Оглавление:

Введение

Глава 1. Общие положения о сущности и видах организационных конфликтов

1.1 Понятие и сущность конфликта в организации

1.2 Типология организационных конфликтов

Глава 2. Понятие и классификация причин возникновения организационных конфликтов

Заключение

Библиографический список

Введение

Наши жизнь и работа неразрывно связаны с конфликтами. Большую часть времени мы проводим на работе, где приходится налаживать взаимоотношения, управлять людьми и разнообразными процессами. И если к производственному механизму довольно легко найти подход, то к работнику в той или иной ситуации, а тем более в конфликтной, нелегко.

Каждый менеджер, руководитель ежедневно сталкивается с конфликтами или какими-либо противоречиями в процессе управления организацией. Что же происходит с организацией и ее сотрудниками, когда конфликт имеет место? Конфликты можно сравнить с вирусами, которые в живом организме незаметны, но только до какого-либо момента времени. Человек, который заболел гриппом, не сразу заметит это. А когда болезнь достигает своего апогея, то от этого никуда не деться и приходится применять серьезные меры. Конфликты в организации действуют аналогично, они всегда есть в организации, но не все из них очевидны.

Конфликт (столкновение) - столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьезное разногласие, острый спор, который приводит к борьбе. У каждого человека, который состоит в той или иной организации, есть свои цели, задачи, мотивы. Каждому из людей постоянно приходится бороться за их реализацию. Есть такой закон природы: «Выживают сильнейшие». Когда цели, задачи, мотивы и действия одного человека не позволяют реализовать цели, задачи, мотивы и действия другого, формируется межличностный конфликт.

Не существует единого мнения относительно роли конфликтов в организации. Одни говорят, что конфликт в организации - это абсолютное зло и его нужно искоренять всеми возможными способами, так как конфликт негативно сказывается на функционировании организации, дестабилизирует ее, приводит к стрессам сотрудников. Другие считают, что конфликты оказывают положительное влияние на деятельность организации, так как конфликт позволяет организации развиваться, выходить на новые рубежи рынка, а это позволяет сотрудникам профессионально и духовно развиваться. Конфликты в организации оказывают двоякое воздействие на нее. Конфликт может как разрушить организацию, так и сплотить ее.

Руководителю нужно уметь контролировать конфликты и управлять ими. Наличие актуальной, эффективной и объективной системы управления процессами конфликтов позволит не только избежать их негативного влияния, но и направить их во благо организации.

Большинство отечественных фирм недостаточно внимания уделяют влиянию процессов конфликта на организационную деятельность. Это не может привести к положительному результату. Зачастую бывает так: конфликт начинают «лечить» только тогда, когда обнаруживается, когда он зашел слишком далеко и угрожает целостности организации или же ее существованию. Необходимо своевременно находить конфликты и своевременно принимать меры по их урегулированию, строить надежную систему управлениями конфликтами. Это станет прочным фундаментом для существования организации и ее развития.

Цель работы - выявление и обобщение особенностей организационных конфликтов, их видов и способов управления. В соответствии с поставленной целью, поставлены следующие задачи:

- охарактеризовать общие положения о сущности и видах организационных конфликтов;

- проанализировать понятие и дать классификацию причин возникновения организационных конфликтов.

Теоретической основой работы выступает мнение ученых, занимавшихся исследованием рассматриваемого нами вопроса, Анцупова А. Я., Виноградова Е. Г., Волкова Б. С. и Волковой Н. В., Гришиной Н. В., Козырева Г. И., Леонова Н. И., Яновского А. и др.

В методологическую основу работы легли методы анализа, синтеза, индукции и др.

Глава 1. Общие положения о сущности и видах организационных конфликтов

1.1 Понятие и сущность конфликта в организации

В современных условиях важным фактором успешного функционирования организаций всех типов и форм собственности является повышение эффективности их деятельности. Специфика всего комплекса проблем, с которыми сталкиваются организации в настоящее время, состоит в идеологии управления как переходе от простого функционирования к теории эффективного управления. Так как социально-экономические революции конца 1980-х гг. вызвали необходимость перехода к новой стратегии функционирования организаций, в которой основной акцент приходится на реализацию целей и функций стратегий, гибкую адаптацию к меняющимся условиям среды, быстрое внедрение инноваций и создание благоприятной внутренней среды.

