

# Лекция 11. Сущность и типы конфликтов на уровне организации.

*«Если есть готовность к конфликту, повод для конфликта найдется всегда.»*

Шевелев И.

# Организация -

- в широком смысле слова – это устройство, структура чего-либо,
- в узком смысле – это объединение людей, общественных групп (субъектов) с определенными целями.

# Организация -

- это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей. Для успешного достижения этих целей деятельность людей в группе должна координироваться. Поэтому организацию можно рассматривать как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.



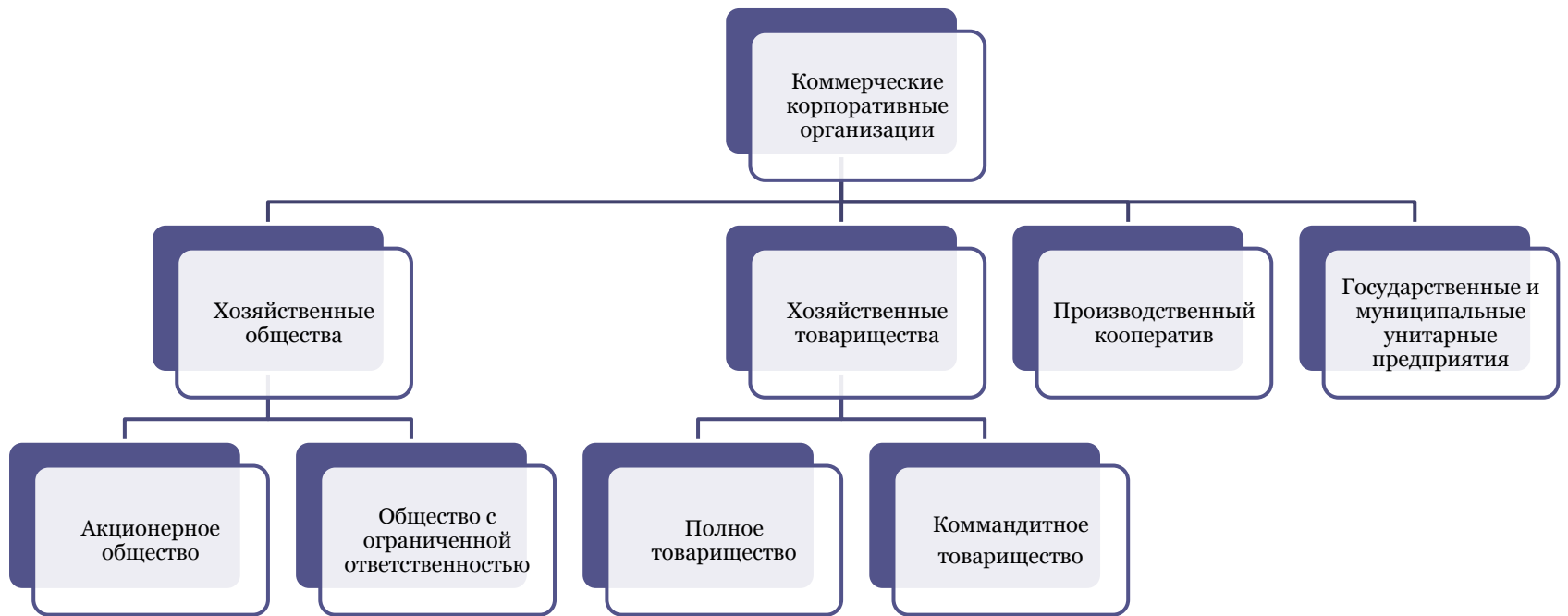


# Базовые определения.

- **Неформальная организация**— спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.
- **Формальная организация**— организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование — в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.
- **Неформальные организации существуют внутри всех формальных организаций, за исключением, может быть, очень маленьких. Они существенно влияют на многие стороны управления формальными организациями.**
- **Коммерческие организации** — организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.
- **Некоммерческие организации** — организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.

