

ЛЕКЦІЯ 8
ВИРОБНИЧІ КОНФЛІКТИ
(2 години)

ПЛАН

1. Сутність та функції виробничого конфлікту: огляд поняття.
2. Структура виробничого конфлікту.
3. Типи виробничих конфліктів.
4. Методи вирішення конфлікту з виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. І. Конфликтология: підручник для вузів. – М., 2000. – 551 с.
2. Бородкин Ф. М., Коряк М. М. Увага: конфлікт. – Новосибірськ, 1983. – 141 с.
3. Буртовая Є. У. Конфликтология. – М., 2002. – 326 с.
4. Веснин У. Р. Практичний менеджмент персоналу: Допомога за кадрову роботу. – М., 1998. – 496 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. І. Менеджмент: підручник. – М., 2006. – 670 с.
6. Кабаченко Т. З. Психологія управління. – М., 1997. – 323 с.
7. Леонова А. Б., Чернишова О. М. Психологія праці та організаційна психологія: сучасний стан та перспективи: Хрестоматія. – М., 1995. – 448 с.
8. Загальний менеджмент. Концепції і коментар: Підручник/ Дятлов А. М., Плотников М. У., Мутовин І. А. – М., 2007. – 400 с.
9. Самыгин З. І., Зайналабидов М. З., Макиев З. Р., Обухів Д. У. Основи управління персоналом. – Ростов н/Д., 2001. – 480 с.
10. Федосєєв У. М., Капустін З. М. Управління персоналом організації. Навчальний посібник. – М., 2003. – 368 с.

1. Сутність і функції виробничого конфлікту: огляд поняття

Конфлікти (від латинського *conflictus* – протиріччя) – закономірне явище у кризовій ситуації міжособистісного взаємодії. У психології це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних друг з одним тенденцій у свідомості окремо взятої індивіда, в міжособистісних взаємодію чи міжособистісні стосунки індивідів чи груп людей, що з гострими негативними переживаннями.

Відомі психологічні дослідження з проблемам конфліктів у нашій країні А. Я. Анцупова, Ф. М. Бородкина, М. У. Гришиній, М. М. Коряка, А. І. Шипилова та інших. Відповідно до поглядом сучасних закордонних авторів, внутрішньокорпоративні (внутрішньоорганізаційні) конфлікти

можна розділити на трудові і виробничі (залежно від цього, які відносини вони зачіпають).

Трудовою конфлікт – це зіткнення інтересів роботодавця й працівника (щодо застосування чинного законодавства про працю, встановлення нових, або зміни наявних умов праці). Виробничий конфлікт – це приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин, утворюють процесі спільної виробничої діяльності. Виробничі конфлікти мають ряд специфічних особливостей: можливо порушення роботи організації, поширюються що розбурхують чутки, зростає емоційна напруга, активізуються профспілки, люди переходять до активних дій, можливе залучення влади й судових інстанцій. Успішне і грамотне дозвіл конфліктів з виробництва є запорукою підвищення ефективності функціонування організації.

На думку дослідника Є. У. Буртовой, існують дві основні психологічних підходи до визначенню конфлікту. Перший орієнтовано на актуальні дії, де з протидорчих сторін часто взаємовиключні чи несумісні цінності, що виключає змагання, конкуренцію за володіння цими цінностями (оскільки цінності різні); другий орієнтовано на мотиви і дії, де цінності можуть бути збігатися, але різняться психологічні стану конфліктуючих сторін (конфлікт ідей, цінностей, установок, мотивів та інших.). У межах обох підходів, різними авторами виділяються основні функції і можливі результати конфлікту. У цьому головна функція конфлікту -- виявлення труднощів і суперечностей у життєдіяльності соціального суб'єкта, певної психологічної системи (людини, групи, організації, суспільства), і навіть – визначення шляхів розв'язання цих протиріч та розвитку цього соціального суб'єкта (психологічної системи).

У літературі представлено безліч варіантів визначення конфлікту з виробництва, різняться погляди авторів на види, форми, процес розвитку та методи дозволу конфлікти. Так, на думку О. Виханського, конфлікт залежить від того, що свідоме поведінка однієї зі сторін (особистість, група чи організація загалом) входить у суперечність із інтересами з іншого боку. Багато залежить від цього, як конфлікт управляється. Руйнівні наслідки виникають тоді, коли конфлікт або дуже малий, або дуже сильний. Коли конфлікт малий, то найчастіше він є непоміченим і знаходить цим свого адекватного дозволу. Відмінності здаються дуже незначними, щоб спонукати учасників провести ці зміни. Але вони і мусять проводити ефективність спільної роботи.