По сути, конфликт неизбежно связан с проблемами различного характера, возникающими в жизнедеятельности любой организации, а также с конфликтными напряжениями, которые лишь усугубляют те или иные проблемные ситуации. Так как организации состоят из определенного количества людей (сотрудников), взаимодействующих между собой, конфликтные ситуации являются постоянно присутствующим элементом организационной деятельности. Поэтому для максимально полного и актуального отображения эффективности организационной жизнедеятельности, прежде всего, нужно понимать, что представляет собой конфликт, как его избежать и урегулировать с минимальными издержками. Причем в некоторых случаях конфликт может привести и к положительным результатам. Естественно, что все положительные и отрицательные последствия конфликта важно использовать во благо организации.

На сегодняшний день специфика возникновения, динамика функционирования и технологии урегулирования конфликтов являются актуальнейшей проблемой современных теорий организаций, организационного поведения, психологии управления и менеджмента. Отсутствие единого подхода к определению сущности конфликтов на уровне организации и его оценке, существование различных концептуальных моделей, дифференциация между теоретическими и эмпирическими направлениями исследования создают проблемы при анализе данного феномена.

Применительно к организационным конфликтам, необходимо, считает А.И. Пригожин, выделить следующие три составляющие [[1]](#footnote-1).

Во-первых, общий предмет. Во-вторых, активные действия (агрессивного или защитного порядка) заинтересованных сторон одна против другой: аргументы в свою пользу, стремление нанести ущерб противнику, привлечь на свою сторону третью силу и т.д. В-третьих, эмоциональное возбуждение всегда сопровождает конфликт (гнев, обида, ненависть, раздражение, страх и т.п.). Только совокупность всех трех составляющих - предметной, деятельностной и эмоциональной - образует конфликт. Без какой-то одной из этих составляющих конфликты если и возникают, то не составляют для организации серьезной проблемы.

Итак, под организационным конфликтом обычно имеют в виду не всякий конфликт, происходящий в рамках организации, а такой, который вызван какими-либо специфическими ее свойствами, структурными особенностями, взаимодействием с другими организациями.

Современная точка зрения на сущность организационного конфликта заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны и необходимы. «Это объясняется, считают А.Г. Большаков и М.Ю. Несмелова, парадоксальностью самой организации. С одной стороны, она должна быть инструментальной по своей структуре. С другой стороны, не все средства функционирования организации четко определены, и далеко не все стороны ее функционирования формализованы» [[2]](#footnote-2).

Среди конкретных причин организационных конфликтов обычно выделяют следующие: [[3]](#footnote-3)

1. Неточность правил, регламентов как таковых, так как они разрабатываются людьми. Вносимый в регламенты субъективизм и ошибки способствуют их неполноте, снижают эффективность работы организации и размывают ее структуру. Например, распределение функциональных обязанностей может быть несоразмерным.

2. Расхождение, различие или пересечение интересов членов организации. Объективно могут расходиться цели и интересы работников и разных подразделений в организациях. Например, работники одного отдела организации рассчитывают на вознаграждение за разработку перспективного проекта; в то же время и работники другого отдела организации также предполагают получить значимое вознаграждение, если в производство примут их проект. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из отделов, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии - и к конфликту.

3. Различие в ценностных ориентациях. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации. Так, одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу, а другие ориентированы только на получение вознаграждения любым способом. Очевидно, что различие в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности может привести к конфликту.

4. Различные формы экономического и социального неравенства.

Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта. Важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти - подчинения).

5. Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом или статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации. Этот тип причин вызывает структурные конфликты.

Группа причин, носящих субъективный характер: [[4]](#footnote-4)

а) нечеткое распределение прав и обязанностей членов организации;

б) неправильные действия одного или нескольких членов организации, наносящие ущерб общему делу или срывающие достижение общей цели;

в) ситуационная несовместимость двух или большего числа членов организации, проявляющаяся в несоответствии поступков одного члена организации ожиданиям, ценностным установкам, жизненным правилам другого (других);

г) расхождение во мнениях, оценках, суждениях тех или иных членов группы;

д) личная неприязнь одного члена организации к другому (другим), мешающая их сотрудничеству и достижению общей цели;

е) зависть одного или нескольких членов группы к успехам, престижу, авторитету другого, более преуспевающего в каком-либо отношении члена той же организации;

ж) психологическая несовместимость двух или нескольких членов данной организации.

Ни одна организация не существует в вакууме.