# Юридическое лицо - это организация, которая:

- имеет обособленное имущество в собственности, в хозяйственном ведении, в оперативном управлении;
- отвечает имуществом по своим обязательствам;
- может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права;
- может быть истцом и ответчиком в суде;
- имеет самостоятельный баланс или смету.









**Прямое  
воздействие:**

- Конкуренты,
- Потребители,
- Поставщики,
- Трудовые ресурсы,
- Законы и государственные органы.



**Косвенное  
воздействие:**

- Экономическая среда,
- Политическая среда,
- Научно-техническая среда,
- Социо-культурная среда,
- Природная среда,
- Международная среда.

# Внутренняя среда

- – это элементы или факторы, которые находятся внутри организации. Основные элементы внутренней среды это собственно подсистемы внутри организации.

Технологически любая организация состоит из ряда внутренних элементов, о которых говорил еще Анри Файоль. Мы можем сказать, что **к элементам внутренней среды относятся:**

- производственная подсистема;
- коммерческая подсистема;
- учетная подсистема;
- подсистема безопасности;
- подсистема управления.

# Внешняя среда

- или как часто ее называют, деловая среда, находится за пределами организации. Эта среда очень разнообразна и оказывает существенное влияние на деятельность всех организаций. Влияние это может быть как положительным, так и отрицательным.

**Примеры?**



- **Организационные конфликты** являются особым типом социальных конфликтов, которые вызываются специфическими свойствами организации, ее структурными особенностями и взаимодействием с другими организациями. Четкой границы между организационными конфликтами и социальными, как таковыми, не существует, так как почти всегда в организацию привносятся личностные конфликты, а организационный конфликт может перейти в межличностный.

# Возможными субъектами конфликта в организации являются:

- – администрация организации;
- – средний управленческий персонал;
- – низший управленческий персонал;
- – основные специалисты (в штате);
- – вспомогательные специалисты (вне штата – по контракту);
- – технический персонал;
- – структурные подразделения;
- – неформальные группы сотрудников.

# Зоны развития конфликтов на уровне организации.



# 1.

## Корпоративные отношения

- - это система отношений, складывающихся между участниками объединения (акционерами) и обособленным от акционеров аппаратом управления (менеджментом), а также между менеджментом и другими заинтересованными лицами такого объединения (работниками, партнерами, государственными органами) и являющихся результатом компромисса интересов объединения, его участников и менеджмента.





## Можно выделить следующие разновидности субъектов корпоративных отношений, обычно участвующих в корпоративных конфликтах:

- 1) учредители (участники) корпорации - заинтересованы в эффективном стратегическом управлении корпорацией, получении дохода в виде дивидендов либо доли прибыли, укреплении позиции корпорации на внутреннем и мировом рынках, реализации прав на получение достоверной и объективной информации о деятельности корпорации и т.д.;
- 3) кредиторы - заинтересованы в устойчивом развитии корпорации и гарантиях исполнения обязательств, возврата предоставленных средств, и пр. (поэтому кредиторы не склонны поддерживать высокорисковые проекты корпорации);
- 4) руководители - заинтересованы в реализации высокорисковых проектов, в достижении корпорацией высоких финансовых показателей, являющихся критериями для выплаты им вознаграждений и пр.;
- 5) потребители - заинтересованы в получении качественных товаров и услуг по приемлемым ценам, с высоким уровнем обслуживания, добросовестной рекламой и т.д.;
- 6) государственные и муниципальные органы - заинтересованы в устойчивом развитии корпорации как субъекта предпринимательской деятельности, так как это связано с ее способностью платить налоги, создавать рабочие места, реализовывать социальные программы и т.д.;
- 7) общество - заинтересовано в участии корпорации в решении проблем национального и международного масштаба, в поддержании производства конкурентоспособных товаров и услуг и т.д.

**Непосредственное взаимодействие и часто столкновение интересов различных групп заинтересованных лиц и порождает корпоративные конфликты.**

## 2.

### Производственные отношения

- совокупность материальных экономических отношений между людьми в процессе общественного производства и движения общественного продукта от производства до потребления. Производственные отношения являются необходимой стороной общественного производства.



