

# **Тема: Конфликты в организациях**



**Выполнила:  
студентка группы  
5П Кулигина Татьяна**

# План:

---

1. Виды конфликтов и причины их возникновения.
2. Классификация противоречий лежащих в основе конфликта.
3. Схема организационного конфликта: его структура и функции.
4. Конфликт в организации как социально-психологический процесс: фазы и механизмы протекания.
5. Предупреждение конфликтов в организациях.
6. Управление и решение.

# 1. Виды конфликтов

---

**Конфликты подразделяются:**

**Внутриличностные конфликты.** В каждой личности обычно сочетаются конкурирующие потребности и роли; различные способы выражения побудительных мотивов; разного рода барьеры, возникающие между побудительным мотивом и целью; положительные и отрицательные ощущения, связанные с желаемой целью. Все это усложняет процесс адаптации человека к существующей ситуации и часто приводит к конфликтам. Например, при разработке стратегического плана развития организации руководитель может быть абсолютно уверен в правильности сформулированной цели. В процессе же его реализации, по мере того как возникает необходимость привлекать ресурсы и выполнять план, его возможные отрицательные последствия становятся более значительными, чем они казались на стадии разработки. В результате этого может возникнуть множество внутриличностных конфликтов и стрессов, которые вызывают нерешительность, определенный моральный дискомфорт и даже депрессию.

- **Межличностные конфликты.** Межличностные отношения являются важными движущими силами поведения людей. Они являются серьезной проблемой, ибо оказывают значительное влияние на человеческие эмоции. Чаще всего менеджеры, конфликтующие со своими подчиненными, начальниками или коллегами, склонны искать причину этого в особенностях характера или каких-либо изъянах другой стороны. Однако это не всегда так. К причинам возникновения межличностных конфликтов помимо индивидуальных различий можно отнести несовместимость ролей; дефицит информации; стресс, обусловленный окружающей средой. Например, ролевой конфликт может возникнуть, когда, с одной стороны, компания стремится сократить запасы готовой продукции с целью сокращения затрат, а с другой стороны - с целью увеличения доходов стремится увеличить объемы продаж. В этом случае роли менеджера по производству и менеджера по продажам, функции и задачи которых взаимозависимы, в ряде случаев оказываются несовместимыми: может сложиться такая ситуация, когда покупателям подтвердят такие сроки поставки, которые невыполнимы из-за низкого уровня товарных запасов, поддерживаемых производственным отделом.

---

**Межгрупповые конфликты.** Межгрупповое поведение возникает тогда, когда индивидуумы, принадлежащие к одной группе, взаимодействуют коллективно или индивидуально с другой группой или ее членами в соответствии с тем, что диктует им групповая принадлежность. Круг людей, включающий «нас» (позиция внутри группы), исключает «их» (позиция за пределами группы). Таким образом, сам опыт образования групп может способствовать внутригрупповой пристрастности и конфронтации между различными группами. Острые конфликты часто разгораются из-за работы, поощрений и наград и т.д. В основе межгруппового конфликта лежит борьба за ресурсы, взаимозависимость задач, неопределенность в сфере полномочий, борьбы за статус. Например, группы внутри организации могут соперничать друг с другом из-за бюджетных средств, помещений, персонала и т.д.

---

**Организационные конфликты.** Достаточно широкие возможности для возникновения конфликтов существуют как в классических, так и в современных структурах. Неотъемлемыми составными частями конфликта в организации являются внутриличностный, межличностный и групповой конфликты.

В компаниях часто возникают конфликты, связанные с иерархией; функциональные конфликты, конфликты между штабным и линейным персоналом, менеджеры на местах могут рассматривать рекомендации сотрудников центрального офиса компании как угрозу для себя.

Некоторые компании могут использовать в формировании отношений между подразделениями политическое влияние, что также может приводить к конфликтам.

---

**Рациональные конфликты** – это конфронтация между индивидуумами или группами, которая повышает результативность деятельности организации. Последствия таких конфликтов оказывают положительное влияние на решение возникшей проблемы. Например, межличностный или межгрупповой конфликт, возникший в компании в процессе формулирования и анализа различных путей достижения поставленной цели - снижение себестоимости продукции, - дает возможность выбрать из предложенных вариантов решения проблемы наиболее оптимальный. Такое столкновение мнений носит конструктивный характер. Позитивные результаты рациональных конфликтов состоят в том, что они побуждают участников к апробации новых идей, идентификации и устранению проблем.

---

**Иррациональные конфликты – это** любой вид конфронтации или взаимодействия между индивидуумами или группами, который может нанести вред организации или послужить препятствием достижению целей, стоящих перед ней. Такие конфликты оказывают разрушительное воздействие на организацию. Негативные эффекты могут быть следствием продолжительности того или иного конфликта, его интенсивности, размаха, напряженности.



# Причины возникновения конфликтов

---

**Индивидуальные характеристики человека** играют важную роль в процессе конфликта. Часто именно различие в *ценностях, отношениях и убеждениях* людей могут явиться причиной возникновения конфликтной ситуацией. Реальным источником конфликта могут стать наши чувства относительно того, какие решения или действия являются правильными, а какие нет; предрасположенность к определенной реакции (положительной или отрицательной) на то или иное событие. Сотрудник, заинтересованный в автономной и независимой работе, по всей видимости, негативно отреагирует на попытки поставить его в условия жесткого контроля.

