

- 5. Управление конфликтами в организации
- 5.1. Понятие конфликта, его объект и предмет
- 5.2. Типологии конфликтов
- 5.3. Причины конфликтов в организации
- 5.4. Управление конфликтами

5.1. Понятие конфликта, его объект и предмет

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен, это определенное *качество взаимодействия людей, которое выражается в противоборстве между их различными сторонами.*

Такими сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства, объединенные теми или иными целями и интересами.

Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее *внутреннюю структуру.*

Следует различать понятия
«объект» и «предмет» конфликта.

Та конкретная, материальная или духовная ценность, к обладанию, или пользованию которой стремятся противоборствующие стороны, называется ***объектом конфликта***.

Это может быть домовладение, земельный участок, автомобиль или другое имущество, а также социальная реальность в виде должностной вакансии, размера зарплаты – все, что представляет собой объект личных и групповых интересов.

А предметом конфликта является та реальная или воображаемая проблема, которая подлежит решению и становится причиной конфликтной ситуации. Этим предметом могут быть жизненные установки, распределение ресурсов, статус личности в организации и т.д.

5.2. Типологии конфликтов

Наиболее распространенные типологии конфликтов основаны на таких **критериях**, как:

- 1) стороны конфликтов;
- 2) характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт;
- 3) направленность конфликта;
- 4) временные параметры конфликта;
- 5) результативность конфликтов.

В зависимости от участвующих сторон конфликты делятся

на:



внутриличностные,

- межличностные,
- между личностью и группой,
- межгрупповые,
- международные.

В аспекте **потребностей**, блокирование которых послужило предпосылкой конфликта, они могут делиться на:



- материальные,
- статусные - ролевые,
- духовные.

По направленности конфликты подразделяются на:



- горизонтальные, возникающие между равными участниками,
- вертикальные - между подчиненными и начальством,
- смешанные – конфликты, где представлены и коллеги, и руководители разных уровней.

По временным параметрам конфликты подразделяются на:



- кратковременные,
- быстротечные,
- длительные, продолжающиеся иногда годами и десятилетиями, какими нередко бывают государственные, национальные и религиозные конфликты.

По способу инициации выделяют:



- объективные (естественные), т.е. возникающие по стихийному стечению обстоятельств в соответствии со складывающейся обстановкой;
- субъективные (искусственные), специально инициируемые людьми.

По критерию результативности конфликты делятся на:



- конструктивные, то есть, ведущие к положительным последствиям для организации;
- деструктивные, когда взаимоотношения между людьми приобретают нецивилизованные формы, ведущие к отрицательным последствиям для организации.

5.3. Причины конфликтов в организации

На уровне организации можно выделить следующие **объективные причины**

конфликта:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению,
- взаимозависимость ответственности и заданий;
- несогласованность целей разных групп работников;
- плохие коммуникации;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- некомпетентность, несоответствие персонала занимаемой должности;
- чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возможности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
- слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.

5. 4. Управление конфликтом

Управлять конфликтом в организации – то значит устранять причину, способствующую его появлению, и приводить поведение участников конфликта к этическим нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе. Существуют несколько способов управления конфликтной ситуацией.

Их можно разделить на две категории: **структурные методы и межличностные стили.**

- 1. Разъяснение требований к работе, т.е., разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы.** Здесь упоминаются: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности; определяются политика, процедуры и правила.
- 2. Использование координационных и интеграционных механизмов.** Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства.

3. Установление общеорганизационных комплексных целей.

Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, может служить методом предотвращения конфликта. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности.

4. Использование системы вознаграждений. Система вознаграждений

должна осуществлять поощрения тех работников, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей, и наоборот, она не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп, добивающихся решения узких проблем за счет других подразделений.

Межличностные стили разрешения конфликтов:

1. Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта и не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий.

2. Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, направленным на достижение временной гармонии, но проблема, лежащая в основе конфликта, не решается.

3. Принуждение. В рамках этого стиля преобладают попытки руководителя заставить подчиненных принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных и может вызывать возмущение персонала.

4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, может помешать правильному диагнозу проблемы. В результате, принятые решения могут быть не оптимальными.

5. Решение проблемы. Данный стиль означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Обычно в практике работы организаций, руководителей и отдельных людей в условиях конфликта выделяют такие **типичные ошибки**:

1. Запаздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов;
2. Попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
3. Применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;
4. Шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;
5. Попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (не только для общества в целом, но

Факторы стресса на рабочем месте

Критерий классификации	Виды факторов
<i>Физические условия</i>	<ul style="list-style-type: none">• освещенность;• размер помещения;• расположение рабочего места;• свежесть и качество воздуха;• оборудование рабочего места;• доступность необходимых ресурсов.
<i>Поездки</i>	<ul style="list-style-type: none">• поездки на работу и с работы;• регулярные поездки, связанные с работой;• наличие необходимых ресурсов (транспорт, учет затраченного времени).
<i>Характеристики работы</i>	<ul style="list-style-type: none">• характер выполняемой работы;• перегрузка или неполная нагрузка;• характерные требования со стороны работы;• область принятия решений.
<i>Роли</i>	<ul style="list-style-type: none">• четкие или расплывчатые границы ролей;• совместимые или конфликтующие ожидания, связанные с различными ролями;• ясность служебных инструкций;• ясность или неопределенность областей ответственности.
<i>Руководство</i>	<ul style="list-style-type: none">• стиль руководства;• насколько доступен руководитель;• уровень стресса руководителя.
<i>Вознаграждения</i>	<ul style="list-style-type: none">• оплата труда;• оценка труда;• нематериальное вознаграждение.
<i>Взаимоотношения</i>	<ul style="list-style-type: none">• с коллегами;• с начальником;• с подчиненными;• с другими работниками организации;

<i>Интересы в отношении работы</i>	<ul style="list-style-type: none"> • уровень вовлеченности в трудовую деятельность; • удовлетворенность выполненной работой; • разнообразие и темп выполнения работы.
<i>Преданность целям организации</i>	<ul style="list-style-type: none"> • вера в «бизнес-идею»; • наличие конфликтов с системой ценностей или применяемыми методами управления.
<i>Корпоративная культура</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ожидаемое поведение; • интенсивность коммуникаций в организации; • внутрифирменная политика и властные отношения; • стиль менеджмента.
<i>Карьерное продвижение</i>	<ul style="list-style-type: none"> • развитие карьеры; • скорость продвижения по службе; • избыточные опасения из-за возможностей отправки на пенсию или командирования в другой город; • устойчивые амбиции; • степень влиятельности; • возможность потерять работу.
<i>Индивидуальные характеристики</i>	<ul style="list-style-type: none"> • тип личности; • способность адаптироваться к изменениям; • владение навыками, необходимыми для выполнения работы; • стратегия поведения в проблемных ситуациях; • способность работать в коллективе; • способность занимать определенное место в организационной иерархии; • желание учиться и изменяться; • сопротивляемость стрессу.
<i>Равновесие между профессиональной и личной жизнью</i>	<ul style="list-style-type: none"> • противоречивые требования; • специфика одной стороны жизни мешает другой; • временные ограничения.