# Производственные конфликты

- — это открытое или скрытое столкновение индивидуальных или групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в совместной производственной деятельности.
- Являясь специфической формой выражения противоречий в отношениях трудового коллектива, производственные конфликты существуют на всех уровнях производства и управления.

## Можно выделить следующие типы производственных конфликтов:

- конфликты внутри малых производственных групп (внутригрупповые конфликты). К этой группе можно отнести:
  1. конфликты между рядовыми работниками;
  2. конфликты между работниками различной квалификации, возраста;
- конфликты между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты);
- конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом;
- конфликты между совладельцами предприятий (организаций).

Внутригрупповые конфликты возникают в малых группах (бригадах, звеньях, отделах) между людьми, осуществляющими совместную деятельность.

- Для них характерны общие интересы и цели, внутренняя расчлененность функций и ролей; они находятся в непосредственных взаимосвязях и взаимоотношениях.
- Конфликт между рядовыми работниками — это могут быть сотрудники одного отдела, занимающие одинаковые должности, но стремящиеся к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты. Основанием для возникновения конфликтов является несовместимость интересов сотрудников.

# Конфликт между руководителем и подчиненными

- — в его основе чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей. В малых группах есть руководящее ядро и рядовые работники. Если между членами коллектива установились отношения взаимопонимания — это способствует гармоничному функционированию группы.
- Но между ними могут возникать и противоречия, порождаемые личностными особенностями людей и оказывающие влияние на исполнение ими своих ролей. В первую очередь это связано с проблемами подчинения. Так, работники, обладающие авторитарным типом личности, с трудом подчиняются власти других. Имея дело с жестким, негибким начальником, они подчиняются ему только внешне. Люди с таким типом личности могут быть источником конфликта.



- Среди факторов, оказывающих влияние на конфликты в организации, большую роль играют взаимоотношения руководителей и подчиненных. С наибольшей силой они проявляются в малых группах, т. е. там, где создаются материальные и духовные ценности, решаются основные проблемы производства. Именно здесь чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты.
- Возникают они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают. Так, если руководитель не обеспечивает условия для успешной производственной деятельности подчиненных, нарушается ритмичность их работы, что приводит к простоям и влияет на заработную плату рабочих. Возникает неудовлетворенность, вызванная тем, что работник не получает того, что ему полагается. Эта ситуация делает конфликт вероятным.



# Межгрупповые конфликты

- способствуют укреплению внутригрупповых связей и отношений, сплочению всех членов групп. Это часто используется руководителями для сохранения внутригруппового единства и укрепления своей личной власти. В зависимости от мотивов возникновения и способов разрешения межгрупповые конфликты могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия.
- К конфликтам с положительными последствиями относятся конфликты, способствующие развитию и совершенствованию группового взаимодействия, снятию напряжения, укреплению внутригруппового единства, утверждению новой расстановки сил, решению насущных проблем группы.
- Конфликты с отрицательными последствиями приводят к разрушению существующих взаимосвязей в группе вплоть до распада группы.



## Конфликты между производственными группами и администрацией

- являются следствием неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности работников. Порой неверные управленческие решения могут иметь самые печальные последствия и для предприятия, и для коллектива. Представители администрации обязаны грамотно решать не только инженерные, технические, но и экономические и социальные проблемы. Управлять такой сложной структурой, как организация, опираясь только на техническую грамотность, явно недостаточно. Необходимы гуманитарные знания, интуиция, опыт. Взаимодействие управленческого персонала с работниками порой не отвечает необходимым требованиям. Работники часто не получают открытой четкой информации о положении в организации. Результатом этого является непонимание коллективом происходящего в организации, которое влечет за собой недоверие, а затем обоюдную ненависть. В таких условиях диалог практически невозможен и наступает противоречие, перерастающее в конфликт.