Возникновение конфликта в организации зависит не только от ее собственных целей и политики, но и «от организационной среды - совокупности факторов вне организации, влияющих на ее деятельность». К ним, по мнению Дж. Масиониса, относятся технологические, экономические и политические тенденции, наличествующая сила и другие организации [[5]](#footnote-5).

1.2 Типология организационных конфликтов

конфликт организационный

Современный облик организаций сформирован технологией, которая связана с компьютерами, телефонными системами и копировальными аппаратами. Это обеспечивает больший доступ к информации и к людям, о чем и не мыслили в прошлом. Одновременно компьютерные технологии позволяют менеджерам вести пристальный мониторинг за деятельностью работников той или иной организации.

На организации влияют экономические и политические тенденции. Повсюду сказываются периоды экономического роста и спада. Помимо сказанного, на организации влияют и демографические характеристики, такие как размеры и состав населения. В организации можно выделить четыре типа конфликтов: [[6]](#footnote-6) а) межгрупповые; б) конфликты между личностью и группой; в) межличностные конфликты и г) внутриличностные конфликты.

В первом случае конфликтанты определенным образом организованы и действуют преимущественно в рамках предписанных правил. Естественно, что подобные конфликты не исчерпывают всего многообразия межгрупповых столкновений в организации. Очень часто в организации возникают соперничающие группы. «Предметом их спора, считают А.Г. Большаков и М.Ю. Несмелова, может быть влияние на руководство и процесс принятия решений» [[7]](#footnote-7).

Второй тип конфликта затрагивает отдельного работника и социальную группу. Такой конфликт начинается с негативных отношений между отдельными личностями, а группа представляет одну из сторон в конфликтном взаимодействии. Это тот случай, когда возможен конфликт между отдельным членом организации и социальной группой, если он занимает позицию, отличающуюся по ряду параметров от позиции группы, т.е. других членов организации.

Третий тип, межличностный конфликт, может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, когда необходимо обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры, присущие данной организации. Межличностный конфликт - самый распространенный в организациях, поскольку в любой организации существуют конфликтные личности, которые постоянно пытаются создавать экстремальные ситуации, тогда как в обычных условиях они проигрывают коллегам по своим деловым качествам.

Внутриличностные конфликты, как и другие типы проявляются также в различных формах. Наиболее распространенным является ролевой конфликт. Его основу составляют трудности выполнения членом организации своей роли, несоответствие ожиданиям, предъявляемым к члену организации, занимающему определенный статус в организации.

Инициатором конфликта может быть как рядовой исполнитель, у которого работа вызывает раздражение, так и руководитель, который не может или не хочет соответствовать ролевым требованиям.

В конечном счете, все конфликты в организации сводятся к двум видам: вертикальным и горизонтальным. Горизонтальные конфликты возникают тогда, когда сотрудники не находятся в подчинении друг друга. Вертикальные конфликты преобладают в организациях (согласно исследованиям - до 70 -80%). В данных конфликтах участники находятся в отношении власти – подчинения [[8]](#footnote-8).

Итак, теория конфликта традиционно считает универсальным источником конфликта несовместимость претензий сторон из-за ограниченности возможностей их удовлетворения. Следовательно, конфликт, в том числе и организационный, вечен, потому что невозможно создание такой общественной системы, при которой потребности всех были бы полностью удовлетворены.

Глава 2. Понятие и классификация причин возникновения организационных конфликтов

Причина - первичный толчок для развития конфликта. На причину конфликта постоянно ссылаются его участники, и с этой точки зрения она представляет собой как бы оправдание собственных действий членов организации, втянутых в конфликт, и в то же время - источник постоянной подпитки конфликтной ситуации эмоциональной энергией.

Участники конфликта практически всегда воспринимают его причины эмоционально, испытывают чувство несправедливости, обиды, неудовлетворенности (это вовсе не означает, что сам конфликт будет эмоциональным, нерациональным). Эмоциональный оттенок обусловливает непредсказуемость течения даже рационального конфликта и часто не позволяет осмыслить и устранить его причины.

Для оптимизации деятельности руководителя в условиях конфликта необходима типология причин конфликта [[9]](#footnote-9). Одна из имеющихся классификаций, причин (источников) организационных конфликтов отражена в приложении 2 [[10]](#footnote-10).

