

**Алтайский государственный технический университет
Гуманитарный институт
Кафедра «Философия и социология»**

О.А. Литвинова

**КОНФЛИКТЫ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ:**

Методическое пособие для подготовки к практическому занятию по
дисциплине «Конфликтология»

Барнаул, 2020

ББК 88.53

Литвинова О.А. Конфликты в производственной организации: Методическое пособие для подготовки к практическому занятию по дисциплине «Конфликтология» для студентов всех направлений АлтГТУ. – Барнаул, 2020. – 16 с.

Пособие включает теоретический материал по теме курса «Конфликты в производственных организациях», рекомендации по предупреждению конфликтов в организации, составленные на основе разработок конфликтолога В.П. Шейнова, а также ситуационные задачи, выполнение которых поможет проработать теоретический материал. Пособие рекомендуется для подготовки к тематическому практическому занятию, а также для всех интересующихся темой конфликтов в организации.

Утверждено на заседании кафедры «Философия и социология». Протокол № 4 от 16.11.2020.

ВВЕДЕНИЕ

Конфликты в производственной организации представляют собою неотъемлемую часть производственного процесса и социального взаимодействия в производственных отношениях. Как и любые конфликты, производственные конфликты имеют не только деструктивные последствия, но и конструктивные. Это связано с тем, что конфликт в производственных отношениях является индикатором имеющих место проблем, а значит и предпосылкой оптимизации производственных процессов.

Исходя из указанного обстоятельства, овладение теоретическими и практическим знаниями важно для студентов, которые в будущем активно включатся в производственные процессы и социальное взаимодействие в трудовом коллективе.

Предлагаемое пособие содержит

- теоретическую часть;
- рекомендации по предупреждению конфликтов в организации, составленные на основе работы конфликтолога В.П. Шейнова;
- ситуационные задачи, решение которых позволит студентам выработать умение выбирать необходимые теоретические знания для урегулирования производственных конфликтов, что является необходимым условием для формирования универсальной компетенции, предполагающей наличие навыка осуществлять продуктивное социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

Проработанный самостоятельно материал будет обсуждаться на практических занятиях, которые по данной теме проходят в форме решения кейс-заданий, «мозгового штурма», дискуссий.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ТЕМЕ «КОНФЛИКТЫ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Производственные организации – это организации, которые призваны удовлетворять запросы потребителей в товарах и услугах. Это наиболее распространенные организации.

Признаками производственной организации (предприятия) являются:

- производственно-техническое единство, т.е. общность оборудования, сырья, технологических процессов;
- организационно-административная самостоятельность, т.е. руководство организации в пределах своих полномочий принимает и реализует решения, касающиеся технологических процессов, кадровой и социальной политики;
- хозяйственная обособленность.

Организации могут различаться по размерам. Однако любая организация представляет собою структурированный коллектив. Соответственно социальное взаимодействие может выстраиваться по разным направлениям: **горизонтальном** (коллеги одного иерархического уровня) и **вертикальном** (руководитель – подчиненный). Исходя из количества субъектов, непосредственно охваченных социальным взаимодействием в производственном процессе, можно говорить об отношениях **личность – личность, личность – группа, группа – группа**, а также констатировать факт большой значимости психологического равновесия каждого члена производственного коллектива.

Понимая, что социальное взаимодействие – это не только сотрудничество, но и соперничество, можно дать определение понятию «производственный конфликт» и сформулировать два тезиса.

Производственный конфликт – скрытое или открытое столкновение индивидуальных и/или групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в процессе совместной производственной деятельности.

Тезисы:

- производственные конфликты могут объединять четыре типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, групповой, межгрупповой;
- производственные конфликты могут быть как вертикальными, так и горизонтальными.

Для управления производственными конфликтами важно знать, что конфликты такого рода могут быть как случайными, так и закономерными. Для этого следует хорошо освоить из курса «Конфликтология» материал темы **«Механизмы возникновения конфликтов»** (вопрос **«Формулы возникновения конфликтов»**).

Напомним, что, согласно мнению В.П. Шейнова, конфликты могут развиваться по трем путям: А, Б, В.

Путь А – это конфликт, возникший из **эскалации конфликтогенов** (случайный конфликт).

Путь Б – это конфликт, возникший из **конфликтной ситуации, усиленной инцидентов** (неслучайный конфликт).

Путь В – это конфликт, возникший из **совокупности конфликтных ситуаций** (закономерный конфликт).

Практическая значимость механизмов возникновения конфликта для управления конфликтом в организациях:

Определение пути возникновения конфликта позволяет верно найти основное противоречие (противоборство) и определить наиболее оптимальный путь его урегулирования, исходя из интересов производственного процесса.

