

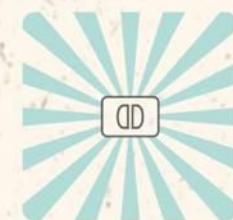


Основа менеджмента

Старший преподаватель: Г.С Хусанова



**Занятие 8. Конфликты и
конфликтные ситуации в
ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ:
причины, признаки,
решения**



DE JURE
DE FACTO

Основные вопросы:

- Природа конфликта.
- Причины конфликтов.
- Классификация конфликтов. Типы поведения в конфликтной ситуации.
- Способы и правила разрешения конфликтов.



DE JURE
DE FACTO

КОНФЛИКТ

Заимств. в середине XIX в. из нем. яз., где *Konflikt* < лат. *conflictus*, суф. производного от *confligere* "сражаться, биться". Конфликт буквально — "*столкновение, бой*".

Конфликт — ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны.

Природа конфликта.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.



DE JURE
DE FACTO

Конфликтоген
– слова,
действия
(или
бездействие),
которые
могут
привести к
конфликту.



- Большинство конфликтов (около 80%) возникает помимо желания их участников.

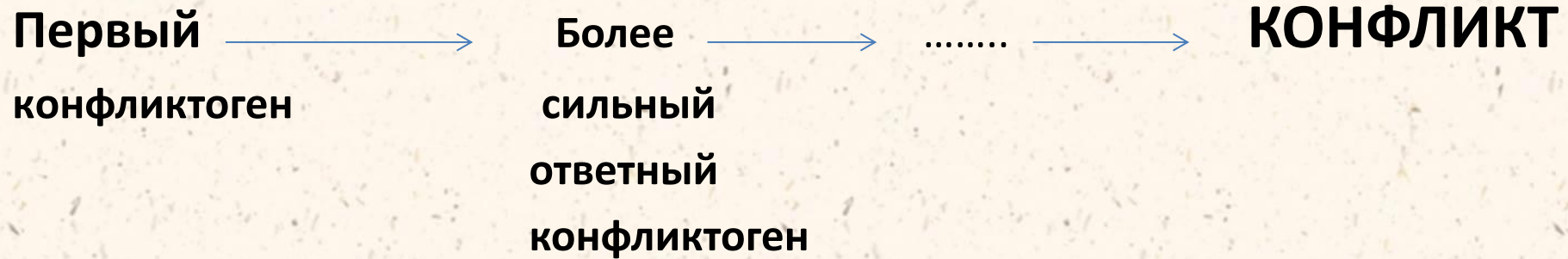
Главную роль в возникновении таких конфликтов играют

Конфликтогены



Конфликтогены — это слова, действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту.

Схема возникновения конфликта



DE JURE
DE FACTO

Правила бесконфликтного общения:

- *Правило 1.* Не употребляйте конфликтогены.
- *Правило 2.* Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.
- *Правило 3.* Проявляйте эмпатию к собеседнику.
- *Правило 4.* Делайте как можно больше доброжелательных посылов.



DE JURE
DE FACTO

- **Конфликтная ситуация** – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.
- **Инцидент** – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.
- **Конфликт** – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов.

Первая формула конфликта

Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт

Разрешить конфликт – это значит:

- Устранить конфликтную ситуацию;
- Исчерпать инцидент.

Вторая формула конфликта

Сумма двух и более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Конфликты могут возникать во всех сферах: бытовой, профессиональной, творческой и т.д.



DE JURE
DE FACTO

Типы конфликтов:

1. Внутриличностный конфликт – между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя.
2. Межличностный конфликт – между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками.
3. Межгрупповой конфликт – между руководителем и группой подчиненных.



DE JURE
DE FACTO

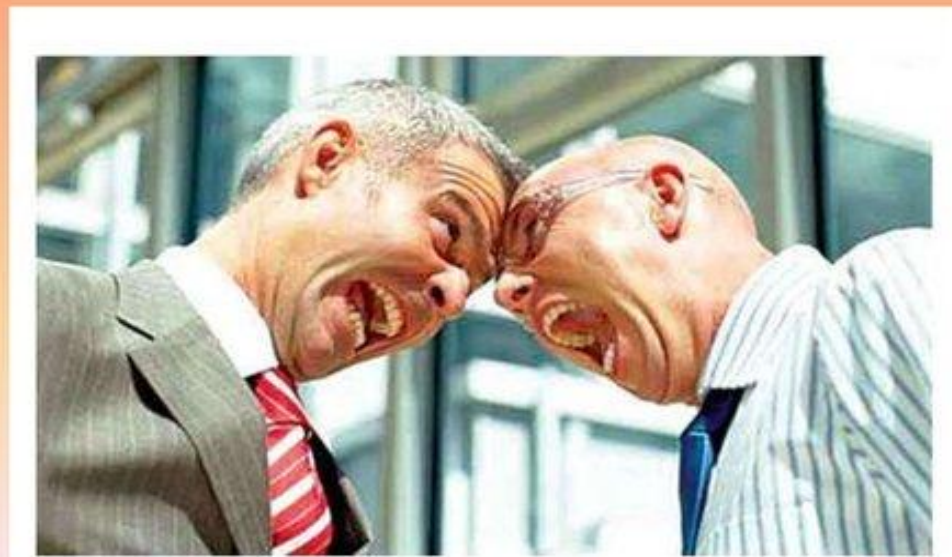
ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ

Внутриличностный конфликт – это состояние, в котором у человека есть противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценности и цели, с которыми он в данный момент не может справиться, не может выработать приоритеты поведения.