1. Различие или пересечение интересов членов организации. В данном случае интерес рассматривается как актуализированный мотив, возникающий у отдельного работника или социальной группы. Актуализация мотива происходит в результате появления реальных потребностей. Например, работники одного отдела организации рассчитывают на вознаграждение за разработку перспективного проекта; в то же время и работники другого отдела организации также предполагают получить значимое вознаграждение, если в производство примут их проект. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из отделов, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии - и к конфликту. Приведем еще один пример. Конфликт может возникнуть в том случае, если отдельные работники или социальные группы имеют одинаковые интересы в отношении объекта, который считается принципиально неделимым справедливо и желательным для всех образом. В качестве такого объекта могут выступать денежные, материальные, престижные, информационные, статусные и другие ресурсы организации.

2. Различие в ценностных ориентациях. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации. Так, одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу, а другие ориентированы только на получение вознаграждения любым способом. Очевидно, что различие в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности может привести к конфликту.

Существуют несовместимые ценностные ориентации, обладатели которых практически всегда испытывают напряженность, потенциально агрессивны, являются потенциальным источником возникновения социального конфликта в организации. К таким несовместимым ориентациям можно отнести ориентацию на свободу поведения при осуществлении своей деятельности и жесткий всеобъемлющий контроль; ориентацию на использование собственных сил и на помощь и вмешательство извне и т.д.

Профилактическими мерами предупреждения данного типа конфликтов в организации являются выделение и культивирование у работников тех ценностей, которые способствуют успешному функционированию организационных структур и их элементов. Например, важно ориентировать всех сотрудников на достижение целей организации, на патриотизм в отношении своей организации, на честное получение значимых вознаграждений и т.д.

3. Различные формы экономического и социального неравенства. Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта.

Важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти - подчинения). Нередко даже полное неравенство в распределении вознаграждений (например, когда руководители получают заработную плату в несколько раз больше, чем подчиненные, и пользуются льготами, не доступными подчиненным), а также при фактически властном произволе в отношении к подчиненным члены организации считают такое состояние дел вполне естественным, они не осознают блокирования их важнейших потребностей, и конфликтная ситуация не создается.

При осознании этих факторов конфликт может возникнуть при наличии общей установки членов организации на изменение существующей системы распределения вознаграждения и изменение характера властных отношений. Этому способствуют следующие условия: [[11]](#footnote-11)

· наличие лидера, поддерживающего у членов организации стремление к изменению сложившейся ситуации и установку на борьбу;

· существование разветвленной системы коммуникаций, способной распространять общий настрой на конфликтные взаимодействия среди членов организации;

· высокий уровень агрессивных установок участников;

· сплоченность социальных групп в организации, их способность, к совместным скоординированным действиям в конфликтных ситуациях.

4. Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом или статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации. Этот тип причин вызывает структурные конфликты. Конкретными причинами таких конфликтов могут быть следующие:

· желание увеличить свою функциональную значимость или степень функциональной автономии. Например, одно из подразделений организации претендует на главенствующее место в разработке и реализации крупного проекта, ущемляя при этом претензии других подразделений;

· стремление отдельных структурных единиц навязать организации свои правила, нормы или интересы;

· желание подразделения или отдельных работников занять более высокое место в статусной иерархии и получить большее количество ресурсов в условиях, когда методы простой конкуренции недостаточно эффективны для достижения этой цели;

· неудовлетворительные коммуникации в социальной структуре, которые могут порождать двойственное понимание распоряжений и приказов администрации;

· структурная взаимозависимость, когда один член организации или социальная группа может зависеть от другого члена организации или группы при реализации собственных целей, например, когда подчиненный не может реализовать собственные творческие разработки, так как зависит от руководства отделом или лабораторией.

Любая из перечисленных выше причин может стать толчком, первым шагом к конфликту только при наличии определенных внешних условий. Таким образом, необходимыми составляющими начала конфликта являются его причины и условия. К этим условиям относятся: [[12]](#footnote-12)

- технические условия конфликта, существующие в организации: наличие лидеров в конфликтующих группах, степень организованности и сплоченности группы в конфликте, наличие или отсутствие устойчивых коммуникаций, наличие определенных целей у участников конфликта и т.д.;

- политические условия: условия применения власти руководителем, осознание зависимости и степени неравенства подчиненными, условия подчинения исполнителей;

- социальные условия: жесткость или либеральность нормативной системы организации, соотношение между статусами и ролевыми требованиями, наличие неформальных групп, идентификация работников с группой, мобильность членов организации, степень институционализации участников конфликта и т.д.;

- психологические условия: эмоциональный настрой соперников, наличие устойчивой ориентации на противоборство, энергетика членов организации, попадающих в конфликтную ситуацию.

