

# Тема 11.

## Конфликты в сфере управления

Учебные вопросы:

1. *Понятие управления и его виды.*
2. *Природа и виды конфликтов в сфере государственного управления.*
3. *Природа, сущность и специфика организационно-управленческих конфликтов.*
4. *Типология организационно-управленческих конфликтов и способы их урегулирования.*

# ***Вопрос 1***

## **Понятие управления и его виды**



МОТИВАЦИЯ

планирование

УПРАВЛЕНИЕ:

целенаправленное  
регулирование  
социальных отношений в  
соответствии с  
объективными законами

КОНТРОЛЬ



организация

**ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:**

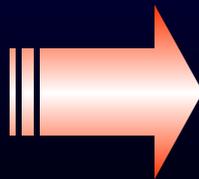
обеспечение целенаправленной, скоординированной работы  
объектов управления -

результат

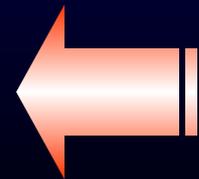


+ интерес

Субъект  
управления



- интерес



Объект  
управления

# Конфликт в сфере управления – конфликт, возникающий в системе социального взаимодействия субъектов и объектов управления

Источник конфликта: противоречия

Основным противоречием в сфере управления является противоречие между бюрократическими правилами системы управления и потребностью к свободе действий и самовыражению субъектов управления

Противоречия  
подбора и  
расстановки кадров

Противоречия  
карьерного  
роста

Противоречия  
делегирования  
полномочий



**ЭНЕРГИЯ ОСЛА ПРОЯВЛЯЕТСЯ В ПОЛНУЮ МЕРУ ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА ОН НЕ ДВИГАЕТСЯ С МЕСТА**  
(Николае Йорга, румынский политик)



**ПЛАНИРОВАНИЯ**  
нарушение принципов планирования, конгруэнтности стратегического, тактического и оперативного планирования; субъективизм и волюнтаризм руководства

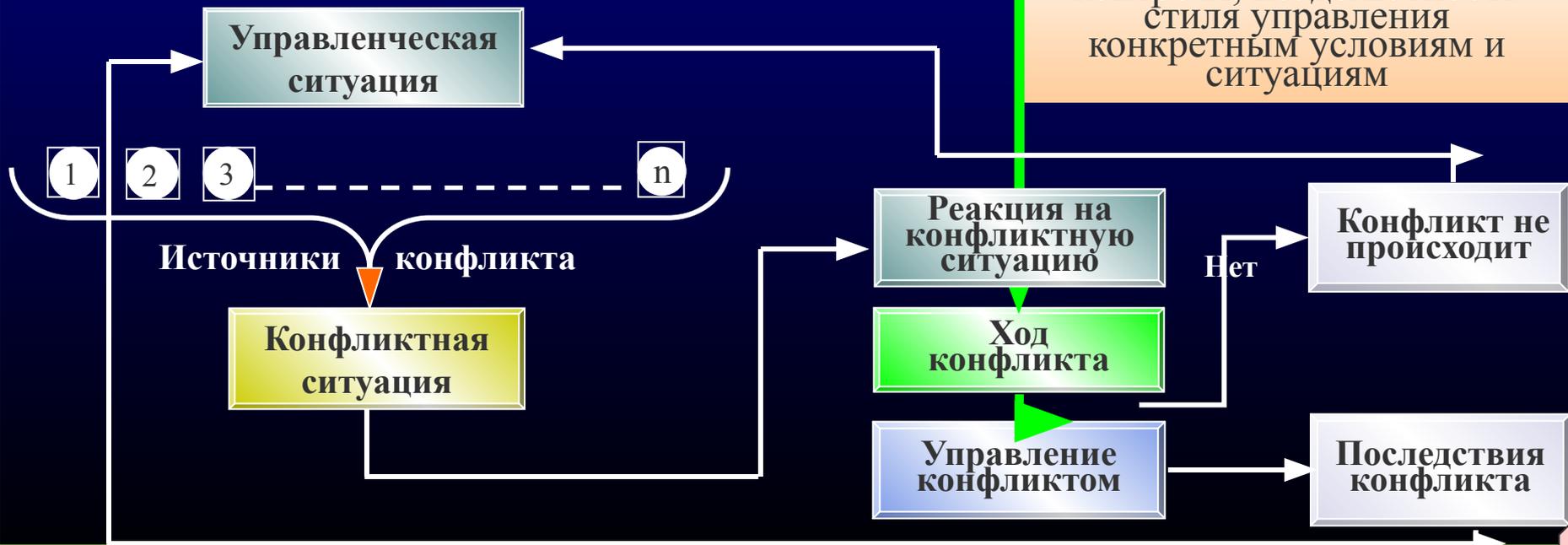
**МОТИВАЦИИ**  
нарушение принципов мотивации; просчеты в подборе и расстановке кадров



