



# **Конфликтологи**

## **я**



# Лекция 8-а

## Конфликты в организации как вид межличностных конфликтов



# Вопрос I

**I. Факторы конфликтов в организации.**

**Конфликт в организации — это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.**

**Причиной конфликта в организации является социальная напряженность в коллективе.**

1) Социальная напряженность в реальной жизни выступает как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта.

2) Социальная напряженность представляет собой противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений.

**Выделяют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в трудовом коллективе: внутренние и внешние.**

**I. К внутренним факторам относятся:**

- невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел;
- нарушение режима производства из-за постоянного срыва по ставкам сырья и материалов;
- невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать;
- отсутствие видимых результатов заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников;
- конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда;
- внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников;
- подстрекательская деятельность неформальных лидеров.

## ***2. Внешние факторы:***

- дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп;
- возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;
- ущемление социальных льгот в новых законодательных актах;
- резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива.



## **2 вопрос. Стороны конфликтов в организации.**

**основные участники,**

**2) группы**

**поддержки,**

**3) другие участники.**



## **3 вопрос. Виды конфликтов в организации.**

**В организациях различают:**

- 1) внутренние конфликты**
- 2) конфликты с внешней средой.**





**4вопрос.**

**Конфликтная**

**ситуация и**

**конфликтные**

**действия.**

Наиболее характерными **признаками конфликтных ситуаций в организациях могут быть:**

- унижение достоинства личности в официальной и неофициальной обстановке;
- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных руководителей;
- негативные высказывания в адрес члена коллектива, словесные или физические оскорбления;
- замкнутость, равнодушие, уединение, подавленность отдельных работников.

**Конфликтная ситуация перерастает в конфликт только при наличии конфликтных действий обеих сторон.**

**Конфликтные действия** — это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно препятствовать противостоящей стороне достичь ее целей.


## **Условия, влияющие на возникновение конфликтов в организациях:**

- сохраняющиеся в трудовых коллективах отрицательные обычаи и традиции;
- недоверие начальника к подчиненному (которое может проявляться в излишней опеке подчиненных при выполнении ими своих обязанностей);
- предвзятое отрицательное отношение одного члена коллектива к другому;
- снисходительное отношение к людям, проявляющееся в излишней терпимости к ним и всепрощенчестве;
- наличие в организациях неформальных микрогрупп, характеризующихся дисфункциональностью, которая может выражаться в недовольстве высокой требовательностью руководителя, в проявлении межличностных антипатий.

## **5 вопрос. Типы конфликтов в организациях.**

**В соответствии с этим можно выделить и основные типы конфликтов в организациях:**

- организационные;**
- производственные;**
- трудовые.**



**Организационные конфликты**

**Организационный конфликт** — это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива.

## **Такое рассогласование происходит:**

- 1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т. п.;
- 2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей и т.п. может привести к конфликту;
- 3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора, нормирования, оценки, контроля.

## Производственные конфликты

*Производственные конфликты* — это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Производственные конфликты существуют на всех уровнях.

**Можно выделить следующие типы производственных конфликтов:**

1) конфликты внутри малых производственных групп (*внутригрупповые конфликты*):

- конфликт между рядовыми работниками;
- конфликт между руководителями и подчиненными;
- конфликт между работниками различной квалификации, возраста;

2) конфликты между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты);

3) конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом;

4) конфликты между совладельцами предприятий (организаций). Они возникают в малых группах (бригадах, звеньях, отделах), между людьми, осуществляющими совместную деятельность.

## Трудовые конфликты в организации

*Трудовые конфликты* — это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

Трудовые конфликты **следующие:**

- Между трудовым коллективом и администрацией
- Между трудовым коллективом и профкомом
- Между трудовыми коллективами разных организаций

**Индивидуальные трудовые конфликты возникают в связи с такими обстоятельствами как:**

- перевод работника на другую работу без его согласия;
- увольнение работника с постоянной работы без его согласия;
- задержка или невыплата заработной платы;
- непредоставление отпуска или сокращение его срока;
- наложение дисциплинарного взыскания;
- привлечение к сверхурочным работам;
- работа в выходные (праздничные) дни;
- возмещение материального ущерба, нанесенного действиями наемного работника и т.д.



## **Причины трудовых конфликтов:**

**1.** *К причинам субъективного характера относятся:*

- сознательное нарушение работодателем или наемным работником (являющимися сторонами в трудовых отношениях) трудового законодательства;
- незнание или неверное толкование норм трудового права;
- небрежное отношение работников к выполнению своих обязанностей;
- заблуждение сторон о наличии или отсутствии того или иного права у них по действующему законодательству.

**2.** *К причинам организационно-хозяйственного и экономического характера следует отнести:*

- отсутствие нормальных условий для работы организации, вызванных нынешним кризисным состоянием российской экономики;
- нехватку оборотных средств, необходимых для обновления оборудования, техники;
- снижение уровня охраны труда;
- несоблюдение правил техники безопасности;
- хронические неплатежи, задержки выплаты заработной платы работникам и т.д.

## **Формы разрешения трудовых конфликтов:**

- **Забастовка**
- **Собрания,  
совещания**
- **Дискуссии**
- **Переговоры.**

## **6 вопрос. Управление конфликтом в организации.**

**Управление конфликтом** — это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

- 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- 2) исследование конфликта и поиск его причин;
- 3) поиск путей разрешения конфликта;
- 4) осуществление организационных мер.

**Современная конфликтология выделяет два основных типа разрешения конфликта в организациях:**

**I. Авторитарный тип** – разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты заключаются в том, что:

- руководитель видит и слышит только себя. Считает, что сотрудники обязаны подчиняться, сомнения в правильности его решений недопустимы;
- руководитель считает, что должен «победить» любой ценой;
- конфликты рассматриваются как человеческие слабости;
- управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации, в сомнительных случаях должны «лететь головы».

**2. Партнерский тип** разрешения конфликта — разрешение конфликта через применение конструктивных способов. **Его основные черты заключаются в том, что имеет место:**

- конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;
- восприятие аргументов противной стороны;
- готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив;
- стремление совместить личностный и организационный факторы;
- восприятие как нормальный фактор деятельности.

## **Условия предупреждения конфликтов по вертикали.**

Бесконфликтному взаимодействию руководителя и подчиненного способствует следующие условия:

- Психологический отбор специалистов в организацию
- Стимулирование мотивации к труду
- Справедливость и гласность в организации
- Учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение
- Своевременное информирование людей по важным для них вопросам
- Снятие социально - психологической напряженности путем проведения совместного отдыха
- Организация трудового взаимодействия путем сотрудничества
- Уменьшение зависимости работника от управления
- Справедливое распределение нагрузки между подчиненными