

Семинар 8 «УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ»

Сущность, природа, влияние на результаты работы персонала фирмы

1. Конфликт — столкновение противоположных интересов, взглядов, целей, позиций, мнений двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, а также противоположные средства достижения цели. Для возникновения разрастания конфликта необходим инцидент (повод), когда одна сторона начинает действовать, ущемляя (пусть неумышленно) интересы другой:

КОНФЛИКТ = КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ + ИНЦИДЕНТ.

Конфликт часто определяют как *отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами*. Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным. Отсюда - **конфликт** может быть **функциональным**, ведущим к повышению эффективности организации, или **дисфункциональным**, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений.

2. Существуют четыре **основных типа** конфликта:

- **внутриличностный конфликт.** Возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, что может происходить, в частности, из-за нарушения принципа единоначалия; когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку;
- **межличностный конфликт.** В организациях чаще всего проявляется в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Может проявляться как столкновения между личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями;
- **конфликт между личностью и группой.** Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные и материальные потребности. Конфликт может возникнуть, если отдельная личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы;
- **межгрупповой конфликт.** Возникают между группами, формальными и неформальными. Часто происходят между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами (например, между отделом сбыта и производства по поводу количества производимой продукции).

Причины и последствия конфликтов в организациях

1. **Основными причинами** конфликтов являются:

- **распределение ресурсов.** В любых организациях ресурсы ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам;
- **взаимозависимость задач.** Поскольку организации являются системами из взаимосвязанных элементов, при неадекватной работе одного элемента взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия;
- **различия в целях.** В организациях специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем общих целей;
- **различия в представлениях и ценностях;**
- **различия в манере поведения и жизненном опыте;**
- **неудовлетворительные коммуникации.** Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Конфликты часто возникают из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

2. **Последствия** конфликта становятся функциональными или дисфункциональными в зависимости от управления ими. Одно из **функциональных последствий** состоит в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению проблемы. Это сводит к минимуму трудности в осуществлении решений (враждебность, несправедливость), располагает стороны к сотрудничеству.

Конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности (когда

подчиненные не высказывают идей, которые противоречат идеям руководителей). Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи ведут к лучшему пониманию ситуации.

3. Если не найти эффективный способ управления конфликтом, то это может привести к следующим **дисфункциональным последствиям**:

- рост чувства неудовлетворенности у персонала, усиление текучести кадров, снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- сильная преданность своей группе и усиление негативной конкуренции с другими группами;
- представление о своих целях как о положительных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе

1. Усиление, эскалация конфликта происходит по схеме.



При этом эмоции нарастают, как снежный ком. Следовательно, руководитель, получив информацию о конфликте, должен немедленно принимать меры, не дожидаясь его разрастания.

Уменьшить вероятность ошибок и негативные последствия конфликта можно, придерживаясь такого **алгоритма**:

1) Изучение конфликтной ситуации, определение динамики и зоны распространения конфликта, предварительное выявление оппонентов, объекта конфликта, инцидента.

2) Локализация ситуации — ограничение числа свидетелей конфликта во избежание на первых порах утечки сведений и исключения тем самым дальнейшего разрастания конфликта.

3) Анализ конфликтной ситуации:
раздельный опрос конфликтующих сторон и свидетелей конфликта, знакомство с характеристиками и материалами и т. п.;

всестороннее изучение участников и свидетелей конфликта, учет их индивидуально-психологических особенностей, дополнительный сбор материалов, выявление психологического климата в коллективе и т. п.;
мысленное моделирование конфликтной ситуации на основе полученной информации и идентификация модели конфликта с оригиналом.

4) Разработка и анализ вариантов разрешения конфликта.

5) Выбор метода (педагогического или административного) и формы разрешения конфликта.

6) Проверка адекватности выбранного метода и формы разрешения конфликта целям производства.

7) Реализация выбранного и проверенного варианта разрешения конфликта.

8) Оглашение результатов разрешения конфликта.

9) Снятие возникающего психологического напряжения (фрустрации) у оппонентов.

2. Существует четыре **структурных метода** разрешения конфликта:

- **разъяснение требований к работе.** До сотрудников необходимо довести такие сведения, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила организации (подразделения);

- **координационные и интеграционные механизмы.** Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтом, так как подчиненный знает, чьим решениям ему подчиняться. Используются средства интеграции, такие, как использование служб, осуществляющих связи между функциональными подразделениями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельные совещания;

- **установление общеорганизационных комплексных целей.** Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий сотрудников, групп, отделов. Основная идея - направить усилия всех участников на достижение общей цели;

- *система вознаграждений.* Люди, которые вносят вклад в достижение общих целей организации, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться.

3. Известны пять **основных межличностных стилей разрешения** конфликтов:

- *уклонение* - стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта или старается не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий;
- *сглаживание.* Апеллируя к потребности в солидарности, "сглаживатель" старается не выпустить наружу признаки конфликта. В результате может наступить мир и гармония, но проблема останется. Растет вероятность того, что в конце концов произойдет взрыв;
- *принуждение.* Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой. Стиль эффективен, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными;
- *компромисс* - характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелательность, дает возможность быстро разрешить конфликт. Но использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать решению проблемы, сократить время поиска альтернатив;
- *решение проблемы* - означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия решения, появление конфликтов надо поощрять и управлять ситуацией, используя данный стиль.

Ситуация для рассмотрения темы

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли наконец автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим):

— Разгружайте.

Рабочие:

— Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

Мастер:

— Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

Бригадир (нерешительно):

— Надо разгружать, ребята.

Рабочие:

— Платите за сверхурочные по 20 усл. ед.

Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет):

— Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да еще бесплатно. Платите, а не хотите платить — привозите вовремя, а мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех):

— Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся.

Остальные собираются домой.

Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности):

— Что еще за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

Мастер:

— Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

Начальник цеха:

— Не твое дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От ее имени выступает Крюков, требуя уплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

Начальник цеха:

— Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

Крюков:

— Пошли домой, ребята.

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идет в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается ее мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу).

Мастер, показав, куда складывать материал, ушел, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и еще трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ (погрузочно-разгрузочные работы выполняла бригада с повременной, а не сдельной формой оплаты труда), он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

Начальник цеха:

— Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

Начальник ОТиЗ:

— Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

Заместитель директора, выслушав начальника цеха:

— Сколько времени работали? Один час. По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные.

Вызывает начальника отдела снабжения.

Заместитель директора:

— Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

Начальник ОМТС:

— А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

Заместитель директора звонит диспетчеру:

— Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

Диспетчер:

— Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъемник.

Заместитель директора звонит заведующему складом:

— Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

Заведующий складом:

— Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы. К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезенного накануне гетинакса, явившемся следствием повреждений фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издает распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчиненными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подает заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволились пять человек.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Кто виноват в этой производственной ситуации?
2. Какой ущерб нанесен цеху?
3. Как можно было разрешить производственный конфликт?
4. Определить по 10-балльной системе степень виновности в производственном конфликте каждого из участников, указав последовательность (очередность).