**ОРГАНИЗАЦИИ**  
последствия неудачного планирования; нарушение принципов организации, постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями

**КОНТРОЛЯ**  
неадекватность отражения в сознании субъектов и объектов управления функции контроля в управленческой деятельности; нарушение принципов и норм контроля; нечеткость критериев контроля; неадекватность стиля управления конкретным условиям и ситуациям

### АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНФЛИКТА



## ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ

это такое состояние управленческого взаимодействия, при котором существующие групповые нормы, административно-бюрократические правила приходят в несоответствие с новыми условиями и факторами



## НЕСОГЛАСИЕ

это отказ определенных субъектов и объектов управления от предписанных шаблонов и норм поведения, неисполнение в той или иной мере своих обязанностей, легитимность которых в изменившихся условиях подвергается сомнению



## НАПРЯЖЕННОСТЬ

это острая форма управленческого конфликта, затрагивающая устойчивость существующей системы управления

**ФОРМЫ  
ПРОЯВЛЕНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КОНФЛИКТОВ**



## КОНФРОНТАЦИЯ

это самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления

ГОСУДАРСТВЕННАЯ

**СФЕРЫ  
ПРОЯВЛЕНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КОНФЛИКТОВ**

ОБЩЕСТВЕННАЯ

# ***Вопрос 2***

**Природа и виды  
конфликтов в сфере  
государственного  
управления**

Конкретный вид деятельности по осуществлению единой государственной власти, имеющий функциональную и компетенционную специфику, отличающую его от иных видов (форм) реализации государственной власти.

*Носит исполнительно-распорядительный характер.*



## ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ -

ЭТО:

Исполнительная деятельность, осуществляемая в процессе руководства хозяйственным, социально-культурным и административно-политическим строительством. *Непосредственность такого руководства обусловлена тем, что в ведении органов государственного управления находятся объекты собственности.*

Является подзаконной деятельностью, осуществляемой, на основе исполнения закона, *она вторична по отношению к законодательной деятельности.*

**КАК ОБЩЕСТВО РАССУЖДАЕТ, ТАК ИМ И УПРАВЛЯЮТ. ЕГО ПРАВО – ГОВОРИТЬ ГЛУПОСТИ, ПРАВО МИНИСТРОВ – ДЕЛАТЬ ГЛУПОСТИ** (С.Шамфор, французский философ)



# КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Государственное управление* - деятельность государства по практической реализации законов общественного развития, организации общественных отношений в целях обеспечения государственных интересов и проводимой государством политики.

## по форме

(демократическое,  
авторитарное)

## по воздействию на управляемый объект

(отраслевое,  
территориальное)

## по характеру взаимоотношений властей

(координационное,  
субординационное)

## по способу учетов интересов

(административное,  
экономическое)

## по уровням

(федеральное, региональное,  
муниципальное и местное)

## по срокам исполнения решений

(стратегическое,  
оперативное, тактическое)

# ПРИРОДА КОНФЛИКТОВ СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Причина конфликтов:** различие интересов, соперничество и борьба различных институтов и государственных структур по поводу перераспределения и реализации политико-государственной власти, овладения ведущими позициями в сфере политической власти и государственного управления.

**Объект конфликта:**  
*распоряжение властью*

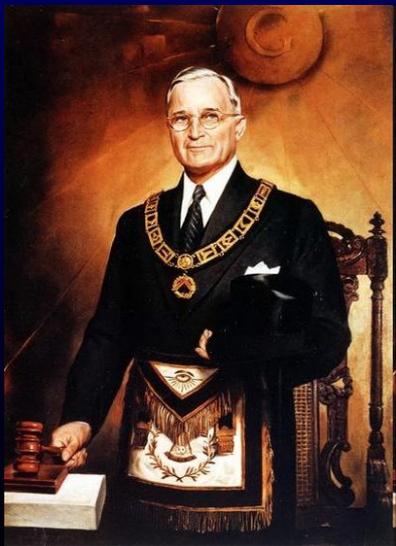
**Содержание конфликта:**  
*пересечение политических, юридических, организационно-административных аспектов*

## Специфика конфликта:

1. Любой конфликт начинается и заканчивается в юридической форме и так или иначе связан с правовыми отношениями сторон.
2. Субъекты конфликтов (их мотивация и поведение) и их объекты обладают правовыми «признаками», а сами конфликты влекут юридические последствия.