Конфликтологи выделяют **три группы причин** конфликтов в организациях и на предприятиях:

- конфликты, инициируемые трудностями взаимоотношений членов коллектива;
- конфликты, коренящиеся в личностных особенностях участников взаимодействия;
- конфликты, порожденные производственным процессом.

Для понимания содержания конфликтов, инициируемых трудностями взаимоотношений в коллективе, следует повторить из курса «Конфликтология» материал темы **«Межличностные конфликты»** (вопрос **«Причины межличностного конфликта»**).

Для понимания конфликтов, коренящихся в личностных особенностях участников взаимодействия, следует повторить материал темы **«Межличностные конфликты»** (вопрос **«Конфликтные личности и их типы»**).

Для понимания конфликтов, порожденных производственным процессом, следует повторить материал курса «Конфликтология» по темам:

«Внутригрупповые конфликты» (вопросы **«Групповые нормы»** и **«Внутригрупповые конфликты»**);

«Межгрупповые конфликты» (вопрос **«Психология межгруппового конфликта»**).

Важно понимать, что в производственных процессах управленческие решения идут от руководителя, имеет место иерархия служебных отношений. Соответственно решения руководителя любого уровня могут быть не приняты коллективом. Как следствие этого возникает **внутригрупповой конфликт «руководитель – коллектив»**. Помимо этого в производственных процессах происходит взаимодействие структурных подразделений, рабочих команд. В свою очередь в рамках трудового коллектива имеют место микрогруппы. Их взаимодействие может идти по пути соперничества. Следствием этого является **межгрупповой конфликт «подразделение – подразделение»**.

Модели поведения в производственном конфликте

Исходя из особенностей поведения людей при социальном взаимодействии (ориентация на собственные интересы или ориентация на чужие интересы) К.У. Томас и Р.Х. Килманом в 1972 г. разработали модель поведения при конфликте (Рис. 1). Эта система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Данная система может использоваться как для разрешения межличностных конфликтов, так и для межгрупповых, которые встречаются в организациях.



Рис. 1. Модель поведения в конфликте

Принуждение ориентировано на удовлетворение собственных нужд за счет других. Данная модель поведения часто связана с использованием официальной власти, угрозы. Эта форма управления конфликтом обычно приводит к проявлению враждебности, обидам. Однако в ряде случаев – в конфликтах, связанных с вопросами угрозы жизни, безопасности, в кризисные периоды – применение такой модели оправдано.

Уступка – это обратная ситуация принуждению. Данная модель разрешения конфликта предполагает удовлетворение нужды другого человека за счет собственных нужд. Часто такая модель выбирается, когда важно сохранить дружеские отношения либо, когда качество отношений важнее иных соображений. Проблемы, к которым может привести выбор уступки, как стратегии разрешения конфликта – пренебрежение дисциплиной, трудное принятие решений, потеря уважения и снижение самооценки.

Избегание – это фактически поведение игнорирования конфликтной ситуации, следовательно, и нерешение проблемы, лежащей в основе конфликта. Применение такого подхода к разрешению конфликта в организации может

быть оправдано в том случае, если вопрос, из-за которого возник конфликт, не очень важный, или в случае очень ограниченного времени.

Компромисс – частичное удовлетворение интереса обеих сторон за счет совместных уступок. Данная стратегия разрешения конфликта на производстве применяется часто. Компромисс полезен в сложных ситуациях или же, когда есть время на переговоры сторон.

Сотрудничество – стратегия, предполагающая выигрыш обеих сторон. Данная модель поведения в конфликте предполагает поиск решений понятных и приемлемых для всех участников конфликтного взаимодействия. Применение сотрудничества возможно в организации, когда имеется время для создания атмосферы, предполагающей содружество, взаимное доверие и совместные действия по достижению общей цели.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Составлено на основе исследования В.П. Шейнова

По мнению В.П. Шейнова, конфликты в производственных коллективах возникают из-за так называемых **первопричин**, в основе которых лежит ряд факторов, связанных с ошибками в управлении. Это ниже перечисленные обстоятельства.

1. Нарушение принципов управления.
2. Неэффективное использование кадрового потенциала;
3. Недостатки в организации труда.
4. Ущемленность подчиненных в социальном отношении.
5. Деструктивное воздействие на социальные статусы и роли работников.
6. Погрешности в стиле управления персоналом.
7. Нарушение принципов психологии общения со стороны руководителя.
8. Злоупотребление служебным положением.

Раскроем указанные ошибки в управлении.

