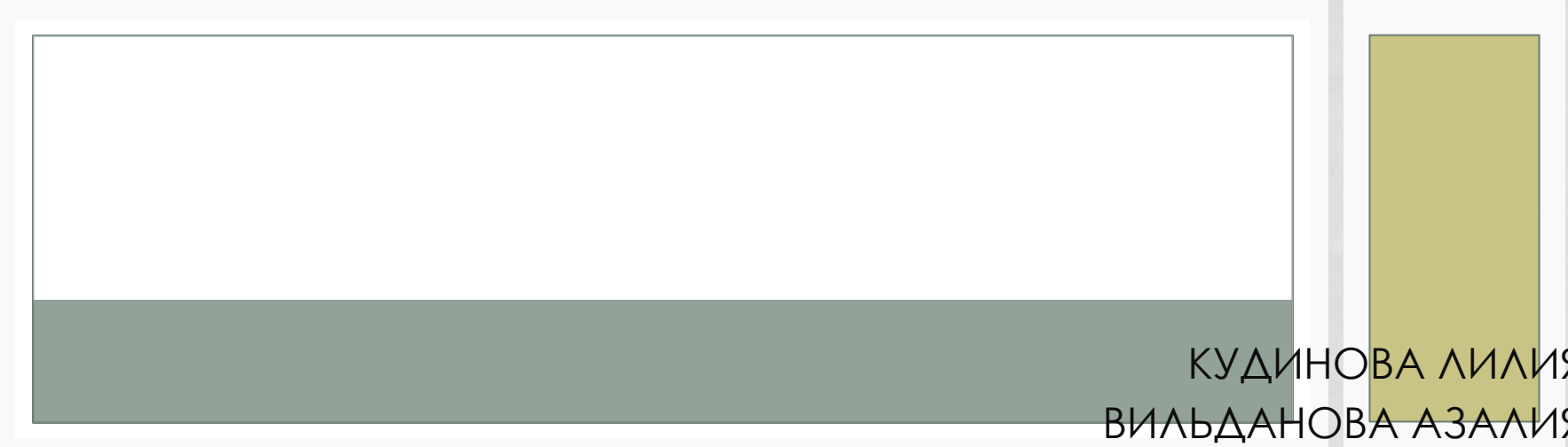


# ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ



КУДИНОВА ЛИЛИЯ  
ВИЛЬДАНОВА АЗАЛИЯ

K971

Вторая группа объективных причин конфликтов носит организационно-управленческий характер. Этим причинам элемент субъективизма присущ в несколько большей степени по сравнению с объективными причинами. Организационно-управленческие при. чины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп (рис.16.1).

Структурно- организационные	Функционально- организационные	Личностно- функциональные	Ситуативно- управленческие
--------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-------------------------------

*Рис. 16.1. Организационно-управленческие причины конфликтов*

**Структурно-организационные причины конфликтов** заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает, структура создается под задачи.

Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам 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 возникает по двум причинам.

- допускаются ошибки при проектировании структуры организации. Трудно точно прогнозировать все задачи, которые будет решать создаваемая организация. Трудно создать структуру, которая до деталей отражала бы требования будущей деятельности;
- задачи и деятельность организации непрерывно изменяются.

Поскольку структура организации не может изменяться каждую неделю, возникает ее несоответствие деятельности. Чем менее гибко руководство организации приспособливает ее структуру к изменившимся требованиям деятельности, тем больше в организации возникает конфликтов. Например, создание департамента налоговой службы города необходимо начинать с определения полного перечня возлагаемых на него задач. Затем эти задачи систематизируются. Структура департамента должна максимально соответствовать системе задач по сбору налогов, отражать административное деление города и состав налогоплательщиков. В процессе работы по сбору налогов структура службы должна непрерывно совершенствоваться в интересах деятельности. Это обеспечит минимизацию конфликтов в налоговой службе по структурно-организационным причинам.

**Функционально-организационные причины конфликтов** вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между 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.

Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива.

Например, поставка некачественного сырья объективно создает предконфликтную ситуацию между поставщиком и заказчиком.

Неопределенность функциональных взаимосвязей между администрацией президента и правительством приводит к постоянному возникновению противоречий между этими структурами по поводу распределения прав и ответственности.

**Личностно-функциональные причины конфликтов** связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности. Любая работа требует определенных профессиональных знаний и опыта, иногда весьма значительных. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. Они будучи вызваны тем, что ошибки, допускаемые этим работником, затрагивают интересы всех, кто с ним взаимодействует.

Например, ректор назначает исходя из личных интересов проректором по хозяйственной части своего двоюродного брата не имеющего никакого опыта работы в этой сфере. Такое назначение объективно чревато конфликтами между этим проректором и всеми, с кем ему придется взаимодействовать.

**Ситуативно-управленческие причины конфликтов** 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.

Например, принятие решения о вводе войск в Чечню унесло десятки тысяч жизней, породило десятки тысяч конфликтов, которые будут разрешаться десятки лет. Качество управленческих решений должно оцениваться не только по их предметной компетентности, но и по тому конфликтному потенциалу, который они содержат. Чем более масштабен характер решений, тем более тщательную конфликтологическую экспертизу они должны проходить.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине несовместимости — 33%, из-за неправильного подбора кадров — 15% (В. Рубахин, А. Филиппов). Полученные данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине несовместимости — 33%, из-за неправильного подбора кадров — 15% (В. Рубахин, А. Филиппов). Полученные данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.