание различий (интересов, позиций и др.);

− концентрация внимания сторон на участниках, а не на решении проблемы и т. п. Как правило, в устранении противоречия между оппонентами может принимать участие третья сторона (с согласия противоборствующих сторон либо без их согласия).

3. Разрешение конфликта – прекращение конфликта в результате прямого взаимодействия сторон или с участием третьей стороны, на основе анализа причин и содержания разногласий, направленного на максимальное сближение позиций и достижение соглашения относительно наилучших способов удовлетворения противоположных интересов.

Принципы конструктивного воздействия на конфликт:

− понимание истинных целей и интересов конфликтующих сторон;

− учет отношений между конкретными людьми;

− наличие рабочих взаимоотношений между конфликтующими сторонами;

− определения общей проблемы: установление главного спорного вопроса;

− участие в решение спорного вопроса всех конфликтующих сторон;

− стратегия воздействия на конфликт должна быть тщательно продумана и ее следует придерживаться неукоснительно;

− гибкость процесса выработки соглашения по преодолению конфликта.

Параметры разрешения конфликта:

Завершенность – разногласия в конфликте исчезли или перестали быть важными;

Приемлемость – результат является приемлемым для всех сторон, а не только для одной или для элит;

Самодостаточность – нет необходимости в санкциях третьей стороны для поддержания соглашения;

Удовлетворительность – все стороны считают, что результат удовлетворяет их системе ценностей;

Бескомпромиссность – никакие цели не были принесены в жертву в результате компромиссного решения;

Новаторство – разрешение устанавливает новые, позитивные и легитимные отношения между сторонами; Отсутствие принуждения (добровольность) – соглашение было достигнуто без применения силы извне.

Факторы неуправляемости конфликта (по Л. Гринхелгу и Л. Крисбергу): − одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;

− эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;

− конфликт есть верхушка айсберга, и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни;

− участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;

− различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего.

Факторы управляемости конфликта (по Р. Дарендорфу и М. Дойчу):

− признание участниками самого факта конфликта, признание существующих разногласий, а также права сторон на свои позиции;

− направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта, предполагающее отказ от бесполезных попыток устранения причин;

− организация конфликтных групп с целью манифестации конфликта;

− согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры, что, собственно, и делает возможной эффективную коммуникацию между ними.

**Методы разрешения конфликтов**

Современный подход к конфликтам заключается в том, что конфликты все чаще становятся одним из инструментов развития общества. В связи с этим возникает необходимость научиться использовать данный инструмент. Урегулирование и разрешение конфликтов – это система мер, направленная на их предотвращение, а также поиск путей выхода из конфликта. В конфликтологии выделяют «силовые» и «переговорные» способы разрешения конфликтов. Исследователи в области конфликтов и переговоров, предлагают различать следующие возможные способы урегулирования конфликтов: доминирование, когда одна сторона пытается навязать другой свою волю физическими или психологическими средствами; капитуляция – одна сторона безоговорочно уступает победу другой; уход – одна сторона отказывается продолжать участвовать в конфликте; переговоры – стороны конфликта (две или более) используют обмен предложениями и идеями, чтобы найти взаимно приемлемое соглашение; вмешательство третьей стороны – индивида или группы, не имеющих прямого отношения к конфликту, но предпринимающих усилия, направленные на продвижение к соглашению.

Р. Дарендорф вводит следующую последовательность в применении различных форм урегулирования конфликтов.

1. Переговоры. Предполагается создание специальной ситуации – организация процесса, в рамках которого конфликтующие стороны могут встретиться для обсуждения острых вопросов и принятия решений. Если эти переговоры оказываются безрезультатными, рекомендуется привлечение «третьей стороны», т. е. не участвующих в конфликте лиц или инстанций.

2. Посредничество как наиболее мягкая форма участия третьей стороны. Оно предполагает согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником и рассмотрение его предложений. По мнению Р. Дарендорфа, несмотря на кажущуюся необязательность этого образа действий, посредничество часто оказывается весьма эффективным инструментом регулирования конфликтов.

3. Арбитраж является следующим шагом в разрешении конфликтов. Его особенностью является то, что-либо обращение к третьей стороне, либо, в случае такого обращения, исполнение ее решений считается обязательным

3.***Социальная и профессиональная адаптация.***

Понятие «адаптация» (от лат. «adapto» - приспособляю) заимствовано из биологии и означает приспособление, приноровление к окружающей среде.

В научной литературе проблема адаптации рассматривается довольно широко в философском, психологическом и социально – экономическом аспектах.

Социальная адаптация – это процесс взаимодействия двух систем «личность социальная среда». Поскольку же производственно – трудовая деятельность служит основой жизни и развития личности, коллектива, общества, то процесс адаптации в сфере трудовой деятельности (производственная адаптация) – предмет особого внимания.

Производственная адаптация – это процесс взаимодействия молодых и новых работников и производственного коллектива в целях усвоения новой социальной роли и удовлетворения взаимных потребностей и интересов. Поступая на предприятие, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы. В соответствии с ними он предъявляет требования к условиям труда, организации труда, оплате, социальной среде. Но предприятие тоже имеет свои цели, задачи, ценности.

Выделяют первичные и вторичные адаптации.