**«ЛЮБОЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПОВЕРКУ ОКАЗЫВАЕТСЯ ДИКТАТУРОЙ»**

*(Гарри Трумэн, американский президент)*



Конфликты между институтами (ветвями) власти (законодательной, исполнительной, судебной)

Конфликты между государством (или его отдельным институтом) и обществом (проблема легитимности)

Конфликты между государственно-правовой системой и оппозицией, стремящейся эту систему изменить

## ВИДЫ КОНФЛИКТОВ В СФЕРЕ ГОСУПРАВЛЕНИЯ

Конфликты между государством и отдельным институтом (например, государством и политической партией)

Конфликты между государством и личностью (проблемы соблюдения прав человека)

Конфликты между различными звеньями управленческого аппарата

# КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ ВЕТВЯМИ ВЛАСТИ

**Причина:** нарушение баланса конституционных полномочий представительной и исполнительной ветвей власти.

Конфликты между ветвями власти должны всегда разрешаться легитимными, конституционными средствами

Над тремя ветвями власти нет никакого более высокого арбитра, чем сам суверенный народ

Даже если конфликт между ветвями власти разрешился неконституционным путем, его завершение должно приобрести юридическую форму

Затянувшийся конфликт между властями создает политический и социальный кризис в обществе и болезненно сказывается на различных сторонах жизни общества

**ОСОБЕННОСТИ**

Конфликты между ветвями власти надо не только своевременно разрешать, но и вовремя предупреждать

**ВИДЫ**

**Законодательная  
власть**

**Исполнительная  
власть**

**Судебная  
власть**

# КОНФЛИКТ МЕЖДУ ГОСУДАРСТВОМ И ОБЩЕСТВОМ

Основная причина – недоверие официальным властям и стремление населения решать дела по собственному усмотрению.  
(при 30% недовольных начинается дезориентация социальной системы, 50% - наступает кризис, развал)

Гражданское неповиновение

Создание альтернативных структур власти

## Типы конфликтов

Незаконное наделение правами общественных объединений, съездов и т.п.

Формирование вооруженных отрядов

Основная проблема конфликта - легитимность власти

### ТИПЫ ЛЕГИТИМНОСТИ

#### Идеологическая

- опирается на ценности и принципы, на которые ссылается власть и политический режим

#### Структурная

- вытекает из убеждения в ценности структуры и норм режима

#### Персонализированная

- есть выражение морального одобрения лиц, выполняющих властные роли в рамках режима

# КОНФЛИКТ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ЗВЕНЬЯМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АППАРАТА

Основная причина – функциональная раздробленность  
системы государственного управления

ВЫРАЖАЕТСЯ

в стремлении отдельных государственных структур к присвоению функций других, в том числе и вышестоящих органов управления

в дублировании управленческих функций различных государственных органов

в хронической несогласованности процессов планирования и бюджетного финансирования

в постоянной конкуренции электоральных и лоббистских методов представительства массовых интересов

в оспаривании официальных полномочий центров принятия решений неформальными и теневыми структурами

Конфликты между политическими и государственно-административными (групповыми и индивидуальными) субъектами (структурами)

Конфликты между государственно-административными структурами и организациями государственного и частного секторов

Конфликты между ведомствами, министерствами и другими организационно оформленными звеньями управления

ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

Конфликты между центральными, региональными и местными органами государственного управления

Функционально-ролевые внутриорганизационные конфликты в государственных организациях и учреждениях

Неформальные конфликты внутри и между отдельными государственными учреждениями

# ***Вопрос 3***

**Природа, сущность и  
специфика  
организационно-  
управленческих  
конфликтов**

# ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНФЛИКТА

**Организационно-управленческий конфликт** - это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующимися в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий.