## Конфликты в организации могут возникать вследствие следующих причин:

- **Ограниченность ресурсов, с одной стороны, и стремление человека взять для себя лучшее и в большем количестве — с другой.** Например, конфликт может возникнуть, если сотрудники какой-либо организации начнут делить друг с другом отпускное время на летний период.
- **Противоречивость потребностей, желаний, интересов, целей или ценностей.** К примеру, сотрудник службы охраны, выполняя свои непосредственные обязанности, может не прислушиваться к требованиям ношения фирменной одежды и вместо положенной белой рубашки носить желтую, допускать произношение нецензурных слов вопреки установленной корпоративной философии.
- **Взаимозависимость обязанностей.** Конфликт может возникать между представителями разных отделов, связанных подготовкой совместного отчета.
- **Неудовлетворительная коммуникация.**
- **Слабая эргономичность рабочих мест.** Данная причина вызывает конфликт, когда должностная функция не подкреплена в полной мере необходимыми средствами для ее выполнения: отсутствует необходимая техника, недостаточное количество пространства, теснота, шум, жара, холод и т.д.
- **Нецелесообразный контроль.** Если контролировать каждый шаг человека, то он рано или поздно потеряет самообладание: станет возмущаться и, кроме того, в условиях тотального контроля из-за нервозности действительно станет хуже работать. С другой стороны, бесконтрольность приводит к безответственности, при которой для возникновения конфликта созданы все условия.
- **Различия в манере поведения и жизненном опыте.**



- В числе других источников конфликта можно выделить недостаточную мотивацию, неопределенность перспектив роста, недостаточный уровень профессионализма сотрудников и многие другие. Конфликты разгораются по объективным и субъективным, существенным и незначительным, случайным и закономерным, взаимосвязанным и независимым причинам.
- Энергетика конфликта рождается и подпитывается как из реальных, так и из воображаемых источников.

## Развертывание производственного конфликта проходит ряд последовательных этапов от первого проявления недовольства до крайней формы - забастовки.

- 1. Конфликт, как правило, начинается с недовольства, источник которого может быть вначале неясен, а может быть и вполне понятным. Причин недовольства множество – задержка зарплаты, изменение режима работы и пр. Чаще всего, и это характерно для кризисной ситуации, сам работник в этом не виноват. Причины могут иметь экзогенный характер – срыв поставок, изменение законодательства и т.д., а также эндогенное происхождение перерасход энергии, сокращение штатов или наоборот – расширение производства. Следует заметить, что начальный этап развития конфликта – лучшее время для его разрешения. Дальнейшее развитие событий зависит от степени оперативности реагирования администрации и полноты разъяснения причин.
- 2. Если работник не получил исчерпывающего объяснения, то он высказывает явное несогласие с аргументами администрации. Конфликт развивается, если администрация выражает несогласие с работником и не дает исчерпывающих объяснений. В этом случае недовольство отдельного работника начинает приобретать характер общественного мнения.
- 3. Администрация интерпретирует источник этого недовольства либо как частный случай, как нечто, выходящее за компетенцию администрации, либо как результат одиозности поведения работника, высказывающего неоправданные притязания. Таких работников администрация пытается дискредитировать. Если недовольный - новичок, то его претензии могут и не иметь серьезных последствий. Другое дело - публичное заявление опытного рабочего данного предприятия или цеха, мнение которого зачастую является определяющим.
- 4. Следующий этап конфликта-реакция работников на аргументы администрации. Если конфликт не имеет сам по себе глубоких оснований, то все может ограничиться недовольством, с одной стороны, и реакцией администрации, с другой. Кстати, администрация не всегда должна настаивать на своем особом мнении. Иногда лучше признать критику, не превращая спорную ситуацию в серьезный конфликт.
- 5. Если каждая из сторон остается при своем мнении, то взаимное недовольство будет накапливаться и может привести к инциденту. Это могут быть проявления грубости с обеих сторон, отказ от выполнения каких-то требований со стороны администрации, нарушение производственной или трудовой дисциплины. Последнее совершается «назло» руководителям, в которых простые работники видят «нахлебников».

