

Лекція № 6

Психологічні конфлікти в організаціях та сферах управління



Підготувала: викладач
Верховська О.А.

План

1. Види, основні джерела і причини виникнення конфліктів в організаціях та в сфері управління.
2. Наслідки конфліктів в організації.
3. Принципи та методи подолання конфліктів в організаціях та у сфері управління.



Література

1. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навч.посіб./ Т.В. Дуткевич. - К.: Центр навчальної літератури, 2005.- с.114- 127.
2. Калаур С.М. Соціальна конфліктологія: Навч.посіб./С.М.Калаур, З.З.Фалинська. - Тернопіль: Астон. 2010. – с. 113-127.
3. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: Теорія і сучасна практика: Навч.посіб./ Г.В.Ложкін, Н.І.Пов'якель. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – с. 224-233.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник./Л.Е.Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003.- с. 464-487.



- опрацювати лекцію 6;
- опрацювати літературу - Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: Теорія і сучасна практика: Навч. посіб./ Г.В.Ложкін, Н.І.Пов'якель. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – с. 224-233.
- підготуватися до практичного заняття – див. Інструкцію до семінарського заняття № 6 «Психологічні конфлікти в організаціях та сферах управління».



Питання та завдання для самоконтролю

1. Дати визначення поняття «організація» та її ознаки.
2. Охарактеризувати специфіку конфліктів в організаціях.
3. Охарактеризувати основні види та причини виникнення конфліктів в організаціях, навести конкретні приклади.
4. Дати характеристику наслідкам конфліктів в організаціях.
5. Визначити принципи і методи подолання конфліктів в організаціях.



Організація – це соціальна група, яка об'єднує на основі спільної цілі людей, діяльність яких свідомо координується і спрямовується в інтересах досягнення цієї цілі.

- **Організація є основною складовою в соціальній структурі суспільства.** Соціальне життя людей протікає в складі тих чи інших організаціях (виробничих, педагогічних, фінансових, комерційних, наукових та ін.). Якби не були організації, вони координують поведінку людей і створюють умови для розвитку своїх членів. Саме в організаціях складаються уявлення людей, формуються думки, укріпляються звички, проявляються схильності, утверджується суспільна репутація працівників.
- **Взаємозв'язки і відносини людей в організації складаються не тільки на основі виробничої діяльності, але і під впливом реальних умов життя: політичних, психологічних, моральних.** Людей згуртовують спільні інтереси, ідеї, моральні норми і принципи. Однак, поряд зі співпрацею у трудовому колективі виникають конфліктні ситуації, які спричиняють конфлікт. Ці конфлікти специфічні за змістом, динамікою, засобами вирішення.



1. Види, основні джерела і причини виникнення конфліктів в організаціях та у сфері управління

Види конфліктів в організаціях та у сфері управління

Конфлікти в організаціях – це конфлікти, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії в середині організації. Під конфліктами в сфері управління розуміються конфлікти, які виникають в системах соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів управління. **Основним поштовхом до конфліктів є соціальне напруження в колективі.**

Соціальне напруження – це усвідомлення більшістю трудового колективу очевидних порушень принципу соціальної справедливості і готовність знайти вихід із ситуації через ту чи інші форму конфлікту.

Ознаки соціальної напруги:

- стихійні міні збори;
- збільшення числа прогулів або невиходів на роботу;
- зниження продуктивності праці;
- збільшення числа локальних конфліктів;
- масові звільнення за власним бажанням;
- поширення слухів, стихійні мітинги;
- колективне невиконання розпоряджень керівництва;
- зростання емоційної напруги та ін.



Види конфліктів

Організаційні

Виробничі

Трудові

Інноваційні



Організаційний конфлікт

Організаційний конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих дій учасників конфлікту, які викликані розходженням інтересів, норм поведінки і ціннісних орієнтацій.

Вони виникають внаслідок неспівпадіння формального організаційного начала і реального поведінки членів колективу.

Організаційні конфлікти пов'язані із організацією і умовами діяльності: станом обладнання та інструментів, плануванням норм і розцінок, заробітної плати і премій, підвищенням і пониженням співробітників на посадах.



ПРИЧИНИ

1. Недоліки в організації управління, коли **одному працівникові** можуть давати **вказівки кілька керівників**. Такі вказівки не завжди погоджені між собою, що викликає непорозуміння і дезорганізацію в роботі.