Конфлікт, який сягнув сильного стану, супроводжується, зазвичай, розвитком в його учасників стресу. Це, в свою чергу, веде до зниження основи моралі й згуртованості. Руйнуються комунікаційні мережі. Рішення ухвалюються за умов приховування чи спотворення інформації. Організація може, кажуть, розпадатися на очах. Конструктивна сторона яскравіше проявляється, коли конфлікт за рівнем достатній для мотивації людей. Зазвичай такі конфлікти виникають з урахуванням розбіжності у цілях,

об'єктивно обумовлених характером виконуваної роботи. Розвиток такого конфлікту супроводжується активнішим обміном інформацією, узгодженням різних позицій і бажанням зрозуміти одне одного.

У результаті обговорення виробляється компромісне рішення, засноване на творчому й інноваційному підході до проблеми. Наприклад, різне сприйняття нового продукту інженерами, виробниками і маркетингологами, засноване з їхньої професійною підході, зазвичай дозволяє краще врахувати його споживчі властивості, і можливості організації. Наявність у конфлікті позитивних сторін нерідко є причиною того, що такі конфлікти штучно вбудовуються до структури організації, щоб отримати потрібний позитивний ефект.

Виробничий конфлікт протікає у межах організації та породжений проблемами, пов'язаними з діяльністю. Він втягує до своєї орбіти людей, серед яких: власники організації, адміністрація, персонал; сторонні учасники подій, добровільно чи випадково підтримують жодну зі сторін, – партнери, конкуренти, професійні спілки, громадські об'єднання, сім'ї; зацікавлені в якнайшвидшому розв'язанні конфлікту й намагаються сприяти цьому – арбітри, посередники, представники влади; нейтралі – зацікавлені, спостерігачі над виконанням законності, випадкові «жертви».

Виробничі конфлікти (приховані і відкриті) можуть здійснюватися у таких формах: інтриги, страйки, саботаж тощо. Інтрига – це нечесне заплутування оточуючих із метою змусити їх до певних дій, приносить вигоду ініціаторам на шкоду, ким спрямована. Знаряддям інтриги є перекручена інформація, що розповсюджується через «треті руки». Страйк – це організоване припинення роботи, відкрита колективна відмова від праці й висунення спільних вимог із єдиною метою висловлювання невдоволення рядових співробітників. Зазвичай, це заздалегідь спланована дія, хоча за крайньому загостренні відносин страйк може спалахнути стихійно. На стадії страйки можуть відбуватися різнопланові дії: часткове чи повне припинення виробництва та ескалація конфлікту, або навпаки – переговори, які ведуть до його врегулювання, припинення страйки і можливого повернення на робочі місця. Саботаж завжди відбувається у рамках закону і вражає бюрократичні організації. Правила, які регламентують їхню діяльність, бувають часом настільки жорсткими, що продуктивна робота виявляється можливою лише за її порушення; неухильне їх виконання (у яких саботаж і виявляється) її паралізує. Працівники зазвичай вдаються до цього методу, щоб відстояти свої законні, на їх думку, права.

У. М. Федосєєв прирівнює поняття «конфлікт» до поняття «конфліктної ситуації» і дає таке узагальнене визначення: це відсутність злагоди між двома і більше сторонами, які є конкретними особами чи групами осіб. Кожна сторона намагається зробити усе, щоб було прийнято її думка чи мету, та заважає боці досягти аналогічного». Усе розмаїття конфліктів у організаційному оточенні зводиться до двох груп: виробничим і особистісним. Автор зазначає таку важливу закономірність: близько 80%

виробничих конфліктів мають соціально-психологічну основу, зазвичай, переростають з відкритих в приховані, міжособистісні, замішані на почуттях і взаємовідносинах. Через війну напруга не усувається, навіть за бездоганно відрегульованої діловій частині конфлікту, а лише переноситься на іншу зону організаційного взаємодії.

З. І. Самигін з співавторами вважають, що конфлікт виникає тоді, коли свідомо поведінка однієї зі сторін (особистість, група чи організація загалом) входить у протиріччя з інтересами з іншого боку. Конфлікт – це за цінності й претензії визначений статус, влада, ресурси, де цілями є нейтралізація, заподіяння збитків або винищення суперника. Керівник відповідно до своєї ролі перебуває звичайно у центрі конфлікту тієї частини організації, якою він керує. Наводяться дані, що «конфлікти досить часті і керівники загалом витрачають близько 20% свого робочого дня на дозвіл різноманітних конфліктів».