Заключение

Конфликты сопровождали человечество на всех этапах его развития. Попытки игнорировать конфликт как особую форму взаимодействия противостоящих друг другу субъектов заранее обречены на провал. В последнее время все более ясно осознается необходимость переориентации сложившихся стереотипов в оценке места и роли конфликтов в процессе общественного развития.

Конфликты могут иметь рациональную, и эмоциональную природу. В зависимости от этого выделяют управление конфликтами на основании:

· целенаправленного воздействия на причины и условия конфликта;

· изменения установок и ценностных ориентации соперников.

Эти виды управления конфликтом реализуются в различных способах, к основным из которых относятся организационные, социокультурные и социально-психологические.

К числу основных причин организационных конфликтов могут быть отнесены:

• различие в оценке советом директоров и членами правления стиля и методов управления вышестоящих органов;

• случаи рассогласования интересов правления и совета директоров по вопросам внутрипроизводственной деятельности;

• искусственное рассогласование интересов производства и управления, когда возникают трения между руководителями цехов, участков, служб и членами правления по вопросам участия членов правления в заседаниях в рабочее время;

• рассогласование интересов правления и территориальных органов управления, в частности управы района.

Библиографический список:

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2003. 699 с.

Васецкий А. А. Системообразующие конфликты политической системы России в сфере местного самоуправления // Личность. Культура. Общество. 2009. № 6. С. 12-19.

Виноградов Е. Г. Конфликт в коллективе: роль руководителя в предотвращении или устранении конфликтных ситуаций // Справочник руководителя учреждения культуры. 2009. № 2. С. 72-81.

Волков Б. С., Волкова Н. В. Конфликтология. Учебное пособие для студентов ВУЗов. М.: Академический проект; Трикста, 2005. 634 с.

Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2010. 481 с.

Козырев Г. И. Конфликты в организации // Социально-гуманитарные знания. 2009. № 2. С. 136-150.

1. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие. М.: Приор, 2009. 823 с.

Леонов Н. И. Конфликтология. М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2009. 512 с.

Осипенко О. Сущность и основные типы корпоративных конфликтов // Экономист. 2010. № 9. С. 66-75.

Смелзер Н. Социология. М.: Прогресс, 2008. 487 с.

Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология // Фундаментальные исследования. 2005. № 3. С. 108-110 URL: www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\_article&article\_id=7779985

Яновский А. Внутрифирменные конфликты – фактор психологической опасности предприятия // Управление персоналом. 2009. № 7. С. 7-10.

1. Смелзер Н. Социология. М.: Прогресс, 2008. С. 196 [↑](#footnote-ref-1)
2. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие. М.: Приор, 2009. С. 85. [↑](#footnote-ref-2)
3. Козырев Г. И. Конфликты в организации // Социально-гуманитарные знания. 2009. № 2. С. 137-138. [↑](#footnote-ref-3)
4. Васецкий А. А. Системообразующие конфликты политической системы России в сфере местного самоуправления // Личность. Культура. Общество. 2009. № 6. С. 12-13 [↑](#footnote-ref-4)
5. Фролов С. С. Социология организаций. М.: Прогресс, 2010. С. 49. [↑](#footnote-ref-5)
6. Волков Б. С., Волкова Н. В. Конфликтология. Учебное пособие для студентов ВУЗов. М.: Академический проект; Трикста, 2005. С. 368. [↑](#footnote-ref-6)
7. Фролов С. С. Социология организаций. М.: Прогресс, 2010. С. 49. [↑](#footnote-ref-7)
8. Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология // Фундаментальные исследования. 2005. № 3. С. 108-110 URL: www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\_article&article\_id=7779985 (дата обращения: 28.01.2011). [↑](#footnote-ref-8)
9. Осипенко О. Сущность и основные типы корпоративных конфликтов // Экономист. 2010. № 9. С. 66-67. [↑](#footnote-ref-9)
10. Основные источники конфликтов в организации (по Маллинсу) // http://tqmxxi.ru/courses/pract\_man/tr/ Conflict/tr-cnflct-istok-confl.htm [↑](#footnote-ref-10)
11. Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2010. С. 17 [↑](#footnote-ref-11)
12. Осипенко О. Сущность и основные типы корпоративных конфликтов // Экономист. 2010. № 9. С. 66-67. [↑](#footnote-ref-12)