Первичная – при первом вхождении молодежи в трудовую деятельность. Вторичная – при переходе на новое рабочее место (со сменой или без смены профессии) или при существенных изменениях производственной среды (технические, экономические и социальные ее стороны).

Процесс адаптации будет идти тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются и становятся нормами и ценностями отдельного работника, чем скорее он принимает и усваивает их.

Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором, в отличие от биологического, и личность, и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно - адаптирующими системами.

В данной ситуации возможны 3 пути развития событий:

\* личность в большей степени повлияет на трудовую среду, а влияния трудовой среды окажутся незначительными,

\* среда окажет большее воздействие на личность, при этом возможно изменение поведения личности,

\* сопоставимое взаимное влияние личности и среды друг на друга. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами трудового коллектива, тем самым, подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения. Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к трудовой организации данного предприятия. Трудовая организация, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и трудовая организация взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации.

Таким образом, трудовая адаптация – двухсторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой. Адаптированность человека в конкретной трудовой среде проявляется:

\* в его поведении,

\* в показателях трудовой деятельности, эффективности труда (его количестве, качестве),

\* в усвоении социальной информации и ее практической реализации,

\* в росте всех видов активности (трудовой, общественно – политической, познавательной),

\* удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности (содержанием труда, заработной платой, организацией труда, условиями труда, морально-психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста и т.д.)

**Виды трудовой адаптации**

Выделяют несколько видов трудовой адаптации: профессиональная, организационная, общественная, психо – физиологическая и социально – психологическая. Ведущую роль при этом выполняет профессиональная адаптация.

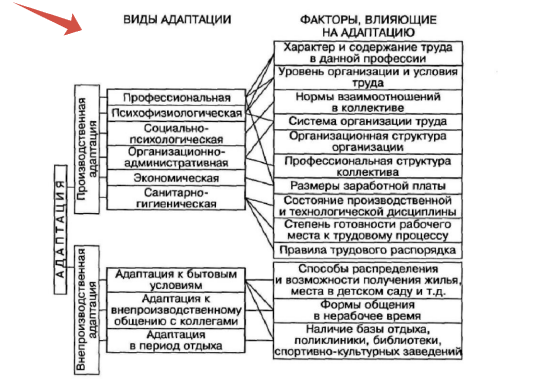
Профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.) В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой. В процессе организационно-административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации — подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера). Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат. В процессе санитарно-гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившихся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды. Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

**Стадии и факторы процесса трудовой адаптации**

В процессе трудовой адаптации работник проходит следующие стадии. Стадия ознакомления, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, о нормах поведения в коллективе. Стадия приспособления – на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки. Стадия ассимиляции, когда осуществляется полное приспособление работника к среде, идентификация с новой группой. Идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы, акционерного общества, кооператива и т. д. По характеру идентификации различают 3 категории работников: безразличные, частично идентифицированные, полностью идентифицированные. Ядро любой трудовой организации составляют полностью идентифицированные работники. Как правило, это ядро составляют не подхалимы, а наиболее квалифицированные и добросовестные работники. Скорость адаптации зависит от многих факторов. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от одного до трех лет. Неумение войти в трудовую организацию, адаптироваться в ней, вызывает явление производственной и социальной дезорганизации. Факторы трудовой адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса. Факторы делятся на субъективные и объективные. Объективные – это факторы (в трудовой организации –связанные с производственным процессом), которые в меньшей степени зависят от работника. Это уровень организации труда, механизация и автоматизация производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т. д. К субъективным (личностным) факторам относятся: социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т. д.); социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудится, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации, самоконтроль и умение действовать рационально, коммуникабельность, восприятие самого себя и способность формировать у других чувство ответственности и т. д. ); социологические (степень профессионального интереса, степень моральной и материальной заинтересованности в эффективности и качестве труда, наличие установки на повышение квалификации и образования и т. д. ).



Список литературы:

1. Большаков А. Г., Несмелова М. Ю. Конфликтология организаций: учебное пособие. — Москва: МЗ Пресс, 2001.
2. Герзон М. Лидерство через конфликт. Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
3. Дорохова А. В., Игумнова Л. И., Привалихина Т. И. Разрешение конфликтов: учебное пособие. — Москва: Академия, 2008.
4. Катышева Л. В. Конфликтные ситуации, связанные с фактором времени. — Налоговая политика и практика, 2018, №9.
5. Кашпурова О. В. Этапы формирования конфликтологической компетентности руководителя. — Экономика и предпринимательство, 2018, №11.
6. Кильмашкина Т. Н. Конфликтология: социальные конфликты: учебное пособие. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
7. Кульков М. А., Курмаев Р. М., Лаврова Ю. В. Конфликты производителей и потребителей: как избегать, как разрешать: пособие для продавцов, изготовителей и импортеров. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007.
8. Мамонтова М. В., Ашурбеков Р. А. Управление конфликтами и стрессами в организации: какова роль HR в управлении этим процессом. — Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2020, Т. 9, №5.
9. Пушкарев Н. Н., Красавина Е. В. Производственные конфликты в управлении персоналом и пути их разрешения.
10. Степанов В. Когда HR должен вмешаться в конфликт: 8 спорных ситуаций между сотрудниками и способы их решить. — Директор по персоналу, 2020, №9.