2. **Нечітко визначені права і обов'язки**. Це має наслідком перебиранням на себе працівниками функцій, які їм більше подобаються або ті, які легше виконувати. Поза сферою їх інтересів опиняються обов'язки, що потребують значних затрат праці, часу. Такий розвиток подій може спричинити посилення ролі неформальної структури в організації.

3. **Структурні чинники виявляються в існуванні у соціальній групі формальної та неформальної організацій**. Як правило, вони розходяться в поглядах, інтересах щодо власності, соціального статусу, соціальних норм і т.д.



Виробничі конфлікти

Виробничі конфлікти – специфічна форма висловлення протиріч у виробничих відношеннях трудового колективу.

ВИДИ

Конфлікти всередині малих виробничих груп (внутрішньогрупові конфлікти):

- **конфлікти між рядовими працівниками** (конфлікти по горизонталі)
- **конфлікти між керівником і підлеглим** (конфлікти по вертикалі)
- **конфлікти між працівниками різної кваліфікації і віку**

Конфлікти між малими виробничими групами (міжгруповий)

Конфлікти між виробничими групами і адміністративно-управлінським апаратом

Конфлікти між співвласниками організації



Внутрішньогрупові конфлікти

Конфлікти всередині малих виробничих груп (внутрішньогрупові конфлікти)

- **Конфлікти між рядовими працівниками (конфлікт по горизонталі)**, які займають однакові посади, але які прагнуть підвищення по службовій драбині. Боротьба між ними проходить досить жорстоко: прояв ворожості, прагнення в очах оточуючих створити собі вигідну репутацію, та принизити заслуги другого. Основою для такого конфлікту є несумісність інтересів співробітників.
- **Конфлікти між керівником і підлеглим.** В основі лежать відносини, які визначені посадовим розподілом обов'язків, порушенням трудової етики (грубість, зневажливе ставлення до підлеглих, нетерпимість до точок зору, відмінних від власної, придушення критики), порушенням трудового законодавства (обмеження прав підлеглих, зловживання посадою, помилки у використанні заохочень і покарань), несправедливою оцінкою підлеглих, ігноруванням норм законодавства.
- **Конфлікти між робітниками різної кваліфікації та віку** зумовлені тим, що у колективі присутні спеціалісти різних вікових груп, статі і різного фахового росту.



Міжгрупові конфлікти

Міжгрупові конфлікти сприяють укріпленню внутрішньогрупових зв'язків і відносин, та згуртуванню всіх членів групи. Вони досить часто використовуються керівниками для збереження внутрішньогрупової єдності та укріплення своєї особистої влади. Негативно вони впливають, погіршуючи відносини між членами різних груп.

Типи конфліктів

- Між структурними підрозділами.
- Між групами співробітників одного підрозділу.
- Між керівництвом організації і персоналом.
- Між адміністрацією та суспільними структурами.

Причини

- Незадовільні комунікації.
- Розбіжність у цілях.
- Незадовільні умови праці.
- Порушення законів праці.
- Порушення виробничих і ділових домовленостей.

Конфлікти між виробничими групами і адміністрацією.

Ці конфлікти виникають через невизначену позицію адміністрації щодо питань соціального захисту працівників. Представники адміністрації зобов'язані грамотно вирішувати не тільки інженерні, технічні, економічні, але і соціальні проблеми.



Трудовий конфлікт

Трудові конфлікти – це зіткнення інтересів, думок оцінок між представниками різних груп з приводу трудових відносин. Їх поділяють на індивідуальні та колективні.

В індивідуальному трудовому конфлікті бере участь з однієї сторони конкретний робітник, а з іншої – роботодавець.

Обставини виникнення

- переведення працівника на другу роботу без його згоди;
- звільнення працівника з постійного місця роботи без його згоди;
- затримка, або невиплата заробітної плати;
- ненадання відпустки, або скорочення її строків;
- накладання дисциплінарного покарання;
- робота по вихідних;
- невідшкодування матеріальних збитків, нанесення діями інших працівників.

Суб'єктивні причини

- свідоме порушення роботодавцем чи робітником трудового законодавства;
- незнання чи невірне тлумачення норм трудового права;
- недобросовісне відношення працівників до виконання своїх обов'язків.