1.Нарушение принципов управления

Данный фактор означает нарушение основных принципов управления, к которым относятся:

Принцип близости к исполнителю – вопросы необходимо решать как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли.

Принцип оперативного реагирования – руководитель должен оперативно реагировать на действия подчиненных, чтобы те постоянно ощущали, как их действия оцениваются руководителем.

Принцип воспитания подчиненных – руководитель должен постоянно воспитывать подчиненных словом и делом.

Принцип делегирования полномочий – делегирование полномочий продуктивно только тогда, когда управленческая ответственность остается за руководителем.

При делегировании полномочий управленческая ответственность остается за руководителем, исполнительская – передается подчиненному.

Управленческая ответственность включает в себя:

- выбор исполнителя;
- наделение его полномочиями;
- помощь, инструктирование;
- контроль.

Прежде чем наказывать подчиненных, руководитель должен спросить себя:

- правильно ли он выбрал исполнителя?
- наделил ли его полномочиями?

- оказывал ли ему помощь?
- контролировал ли ход выполнения задания?

Если все эти четыре функции руководитель выполнил, то он имеет право наказать исполнителя, если исполнитель действительно виноват.

Наделение полномочиями должно быть оформлено распоряжением – письменным либо устным, чтобы все подчиненные работники осознали, что оценка руководителем их работы над данным заданием будет формироваться на основании мнения ответственного исполнителя.

Принцип терпеливого руководителя – во взаимоотношениях с подчиненными руководитель должен проявлять бесконечное терпение.

Принцип адекватной ответственности – работник должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять.

Итак, нарушение шести выше перечисленных принципов вызывает конфликт «руководитель – подчиненный».

2. Неэффективное использование кадрового потенциала

Данный фактор означает нарушение следующих принципов управления:

Отсутствие системы подготовки и подбора кадров.

Отсутствие объективных критериев оценки работы.

Отсутствие перспектив роста.

Утраченная роль аттестации кадров.

Безразличие руководителей к профессиональному росту подчиненных.

Игнорирование возрастных особенностей работников.

Наличие должностных инструкций, не отвечающих изменившимся условиям.

!!! Комментарий по поводу принципа «Безразличие руководителей к профессиональному росту подчиненных».

Одним из сильнейших мотивов к труду является возможность самореализации. Составной частью ее является профессиональный рост работника. К сожалению, многие руководители сводят проблему мотивации труда лишь к зарплате (премиям) и повышению в должности.

Однако, согласно исследованиям, интерес к работе на определенной должности специалист, как правило, испытывает лишь первые 5 лет. После этого многие продолжают работать по инерции и с течением времени становятся скорее тормозом, чем инициаторами нововведений. Поэтому в современном менеджменте разработаны различные процедуры, позволяющие в максимальной степени использовать творческий потенциал работника, не дать притупиться чувству нового, сохранить живой интерес к работе.

Две такие процедуры:

1. **«Ротация по горизонтали».** Смысл ее состоит в том, что по прошествии 4–5 лет работников (специалистов, руководителей) перемещают на аналогичные должности в другие подразделения. Это расширяет их кругозор,

заставляет постоянно работать над собой, а подразделения получают свежий взгляд, новые идеи.

2. **«Программы обогащения труда».** Её смысл в том, что руководитель поощряет освоение подчиненными новых специальностей, видов деятельности, производственных операций. Толчком к этому послужило, в частности, то обстоятельство, что работники конвейеров, несмотря на высокие заработки, не выдерживают монотонного труда и уходят через 2–4 года. Программы обогащения труда позволили уменьшить текучесть кадров и повысить качество выпускаемой продукции.

!!! Комментарий по поводу принципа **«Игнорирования возрастных особенностей работников».**

На многих предприятиях наблюдается бесцеремонное отношение к работникам пенсионного возраста. Пожилые люди весьма болезненно воспринимают ситуации, когда недооценивают их опыт, когда их равняют или тем более ставят ниже более молодых коллег. То, на что молодой и не обратит внимания, для пожилого может стать предметом длительных переживаний.

Конфликтную ситуацию можно ослабить, если проявить внимание к опытному работнику, хвалить его, ставить в пример (если, конечно, он этого заслуживает), советоваться с ним. Тогда и почвы для инцидентов не будет.

3. Недостатки в организации труда.

Это слабость контроля, нарушение режима труда и отдыха, перегруженность работников, необеспеченность материалами.

4. Ущемленность подчиненных в социальном отношении.

Это наличие у работника дилеммы «работа и дети», отсутствие внимания к работникам, смешение бытовых и служебных отношений.