А. М. Дятлов описує конфлікт як зіткнення поглядів, позицій, інтересів; людську форму переживання протиріччя. Конфліктні ситуації з виробництва, на думку автора, зазвичай є пов'язані з такими різними типами відносин: 1) діловими (інструментальними); 2) соціоемоційними; 3) під час переговорів розподілу ресурсів; 4) силовими.

Іноді виникнення конфлікту пов'язано із усіма зазначеними типами відносин, у разі Дятлов А. М. рекомендує розглядати їх як різні аспекти одного конфлікту.

А. Я. Анцупов та А. І. Шипилов представляють конкретні функції конфлікту й його можливі наслідки: позитивні й негативні. До конструктивних функцій конфлікту відносять:

- виявлення суперечностей у системі (лише на рівні усвідомлення і переживання);
- зняття напруги («випускання пара») у взаємозв'язку, у відносинах між різними складовими системи (для людей, між різними ціннісно-смысловими орієнтаціями тощо. п.);
- перевірка учасниками конфлікту своїх реальних та потенційних можливостей, і навіть виявлення недоліків (формування більш адекватної самооцінки);
- мобілізація ресурсів є і виявлення прихованих можливостей системи;
- об'єднання учасників конфлікту, обумовлене спільним подоланням загальної проблеми;
- виявлення прихованих противників, недоброзичливців, зрадників тощо.

Деструктивні функції конфлікту містять у собі:

- виявлення своїх недоліків, і відповідна втрата відчуття власної гідності;
- виявлення неспроможності (нежиттєздатності) системи та відповідна її руйнація;

- посилювання протиріч між елементами системи, між конфліктуючими сторонами;
- втрата поваги та статусу (у разі невдалого поведінки у конфлікті);
- породження нових конфліктів (ефект «ланцюжка») тощо. п.

Ф. М. Бородкин і М. М. Коряк виділяють такі функції конфлікту умовах виробництва:

- 1) балансування робочих місць;
- 2) формування необхідних виробничих зв'язків (яких були до конфлікту);
- 3) виявлення і фіксація окремих частин системи та перетинів поміж частинами;
- 4) відбір робочої сили в необхідного якості тощо.

2. Структура виробничого конфлікту

Для аналізу та кращого розуміння конфлікту корисно виділити основні структурні елементи й основні характеристики конфлікту. Самі структурні елементи – це необхідні сутнісні параметри явища, без наявності яких конфлікт неспроможен розвиватися, як і динамічно взаємопов'язана цілісна система, як і процес.

Сучасні автори описують такі основні елементи (складові) конфлікту.

Інцидент (інформаційний) – подія, яка допомогла позначити хоча б одного з взаємодіючих суб'єктів, відмінність його інтересів та матеріальних цінностей від інтересів та матеріальних цінностей інших учасників взаємодії.

Інцидент (діяльнісний) – привид оголошення конфронтаційних дій з приводу відмінності інтересів і ціннісними орієнтаціями.

Конфліктна ситуація – розвиток конфлікту у конкретний тимчасовий період.

Суб'єкти конфлікту – учасники конфліктної взаємодії, які представлені індивідом, групою індивідів, соціальної організацією.

Предмет конфлікту – конкретні інтереси і ціннісні орієнтації, щодо відмінності яких виникла конфліктна взаємодія.

Конфліктні відносини – форма і зміст взаємодії між суб'єктами, їхні дії по вирішенню конфлікту.

Виділяються також умови, що визначають конфліктну ситуацію: технічні умови (кількість лідерів в групах, ступінь організованості і згуртованості груп); політичні умови (визначаються відносинами залежності і місцевої влади); соціальні умови (система комунікації всередині групи, рівень порозуміння); психологічні умови (залежить від особистих якостей конфліктуючих сторін, наприклад, від адекватності їхньої самооцінки тощо).

Основні фази розвитку конфлікту.

Конфронтаційна (військова) фаза, коли кожна сторона протиставляє свої інтереси інтересам з іншого боку.

Компромиссна (політична) фаза – боку прагнуть досягти своєї мети через переговори.

Коммуникаційна (управлінська) фаза – боку прагнуть досягти спільного розуміння ситуації (консенсус): через розуміння того, що суверенітет мають як самі суб'єкти конфлікту, так й їхні інтереси; прагнення взаємодоповненням інтересів.

Виділяється також поняття «криза» (псевдофаза, що виникає всередині одній з фаз конфлікту) – це така взаємодія суб'єктів, у якій немає поступального переходу від фази до фази (наприклад, тривала затримка в одній фазі, руйнівна «зацикленість», фазова стагнація і навіть повернення до попередньої фази). Оскільки конфлікт має і позитивні (конструктивні) функції, то в деяких випадках виправдано і спеціальне провокування керівництвом (і психологами) конфліктів, але за обов'язкової умові контролю над ними цими конфліктами.