Причини організаційно-господарського характеру

- відсутність нормальних умов для роботи організації;
- зниження рівня охорони праці; недотримання правил техніки безпеки;



Під колективним трудовим конфліктом (спором) розуміють неврегульованість між працівниками і роботодавцем з приводу встановлення і зміни умов праці (включаючи заробітну плату), зміни і використання колективних договорів, угод з питань соціально-трудова відносин.

Причини

- затримка заробітної плати;
- відсутність індексації заробітної плати в зв'язку з інфляцією;
- незадоволеність розмірами заробітної плати;
- погіршення охорони праці і ріст виробничого травматизму.



Інноваційні конфлікти

Інноваційні конфлікти — це конфлікти, які виникають через введення і виробництво певних нововведень.

Нововведення — заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації



Зовнішні чинники нововведень:

1. **Політичні** (зміни політичного курсу країни, законодавства, керівників на різних рівнях влади тощо).
2. **Економічні** (спад або піднесення економіки, зміна обмінних курсів національної валюти і відсоткових ставок на кредити, зміни в системі фінансування, виснаження сировинних ресурсів тощо).
3. **Попит на ринку** (відмова або підвищення попиту на певні товари й послуги). Технологічні (створення нових виробничих технологій, інформаційних систем і каналів комунікації, зміна умов доступу до нових технологій і т.д.)
4. **Соціальні** (зміна соціальних цінностей та смаків, поява нових потреб, зміни соціальної структури тощо).
5. **Конкуренти** (поява нових, занепад існуючих конкурентів тощо).
6. **Стихійні лиха або техногенні катастрофи.** Внутрішні чинники пов'язані з усвідомленням необхідності або бажанням розвивати нові напрями діяльності, підвищувати продуктивність праці, мотивацію персоналу, поліпшувати якість та обслуговування, розширювати обсяг продажу, берегти кадри, зміцнювати позиції на ринку тощо.



Причини супротиву

НОВОВВЕДЕННЯМ:

- дрібновласницький (власний) інтерес;
- нерозуміння і дефіцит довіри (багато працівників бояться скорочення заробітної плати, збільшення об'єму роботи, не справитися із новими обов'язками);
- різне оцінювання ситуації;
- низька терпимість до зміни;
- тиск колег; — втома від змін;
- попередній невдалий досвід змін



Способи подолання опору нововведенням

Просвіта та поінформованість співробітників. Інформування про нововведення до того, як воно відбудеться, можливість співробітників з'ясувати хвилюючі питання, висловити побоювання з приводу передбачуваної зміни, відкрите спілкування і взаємодія допомагають їм усвідомити необхідність змін, відчуті, що у прийнятті рішення щодо них враховано і думку колективу. Усе це дуже важливо за дефіциту інформації, циркуляції недостовірних відомостей.

1. **Участь і залучення людей до обговорення нововведень.**

Свідченням цього є готовність ініціаторів змін вислухати осіб, яких вони торкаються, використати їхні поради. Цей підхід є ефективним, якщо ініціатори змін потребують додаткової інформації та підтримки тих, кого вони стосуватимуться.

2. Допомога та підтримка. Вони залежать від типу перетворень, можуть охоплювати навчання нових навичок, управління стресом, обговорення спільних проблем, конкретну підтримку співробітників, котрі потребують допомоги.

3. Переговори та угоди. Таку тактику (з окремими індивідами, з групами) застосовують, коли нововведення реально ставлять конкретних осіб у програшне становище.



1. Наслідки конфліктів в організації



Функціональні наслідки конфлікту

- Конфлікти сприяють розвитку і змінам в організації, оскільки викривають недоліки, виявляють суперечності. Вони допомагають понизити опір змінам.
- Конфлікти сприяють підтримці динамічної рівноваги і суспільної стабільності. Проблеми розкриваються, а не йдуть углиб, де ще більш посилюються і руйнівно діють на організацію.
- Конфлікти можуть також зменшити негативні ефекти групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють думки, що, як вони вважають, суперечать ідеям керівників. Це може поліпшити якість процесу ухвалення рішень, оскільки додаткові ідеї і «діагноз» ситуації ведуть до кращого її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки. Члени групи можуть наперед відпрацювати можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне реалізовуватись.