5. Деструктивное воздействие на социальные статусы и роли работников

Это нездоровая моральная атмосфера, ревностное отношение к успехам коллег, недоверие работников к руководителям, разрушение психологического комфорта, навязывание нового распределения ролей, попустительство конфликту со стороны руководства, неудовлетворенность работника своим положением, пренебрежение к опыту специалистов-практиков

!!! Комментарий по поводу принципа **«Недоверие работников руководителям».**

Возникновению слухов и подозрений способствует отсутствие информации. Многие руководители не придают значения тому, чтобы держать коллектив в курсе новостей, относящихся к положению дел и перспективам предприятия, подразделения. Это вызывает циркуляцию слухов, которые представляют положение дел хуже реального. Поэтому информирование коллектива – одна из обязанностей руководителя.

6. Погрешности в стиле управления персоналом.

Это неуважительное отношение к подчиненным, субъективизм принимаемых решений, унижение достоинства работников, отсутствие заботы о подчиненных, субъективная оценка результатов труда.

!!! Комментарий по поводу принципа «**Неуважительное отношение к подчиненным**».

В современном менеджменте сформулировано, каким должен быть руководитель. Он должен восприниматься подчиненными как:

- 1) он – один из нас;
- 2) он – лучший среди нас;
- 3) он дает нам больше, чем любой из нас.

Чтобы способствовать достижению руководителем этого идеала, администрация ряда известных фирм создает соответствующие условия. Например, в Японии руководство, включая высшее, обедает, как правило, в той же столовой, что и рабочие, интересуется бытом подчиненных, помогает им организовывать совместный (с семьями) отдых и т. д.

В США в офисах устанавливаются прозрачные перегородки, а двери кабинетов не закрываются: «Мы вместе, у нас нет друг от друга секретов». По-видимому, ту же цель преследуют и в Дании: там есть офисы, где рабочие кабинеты вообще не отделены от коридора стенами, их заменяют стойки с цветами.

7. Нарушение принципов психологии общения со стороны руководителя.

Это нарушение служебной субординации, бестактное поведение руководителя, грубость, пренебрежение мнением подчиненных, нарушение правил конструктивной критики и конфликтогенные черты личности руководителя, особое положение отдельных работников, предвзятое отношение к работнику.

!!! Комментарий по поводу принципа служебной субординации. Невозможно формализовать такой сложный вид деятельности, как управление людьми; в нем обязательно должны присутствовать неформальные, человеческие отношения. Однако руководителю ни в коем случае нельзя забывать, особенно когда он наказывает, что наказание не должно унижать человеческое достоинство.

8. Злоупотребления служебным положением.

Это протезирование, использование служебного положения в личных целях, превышение руководителем своих полномочий, принуждение к интимным отношениям.

Подводя итоги, отметим, что в качестве инструмента по предупреждению конфликтов в организации можно рекомендовать избегание в профессиональной деятельности вышеуказанных управленческих ошибок.

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ ПО ТЕМЕ «КОНФЛИКТЫ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»

Для закрепления материал предлагаем проработать ситуационные задачи, составленные на основе материала, предложенного студентами в ходе практических занятий.

Задача 1.

Сергей Н. – один из сотрудников организации «МЭС» (Местные электрические сети), где он занимает должность электромонтера. Сергей желает продвигаться по карьерной лестнице. Он неоднократно обращался за помощью в решении данного вопроса к своему руководителю участка, подкрепляя свои заявления соответствующими аргументами. Аргументы были весомые, такие как: стаж работы в организации «МЭС» пять лет и семь месяцев; положительные отзывы о работнике со стороны коллектива. Кроме того, начальник участка, периодически делегировал ряд своих обязанностей на работника, например, работу с коллективом, формирование дружеских отношений в коллективе и многое другое. Все аргументы Сергея его непосредственный руководитель (начальник участка) принимал во внимание, но всегда отвечал отказом на заявление сотрудника о повышении. При этом руководитель ни разу не объяснил причину, по которой отказывается повышать сотрудника в должности. После того, как начальник участка, т.е. руководитель Сергея, в очередной раз при возникшей аварии попросил Сергея организовать работу электромонтеров, Сергей вспылил и сказал, что он не намерен выполнять функции начальника участка, что руководитель к нему лицемерно и неуважительно относится. Таким образом, возник конфликт между Сергеем и его непосредственным руководителем – начальником участка.

Вопросы:

Определите, к какому типу относится данный производственный конфликт: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой. Выявите, насколько важно знание информации о типе конфликта для его разрешения.

По какому пути развивался этот конфликт: А, Б, В? Аргументируйте свой ответ.

Назовите управленческие ошибки, ставшие причиной данного производственного конфликта. Сформулируйте как минимум две причины и в рамках каждой из названных причин – по одному нарушенному руководителем принципу управления.