---

**Ситуационные условия.** Сложившаяся в организации система связей между сотрудниками в определенных условиях может способствовать развитию конфликта в случае, если она является определяющим фактором во взаимоотношениях между людьми. В частности, на возможность возникновения конфликта может повлиять слишком высокий уровень взаимодействия, необходимость обеспечивать согласие сторон по каким-либо вопросам, различие в статусе, неопределенность ответственности сторон.

---

**Структурные факторы**, являющиеся причины возникновения конфликтов, связаны с организацией работы в компании, ее стратегией и политикой, иерархией власти и т.д.

В основе конфликта может также лежать различие между подразделениями компаний, осуществляющими основные и вспомогательные виды деятельности.

## **2. Классификация противоречий лежащих в основе конфликта**

---

1. Корпорация представляет объединение людей, а все люди, естественно, разные.
2. Ограниченность ресурсов.
3. Различие в целях людей, групп людей
4. Разные представления о способах деятельности, средствах достижения целей корпорации
5. Взаимозависимость людей, связанных производственным процессом.
6. Разные ценностные ориентации людей, групп.

7. Разный жизненный опыт людей, разное отношение людей к другим людям, разные жизненные и профессиональные установки, разный возраст, разный уровень культуры и т.п.

---

8. Слабая организация информационного обеспечения.

9. Имущественное неравенство и неравенство получаемых почестей, вознаграждений.

10. Соперничество, конкуренция в корпорации.

11. Недоверие людей.

12. Равенство участников корпорации, равенство способностей, равенство надежд на достижение целей, на получение ограниченных благ.

13. Нормы, которые регулируют деятельность этой корпорации.

14. Напряженные отношения людей.

### **3. Схема организационного конфликта: его структура и функции.**

---

#### **Функциями конфликта являются:**

- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ;
- установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация, как индивидов, так и групп;
- получение информации об окружающей социальной среде;
- создание и поддержание баланса сил, и в частности власти, социальный контроль;
- нормотворчество

# Структура конфликта:

---

1. Исходное положение дел; интересы сторон, участвующих в конфликте; степень их взаимопонимания.
2. Иницилирующая сторона – причины и характер ее действий.
3. Ответные меры; степень готовности к переговорному процессу; возможность нормального развития и разрешения конфликта – изменение исходного положения дел.
4. Отсутствие взаимопонимания, т.е. понимания интересов противоположной стороны.
5. Мобилизация ресурсов в отстаивании своих интересов.
6. Использование силы или угрозы силой в ходе отстаивания своих интересов
7. Мобилизация контрресурсов; идеологизация конфликта с помощью идей справедливости и создания образа врага; проникновение конфликта во все структуры и отношения; доминирование конфликта в сознании сторон над всеми иными отношениями.
8. Тупиковая ситуация, ее саморазрушающее действие.
9. Осознание тупиковой ситуации; поиск новых подходов; смена лидеров конфликтующих сторон.
10. Переосмысление, переформулировка собственных интересов с учетом опыта тупиковой ситуации и понимание интересов противостоящей стороны.

## **4. Основные причины социальных конфликтов в организациях**

---

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.



# Распределение ресурсов.

---

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства, или какое подразделение получит приоритет в обработке данных - люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

# Взаимозависимость задач.

---

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать, как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

# Различия в целях.

---

Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты, эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

## Различия в представлениях и ценностях.

---

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководители отдела сбыта, кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

---

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

# Различия в манере поведения и жизненном опыте.

---

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

## Неудовлетворительные коммуникации.

---

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. Подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы.

# **5. Предупреждение конфликтов в организациях.**

---

**Предупреждение конфликта** - это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы.

Естественно, что такая деятельность представляет собою активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. В таком случае стихийный ход процесса может быть прерван, при условии разумного вмешательства, целесообразного с точки зрения интересов



Деятельность по предупреждению конфликтов в организации могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, менеджеры, специалисты-психологи. Она может вестись по **четырем** направлениям:

---

**1.** Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций. Полностью исключить возникновение предконфликтных ситуаций в коллективе, организации, обществе невозможно. Однако создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо.

**2.** Оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования компаний — важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов.

**3.** Устранение социально-психологических причин конфликтов.

**4.** Блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

# **6. Управление и решение.**

---

Этапы управления конфликтами в организационных структурах:

**1. Предупреждение конфликта** - это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы.

---

**2. Прогнозирование конфликта** - предвидение возможности конфликта и его возможного будущего. Прогноз - это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Прогноз отличается от утопии тем, что он опирается на результаты структурно-динамического и типологического анализа.

---

**3. Регулирование** — это процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий. В условиях, когда производственный процесс не выходит за рамки принятых допущений, основания для его регулирования отсутствуют.

---

**4. Разрешение конфликта - процесс, при котором устраняются причины конфликта, но после того, как произошел инцидент.**

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления конфликтом.

---

**Спасибо за  
внимание!**