Ограниченность  
ресурсов

**ПРИЧИНЫ**

Различие  
в целях

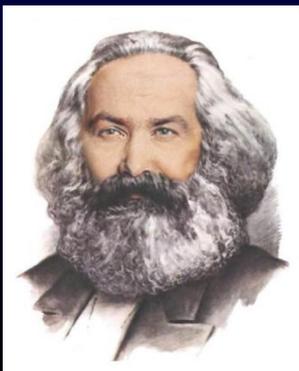
Различие в  
уровнях

Различия в  
манере  
поведения

Различие в  
представлениях

Взаимозависимость  
заданий

Различия в  
ценностях



**«ЕСЛИ ТЫ ХОЧЕШЬ ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА  
ДРУГИХ ЛЮДЕЙ, ТО ТЫ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ,  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СТИМУЛИРУЮЩИМ И  
ДВИГАЮЩИМ ВПЕРЕД ДРУГИХ ЛЮДЕЙ»**

*(Карл Маркс, политический деятель)*

# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ

## Конфликты в сфере «организационного

циклерамиса

### В И Д Ы

*Конфликт, связанный с распределением статусов и власти.*

Первое вытекает из несоответствия количества статусов высокого ранга наличным или потенциальным притязаниям членов организации. Второе объясняется иерархией должностей.

*Конфликт, порождаемый проявлением разнообразных дисфункций в организации.*

Обусловленных как объективными, так и субъективными обстоятельствами.

*Конфликт, обусловленный неадекватным разделением труда между членами организации и соответственно неадекватной ролевой структурой коллектива.*

## Конфликты в сфере целеполагания

*Возникают в процессе принятия, а также в ходе реализации решений, обусловлены диалектикой целей и средств, целей и результатов.*

*Конфликт, возникающий на базе нарушения формальных и неформальных норм, «правил игры». Любая норма предполагает возможность отклонения от нее в реальном поведении.*

*Конфликт, связанный с нарушением норм в организации. Обусловлен системой санкций и стимулов труда, принятой и используемой в организации.*

*Конфликт между системой стимулов, направленных на повышение интеграции, и антистимулами указанного процесса*

# ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНФЛИКТА

## Информативная функция

**Сигнальная** сторона функции заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, производ, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации.

**Коммуникативная** сторона функции определяет, что для обеих конфликтующих сторон необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает.

## Интегративная функция.

Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействиями между ними. Суть ее заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы, ибо производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию, установлению и поддержанию нормативных и физических границ группы.

## Инновационная функция

С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит трансформация состояния межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик.

# ***Вопрос 4***

**Типология  
организационно-  
управленческих  
конфликтов и способы  
их урегулирования**

# ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ

## (ПО ХАРАКТЕРУ СУБЪЕКТОВ)

**Внутриличностный конфликт:** возникает в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями, а также может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт:** проявляется как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой:** возникает если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

**Межгрупповой конфликт:** возникает, когда в организациях начинается конфликт между формальными и неформальными группами, между профсоюзом и администрацией, а также если из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

## ВИДЫ

Горизонталь  
ные

Вертикальны  
е

Позиционные

# ПЕРЕГОВОРЫ – ОСНОВНАЯ ФОРМА РАЗРЕШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНФЛИКТА

**Переговоры**  
предполагают регулярные встречи конфликтующих сторон с целью обсуждения причин, приведших к конфликту, и определения путей их устранения

**С участием  
третьей  
стороны**

**Посредничество** - «мягкая» форма участия третьей стороны.  
Посредничество предполагает соглашение сторон периодически выслушивать мнения третьей стороны и рассматривать ее предложения.

**Без участия  
третьей  
стороны**

**Арбитраж** - «жесткая» форма участия третьей стороны.  
Предполагает обязательное вынесение третьей стороной конкретного решения по устранению причин конфликта. Выполнение этого решения является обязательным для обеих сторон.

Решение принимается коллегиально и должно удовлетворять обе стороны конфликта.  
Наиболее распространенный способ принятия решения – *голосование* – принятием решения большинством голосов или квалифицированным большинством, на основе консенсуса.

**«ПЕРЕГОВОРЫ СЛЕДУЕТ СЧИТАТЬ  
УДАЧНЫМИ, ЕСЛИ ОБЕ СТОРОНЫ  
ЧУВСТВУЮТ, ЧТО ИХ НАДУЛИ»**

*(1-й переговорный закон)*