Предложите алгоритм разрешения возникшей конфликтной ситуации для руководителя Сергея (начальника участка) и самого Сергея.

Задача 2.

В производственной организации на новую (достаточно высокую и ответственную) должность назначили молодую девушку, ранее не имеющую опыта работы в подобной сфере. В дальнейшем выяснилось, что эта девушка является родственницей руководителя отдела кадров данной организации и при принятии ее на работу не были соблюдены все условия, которые бы предъявили рядовому работнику.

Один из сотрудников отдела, в котором работала принятая на работу девушка, узнав об особенностях приема на работу новой сотрудницы, тут же доложил начальству (руководителю организации) с просьбой принять меры. На что руководитель организации ответил, что ему не важно, как девушка попала на предприятие, а важен результат. Как выяснилось позднее, под результатом руководитель организации подразумевал решение кадрового вопроса (закрытие вакантной должности), а не качественное исполнение принятой на работу сотрудницей своих обязанностей. При этом принятая сотрудница со своими обязанностями справлялась очень плохо.

Недовольный сотрудник еще несколько раз пытался обсудить создавшуюся ситуацию с руководителем организации, но всякий раз не получал вразумительного ответа. Во время одного из таких разговоров, руководитель организации в грубой форме сказал жалующемуся сотруднику, что своими визитами он нарушает производственный процесс, что вместо того, чтобы выполнять свои должностные обязанности, сотрудник отвлекается на обстоятельства, которые его, как рядового работника, не касаются.

Вопросы:

Определите, к какому типу относится данный производственный конфликт: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой. Выявите, насколько важно знание информации о типе конфликта для его разрешения.

По какому пути развивался этот конфликт: А, Б, В? Аргументируйте свой ответ. Определите, какое значение для разрешения возникшего конфликта, играет понимание пути развития конфликта.

Назовите управленческие ошибки, ставшие причиной данного производственного конфликта. Сформулируйте как минимум две причины и в рамках каждой из названных причин – по одному нарушенному руководителем принципу управления.

Предложите алгоритм разрешения конфликтной ситуации для руководителя организации и жалующегося сотрудника.

Задача 3.

В организации N., представляющей собою страховую компанию, было несколько отделов (отдел добровольного страхования, отдел ОСАГО и др.). Директор компании, чтобы увеличить прибыль, организовал между подразделениями (отделами) соревнование за повышение производительности труда. Однако критерии, по которым определялся победитель, не были понятны

коллективу. После трех месяцев работы (т.е. по истечению квартала) были подведены итоги соревнования. Руководитель сообщил, какой отдел, стал победителем. В качестве поощрения всем работникам этого отдела была выплачена весьма высокая премия.

Такой исход соревнований был негативно воспринят работниками одного из других отделов. Эти работники посчитали, что изначально все отделы были в неравном положении (например, обязательное и добровольное страхование не могут быть в равных условиях). Директор не учел, по их мнению, этот фактор.

В результате в организации началось противостояние между двумя отделами. Это противостояние проявлялось через межличностные конфликты сотрудников из разных отделов в столовой, в коридорах, курительной комнате. Начальник «проигравшего» отдела дал понять своим подчиненным, что он не желает, чтобы сотрудники его отдела имели какие-либо отношения с сотрудниками отдела-«победителя» как на производственном, так и на бытовом уровне. Да и большая часть сотрудников «проигравшего» отдела и без указаний своего непосредственного руководителя не желала иметь какие-либо отношения с сотрудниками конкурирующего отдела. В результате в организации возникла нездоровая психоэмоциональная обстановка. Два сотрудника, устав от такой обстановки уволились, а одной из сотрудниц произошел нервный срыв, из-за которого она вынуждена была взять больничный лист.

Вопросы:

Определите, к какому типу/типам относится данный производственный конфликт: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой. Выявите, насколько важно знание информации о типе конфликта для его разрешения.

По какому пути развивался этот конфликт: А, Б, В? Аргументируйте свой ответ. Определите, какое значение для разрешения возникшего конфликта, играет понимание пути развития конфликта.

Назовите управленческие ошибки, ставшие причиной данного производственного конфликта. Сформулируйте как минимум две причины и в рамках каждой из названных причин – по одному нарушенному руководителем принципу управления.

Предложите алгоритм разрешения конфликтной ситуации для руководителя организации.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб., 2015. – 430 с.
2. Управление организацией и персоналом: Учеб. пособие для студентов / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010. Часть 2. – 98 с.
3. Шейнов В.П. Управление конфликтами. СПб, 2014. – 433 с.