- 6. На фоне основного конфликта может проявиться накопившееся раздражение рабочих к инженерно-техническим работникам. В то же время администрация считает, что не может оставить без последствий проявления грубости, отказ от работы или демонстративное нарушение дисциплины, поскольку это может подорвать ее авторитет.
- 7. Следующий этап - санкция со стороны администрации: приказ, снижение заработка, перевод на работу с худшими условиями под предлогом производственной необходимости. На этом этапе еще есть возможность прекращения конфликта, обращение его в обыкновенную ссору. Эта возможность зависит от степени неудовлетворенности деятельностью администрации.
- 8. Если недовольство уже накопилось по совокупности всех причин, то вполне естественно, что возникший инцидент становится предметом общественного мнения коллектива на работе и дома. Переход от конфликта к забастовке происходит именно на этом этапе. Дискуссии приводят к расколу позиций. Одни говорят, что нужно об этом забыть, другие - что этого так оставлять нельзя. Если в конфликт от администрации вовлечено конкретное лицо, то выясняется биография этого лица с упором на то, чем оно занималось раньше. Таким образом, в этот момент формируется определенная политическая мотивация в конфликте, которая может приобрести самодовлеющее значение. На стороне администрации в этот момент также происходит расщепление мнений. Одни призывают к примирению, другие настаивают на том, чтобы не уступать противоположной стороне, чтобы не создавать прецедента. Расщепление мнений в обеих группах становится основанием для групповой солидарности и групповой оппозиции.
- 9. Далее события приобретают определенное оформление. Требования рабочих приобретают форму коллективного заявления. Самое существенное на этом этапе состоит в том, что враждебность к противоположной стороне становится ведущим мотивом их деятельности, которая, однако, не декларируется, а сохраняется в качестве латентной мотивации. Доминирующим же понятием становятся понятия справедливости и несправедливости, понятные каждому и способные собрать под знамена формирующейся группы все большее число людей. За требованием справедливости обычно скрывается множество жизненных впечатлений.
- 10. Смысл итогового этапа - в выдвижении новых лидеров и в создании предпосылок для обеспечения рабочего контроля деятельности администрации. После того, как забастовка состоялась, она становится важнейшим событием в жизни данного коллектива. Она заставляет радикально изменить методы управления и административной работы и стимулирует администрацию к тому, чтобы не допускать в дальнейшем подобных конфликтов.

# 3.

## Межличностные отношения

- — взаимосвязи между людьми в процессе совместной деятельности и общения. Межличностные отношения бывают деловыми, личными, приятельскими, товарищескими, семейными.



По мнению английского исследователя Роберта Брамсона, в рабочем коллективе благоприятный психологический климат нарушает лишь десятая часть всех сотрудников. Остальные же не являются инициаторами конфликтов. Р. Брамсон выделяет пять типов возмутителей спокойствия. Коротко охарактеризуем их:

- **агрессивные** подразделяются на три подтипа: танки, снайперы и взрывники. *Танки* абсолютно уверены в своей компетентности и не любят встречной агрессивности. *Снайперы* стреляют в людей различными колкостями и остротами и могут быть разоблачены, если их попросить подробно объяснить, что они имеют в виду под той или иной своей колкостью. *Взрывники* гневно бранят своего оппонента, пока не выплеснут накопившиеся эмоции, производя иллюзию обиженных в глазах окружающих;
- **жалобщики** любят описывать свои «беды». Успокоить их можно, перефразируя жалобы своими словами, давая понять, что их переживание замечено;
- **нерешительные** делают много пробных шагов перед каким-либо делом и сторонятся тех, кто на них оказывает давление;
- **безответственные** одержимы тревожностью, которая проявляется не уходом от конфликта, а агрессией. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, то их поведение как бы само собой войдет в рамки;
- **всезнайки** являются ценными работниками, но редко признают свои ошибки и своим поведением вызывают у окружающих чувство неполноценности.