Наслідки конфліктів в організації

- Конфлікти сприяють становленню групової солідарності, що дозволяє усунути причини внутрішнього розбрату і відновити єдність. Але необхідно відзначити, що таку дію мають конфлікти, що зачіпають тільки такі цілі, цінності та інтереси, які не суперечать основам внутрішньогрупових відносин.
- У процесі конфлікту проблему можна вирішити шляхом, який прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди будуть більше відчувати свою причетність до рішення цієї проблеми. Це, у свою чергу, зводить до мінімуму або зовсім усуває труднощі у здійсненні рішень — ворожість, почуття несправедливості і вимушеність діяти проти своєї волі.
- Внаслідок конфлікту сторони будуть більше налаштовані до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх складних ситуаціях
- Конфлікт робить внесок у структурування організації, визначаючи положення різних підгруп усередині системи, їх функції і розподіл позицій влади між ними. Дисфункціональні наслідки конфліктів



Наслідки конфліктів в організації

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, тобто умови, що заважають досягненню цілей.

- Підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі.
- Незадоволеність, поганий психічний стан і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності.
- Менший ступінь співпраці в майбутньому.
- Перешкода здійсненню змін і упровадженню нового.
- Висока відданість своїй групі, в результаті чого зростає непродуктивна конкуренція з іншими групами організації.
- Уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони — як про негативні.
- Згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами. Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами.



3. Принципи і методи подолання конфліктів в організаціях та у сфері управління (Л.Е.Орбан-Лембрик)

Принципи подолання конфліктів в організаціях та у сфері управління:

- Урахування суті суперечностей.
- Урахування мети сторін, що конфліктують.
- Урахування емоційних станів сторін, що конфліктують.
- Урахування психологічних особливостей його учасників.
- Урахування динаміки конфлікту.



Методи подолання конфліктів

- | |
|---|
| 1. Формування в колективі громадської думки про сторони, що конфліктують |
| 2. Звернення до «третейського судді» |
| 3. Організація співробітництва |
| 4. Звернення до посередника |
| 5. Роз'яснення вимог, яких сторони повинні дотримуватися при подоланні конфлікту |
| 6. Координація та інтеграція діяльності |
| 7. Спрямування зусиль всіх учасників на досягнення загальних цілей |
| 8. Створення системи винагород |
| 9. Застосування адміністративних методів вирішення конфлікту. |
| 10. Використання в конфліктній ситуації таких типів поведінки людини, як уникання, пристосування, компроміс, конкуренція, співробітництво |



Характеристика принципів

- 1. Урахування суті суперечностей.** Для цього потрібно з'ясувати ділову основу конфлікту, істинні, а не декларовані мотиви його учасників. Розв'язання конфлікту суттєво ускладнюється, якщо керівник є учасником однієї з конфліктуючих сторін. Через це він не може бути об'єктивним, а конфлікт, набувши публічного характеру, виходить за межі організації.
- 2. Урахування мети сторін, що конфліктують.** З'ясувавши мету учасників конфлікту, необхідно чітко розмежовувати проблеми міжособистісної і ділової взаємодії. Якщо домінуючими є особисті цілі, слід застосувати спочатку заходи виховного впливу, пред'явивши щодо цього чіткі вимоги. Якщо один з опонентів має вищий ранг, потрібно вказати йому на необхідність дотримання певних норм поведінки.
- 3. Урахування емоційних станів сторін, що конфліктують.** Якщо конфлікт набув надмірної емоційності, супроводжується сильними реакціями, доцільно проілюструвати на конкретних прикладах, як висока напруженість впливає на результативність роботи, а опоненти втрачають об'єктивність.



Характеристика принципів

4. Урахування психологічних особливостей його учасників.

Перед тим як приступити до розв'язання конфлікту, необхідно проаналізувати особисті якості його учасників, що дасть змогу глибше пізнати мотиви їх поведінки, обрати правильну тактику подолання ситуації.

5. Урахування динаміки конфлікту. Якщо на перших стадіях виправдані бесіди, переконування, то із загостренням конфлікту необхідно застосувати всі заходи, зокрема й адміністративні.



Характеристика методів

1. Формування в колективі громадської думки про сторони, що конфліктують. Як відомо, громадська думка є сильним регулятором поведінки людей, багато з яких потребують постійного схвалення, підтримки. Конфліктуючи, вони можуть опинитися в ізоляції, що для них є неприпустимим. Тому задля збереження добрих стосунків у колективі вони нерідко готові відмовитися від конфронтаційної поведінки.