3. Типи виробничих конфліктів

Виробничі конфлікти, як специфічна форма висловлювання суперечностей у виробничих відносинах колективу, існують на всіх щаблях. Можна виокремити такі типи виробничих конфліктів.

1. Внутрішньогрупові конфлікти. Поширений конфлікт між рядовими працівниками, що можуть бути співробітниками одного відділу, що займають однакові посади, але котрі прагнуть просування службовими щаблями й отримання вищої зарплатні. Наприклад, співробітники відділу конкурують між собою, намагаючись зробити сприятливе, вразити свого начальника. Зовні відносини між працівниками виглядають хіба що благопристойно.

Однак у глибині кожен готовий завдати іншому «смертельного» удару. Боротьба з-поміж них відбувається дуже завуальовано, використовуються різні прийоми: тонкі натяки; прагнення на очах оточення створити себе враження здатних, наполеглих та відповідальних працівників; помста; прояви ворожості. Підставою до виникнення конфліктів є несумісність інтересів співробітників. Можна виділити конфлікти, виникаючі як перешкоди для досягненні особистих цілей працівників у спільної праці, виникаючих, наприклад, через розподілу виробничих завдань (вигідних – не вигідних), невдоволення графіком відпусток, нарахування премій тощо.

2. Міжгрупові конфлікти. У основі міжгрупових конфліктів лежать найрізноманітніші причини. Це боротьба між групами за розподіл і перерозподіл різноманітних ресурсів, за свої інтереси і цілі, за лідерство тощо. Міжгрупові конфлікти сприяють зміцненню внутрішньогрупових зв'язків і стосунків, згуртуванню всіх членів груп. Це часто використовується керівниками (лідерами) задля збереження всередині групової єдності й зміцнення своєї особистої влади. Залежно від мотивів виникнення та способів дозволу міжгрупові конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. До позитивних можна віднести ті конфлікти, що

сприяють розвитку й удосконаленню групової взаємодії, можуть сприяти зняттю напруги, зміцненню внутрішньогрупового єдності, утвердженню нової розстановки сил, вирішення нагальних потреб групи. Але негативні конфлікти погіршують відносини між членами групи, можуть призвести до розчленовування груп, налаштування на нові підгрупи і навіть до розпаду групи.

3. Конфлікти між виробничими групами та податковою адміністрацією. Такі конфлікти є результатом невизначеною позиції адміністрації з питань соціального захисту працівників. Інколи невірні управлінські рішення можуть мати дуже сумні наслідки й для підприємства, й для колективу. Представники адміністрації зобов'язані грамотно вирішувати як інженерні, технічні, так й економічні та соціальні проблеми. Управляти такою складною структурою, як організація (підприємство), спираючись на технічну грамотність, вочевидь не досить. Необхідні гуманітарні знання, інтуїція, досвід.

Взаємодія управлінського персоналу з працівниками часом не відповідає необхідними вимогами. Працівники часто не отримують відкритої чіткої інформації про становище в організації. За цих умов діалог практично неможлива й настає протиріччя, конфлікт. Зростанню напруженості у трудових колективах більшою мірою сприяє обман із боку представників адміністрації. Перерозподіл власності, передача її підприємцям чи трудящим також призводять до посилення боротьби.

4. Методи вирішення конфлікту з виробництва

О. С. Виханский розглядає наступні методи вирішення конфліктів з виробництва. Ці методи пов'язані з допомогою змін у структурі організації до розв'язання конфліктів, котрі вже отримали розвиток. Вони спрямовані на зниження інтенсивності конфлікту.

До групи цих методів входять:

- методи, пов'язані з допомогою керівником у вирішенні конфлікту (наказ, розпорядження, директива тощо);
- методи, пов'язані з «розведенням» частин організації учасників конфлікту («розведення» їх за ресурсами, цілями, засобам тощо) чи зниженням їх взаємозалежності (диференціація і автономізація підрозділів);
- методи, пов'язані зі створенням певного «запасу» у роботі взаємозалежних підрозділів (запас матеріалів і дистрибуції комплектуючих);
- методи, які використовують після запровадження спеціального інтеграційного механізму для конфліктуючих підрозділів (загальний заступник, куратор чи координатор тощо);
- методи, пов'язані зі злиттям різних підрозділів і наділенням загальній завданням (наприклад, об'єднання відділу праці та заробітної плати з відділом розвитку персоналу, покликаний займатися розвитком кожного окремого працівника у плані його розвитку).