## Есть несколько типичных иллюзий, заставляющих людей раздувать конфликтные ситуации.

- *«Выиграл-проиграл»*. При стремлении к несовместимым целям создается впечатление, что выигрыш в одном возможен только за счет проигрыша в другом. Данная иллюзия ведет к обострению конфликта до такой степени, что выигрыш достается слишком дорогой ценой.
- *«Самооправдание»*. Мы склонны оправдывать собственное поведение, преувеличивать собственные добрые дела или преуменьшать наши дурные стороны, скверные поступки, *Эффект «проецирования»* проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой свои собственные качества и эмоциональные состояния.
- *«Эффект первичности»* проявляется в том, что первая услышанная или увиденная информация о человеке или событии, является очень существенной и малозабываемой, способной влиять на все последующее отношение к этому человеку.
- *Отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей*, стремление полагаться на собственное впечатление о человеке, отстаивать его.
- *Отсутствие изменений в восприятии и оценках людей*, происходящих со временем по естественным причинам.
- *«Эффект последней информации»* проявляется в том, что если вы получили негативную последнюю информацию о человеке, то эта информация может перечеркнуть все прежние мнения об этом человеке.





- Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и нагнетание в организации таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами (экономическими, политическими и др.) могут привести к созданию кризисной ситуации.
- Вместе с тем кризис сам неизбежно порождает конфликты, так как он нарушает динамическое равновесие организации. Внутренние силы, пытаясь восстановить его, приходят в движение и начинают сталкиваться. Обостряются деловые и эмоциональные отношения между работниками, в результате чего возникают конфликты.
- Таким образом, конфликт в некоторых ситуациях может спровоцировать в организации кризис, а тот, в свою очередь, неизбежно создаёт почву для конфликтов.

Разгорающиеся конфликты в организации приводят к снижению общей эффективности, нарушают ее нормальное функционирование, делают невозможным выполнение ключевых задач.



# Задачами действующего предприятия являются:

- - получение дохода владельцами предприятия;
- - обеспечение потребителей продукцией предприятия в соответствии с договорами и рыночным спросом;
- - обеспечение персонала предприятия заработной платой, нормальными условиями труда, возможностью профессионального роста;
- - создание рабочих мест для населения;
- - охрана окружающей среды;
- - недопущение сбоев в работе предприятия (срыва поставок, выпуска бракованной продукции, резкого сокращения объемов производства и снижения рентабельности).

**Перечисленные задачи предприятия могут решать только в том случае, если в своей работе будут придерживаться определенных принципов и выполнять необходимые функции.**

# Выделяют следующие принципы управления предприятием:

- - *принцип экономичности* требует, чтобы, во-первых, достигался определенный результат при наименьших затратах – принцип минимизации; во-вторых, при заданном объеме затрат достигался наибольший результат – принцип максимизации, т.е. производственные ресурсы должны тратиться «экономично»;
- - *принцип финансовой устойчивости* означает такую деятельность предприятия, при которой оно могло бы в любой момент времени расплатиться по своим долгам или собственными средствами, или путем отсрочки, или за счет получения кредита;
- - *принцип прибыльности*. Высшей целью предпринимательской деятельности является достижение возможно большей прибыли. В условиях рыночных отношений имеются три основных источника получения прибыли: за счет монопольного положения предприятия по выпуску продукции; за счет эффективной производственной и коммерческой деятельности (величина прибыли при этом зависит от правильной производственной направленности, степени конкурентоспособности продукции, объемов выпуска продукции, уровня издержек); от инвестиционной деятельности. Кроме того, величина прибыли на предприятии напрямую связана с системой налогов и их размеров, а также регулированием цен со стороны государства.

# Основные функции предприятия:

- изготовление продукции производственного и личного потребления в соответствии с профилем предприятия;
- продажа и поставка продукции потребителю;
- послепродажное обслуживание;
- материально-техническое обеспечение производства;
- управление и организация труда персонала;
- повышение качества продукции, снижение удельных издержек и рост объемов производства;
- уплата налогов, а также обязательных и добровольных взносов и платежей в бюджет и другие финансовые органы;
- соблюдение действующих стандартов, нормативов, государственных законов.

**Функции предприятия конкретизируются и уточняются в зависимости: от размеров предприятия; от отраслевой принадлежности; от степени специализации и кооперирования; от наличия социальной инфраструктуры; от взаимоотношений с местными органами власти.**





# Конфликт

для некоторых единственный способ общения