2. Звернення до «третього судді». Цей метод може бути ефективним, якщо опоненти домовляться підкоритися його рішення. Таким «суддею» найчастіше обирають найавторитетнішу людину. Нерідко, що дуже добре, нею є керівник організації.

3. Організація співробітництва. З цією метою сторонам доручають справу, яку вони зацікавлені здійснити, але поодиноці їм це не під силу.

4. Звернення до посередника. Особа, яка зважилася стати посередником у розв'язанні конфлікту, має допомогти кожній із сторін побачити проблему очима опонента, у пошуку оптимальних способів її вирішення, генеруванні щодо цього нових ідей, пропозицій; у процесі вироблення підсумкового документа; створенні ділової морально-психологічної атмосфери при розв'язанні проблеми; здійсненні контролю за виконанням домовленостей, намагатися максимально пом'якшити процес виходу з конфлікту.

5. Роз'яснення вимог, яких сторони повинні дотримуватися при подоланні конфлікту. Мета цієї роботи полягає в тому, щоб кожен працівник чітко знав, як має відбуватися цей процес, які кому доручено обов'язки, на які результати можна сподіватися.



Характеристика методів

6. Координація та інтеграція діяльності. Наявність в організації чітко налагодженої ієрархії повноважень сприяє упорядкуванню взаємодії людей, розв'язанню проблем, прийняттю рішень, руху інформації. З метою координації роботи підрозділів організації створюють проміжну службу. Її призначення полягає у розв'язанні проблемних ситуацій між двома виробничими підрозділами. Інтеграція сприяє об'єднанню зусиль різних підсистем і підструктур організації для досягнення загальної мети.

7. Спрямування зусиль всіх учасників на досягнення загальних цілей. Для цього важливо чітко, недвозначно сформулювати ціль, передбачивши роль і вклад кожної сторони в її досягнення.

8. Створення системи винагород. Винагороди (подяка, премія, визнання, підвищення по службі) є ефективним засобом впливу на поведінку людей, в тому числі й у конфліктній ситуації.

9. Застосування адміністративних методів вирішення конфлікту. Виправданими вони можуть бути тоді, коли психологічні та інші методи виявили свою не результативність. Найчастіше з цією метою вдаються до структурних змін в організації, усунення з організації опонентів, якщо їх діяльність почала завдавати шкоди колективу, до зміни їх статусу або належності до іншої системи, що унеможливило б необхідність їх взаємодії. **10. Використання в конфліктній ситуації таких типів поведінки людини, як уникання, пристосування, компроміс, конкуренція, співробітництво.** Застосування конкретного методу залежить від типу конфлікту. Інформаційні конфлікти легше розв'язувати завдяки досягненню домовленості про те, яку інформацію вважати важливою і достовірною, про способи інформування, а також вдаючись до посередника.



- **Конфлікт інтересів** вимагає зосередження уваги на інтересах, а не на позиціях опонентів, пошуку об'єктивних критеріїв його оцінювання, розроблення рішення, яке б відповідало потребам усіх сторін. Конфлікти, що виникають при спілкуванні, розв'язують, вдаючись до спостереження за емоціями, забезпечуючи дотримання правил взаємодії опонентів, блокування повторення їх негативної поведінки, заохочення бажання розв'язати проблему.
- **Організаційно-структурні конфлікти** потребують з'ясування ролі сторін, нейтралізації їх негативної поведінки, перерозподілу ресурсів, пошуку справедливого та прийняттого способу розв'язання конфлікту, вироблення рішення на основі інтересів опонентів, зміни їх фізичного та географічного взаємного розташування, а також зміни способу тиску на них ззовні. Подолання конфлікту систем цінностей пов'язане з переглядом і порівнянням різних ціннісних систем, із визнанням права опонентів погоджуватися чи залишатися при своїй позиції, створенням сфер домінування загальноновизнаних цінностей тощо.



Висновок:

Найголовніше — забезпечувати профілактику конфліктів, що потребує відповідних знань щодо джерел їх виникнення, динаміки розвитку, можливостей опонентів та особливостей їх взаємодії.

Конфлікт, якому не вдалося запобігти, має бути розв'язаний на об'єктивній, справедливій основі.

Про його завершення свідчить припинення інциденту та усунення його причин.