Межличностный

Межличностный конфликт проявляется во взаимодействии между двумя и более лицами. В межличностных конфликтах субъекты противостоят друг другу и выясняют свои отношения непосредственно, лицом к лицу.



между личностью и группой

Конфликт между личностью и группой возникает, если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы, противопоставляет себя группе.



между группами

Межгрупповой конфликт возникает вследствие того, что организации состоят из большого количества групп (формальных и неформальных), часто имеющих разные цели и конкурирующих между собой, не понимающих роли друг друга в общем деле.



Конфликт имеет следующие фазы:

1. Конфронтационная



2. Компромиссная



3. Коммуникативная



1. Конфронтационная (военная) — стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого (в их представлении это обеспечивается либо добровольным или вынужденным отказом другого субъекта от своего интереса, либо лишением его права иметь свой интерес, либо уничтожением носителя другого интереса, что уничтожает естественным образом и сам этот интерес, а следовательно, и гарантирует обеспечение собственного).



2. Компромиссная (политическая) — стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая сторона пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный).



3. Коммуникативная (управленческая) — выстраивая коммуникацию, стороны достигают согласия, основанного на том, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы, и стремятся к взаимодополнению интересов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения сообщества, различия



Что объединяет все типы конфликтов:

- **Общее** – это присущее любому конфликту – всегда наличие разногласия, потенциальной конфликтной ситуации, инцидента, общих закономерностей протекания;
- **Особенное**-специфика конфликта (в зависимости от сферы деятельности);
- **Единичное** – определяемое индивидуальными особенностями участников конфликта (характер, темперамент).



DE JURE
DE FACTO

Основные виды конфликтов

- По направленности:

по горизонтали – между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу;

по вертикали – между людьми, находящимися в подчинении друг к другу;

Смешанные – в которых представлены те и другие.

- По формам проявления:

Открытый (явный) конфликт – это борьба, напряжение между людьми достигшее стадии, когда для победы над соперником все средства хороши;

Скрытый конфликт – эта ситуация обусловленная бездействием сторон (несовпадение эмоциональных восприятий, ценностей и значимостей)

- По временным характеристикам:

Кратковременные (от минут до часов);

Длительные (от часов до суток);

Затяжные



DE JURE
DE FACTO

Основные виды конфликтов

- По уровню эмоций: С высоким эмоциональным накалом; с умеренным накалом; без эмоций.
- По степени зрелости: Потенциальные; актуальные.
- По степени управляемости: Управляемые, слабо управляемые, неуправляемые.
- По последствиям: Конструктивные, неконструктивные.

Причины конфликтов

1. Причины группового конфликта:

- нарушение служебной этики;
- несправедливые оценки подчиненных;
- технологическая, структурная и организационная неопределенность;
- распределение ресурсов;
- неудовлетворительные коммуникации;
- различия в целях и способах их достижения;
- различия в ценностях.

2. Личностные причины конфликтов:

- различия в жизненных ценностях;
- предубеждение;
- своенравность;



Причины конфликтов

- чувствительность;
- разногласия по поводу интерпретации фактов;
- расхождение по поводу целей;
- расхождение по поводу методов;
- соревнование за превосходство;
- недопонимание;
- невыполнение ожидания.

3. Ситуативные причины конфликтов:

- неудовлетворенность актуальной потребности;
- утомление, усталость;
- чувство неопределенности, неуверенности



Возможные причины

Вариант конфликта

Новый руководитель, назначенный со стороны. Стиль управления. Низкая компетентность руководителя. Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров.

Руководитель-коллектив

Рядовой член коллектива – коллектив

Конфликтная личность. Нарушение групповых норм. Несоответствие внутреннему установленному статусу.

Лидер – группа (микрогруппа)

Низкая профессиональная подготовка. Применение компромата против лидера. Превышение полномочий лидерства. Изменение группового сознания.



Факторы, способствующие возникновению и поддержанию конфликта в коллективе

←
по вине руководителя



→
по вине подчиненных



DE JURE
DE FACTO

Трудовые отношения – это отношения между людьми в трудовом коллективе для выполнения личным трудом определенной работы за вознаграждение с подчинением пр. правилам внутреннего трудового распорядка.

Законодательство о труде:

1. Конституция РУз (ст.19, раздел второй)
2. Трудовой Кодекс РУз
3. Нормативно-правовые акты Президента РУз, Правительства РУз, Министерства труда и социальной защиты населения РУз.



DE JURE
DE FACTO

По вине руководителя:

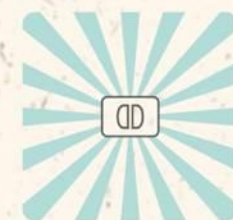
- плохая организация работы внутри коллектива со стороны руководителя;
- наличие неэффективного стиля руководства;
- неполное владение руководителем информацией о внутренней жизни коллектива;
- отсутствие доверительных отношений между руководителем и подчиненными;
- невмешательство руководителя в отношения между работниками;
- отсутствие сплоченности в коллективе;
- отсутствие группового единства;
- разобщенность коллектива;
- наличие плохого психологического климата;
- преобладание индивидуальных интересов над общегрупповыми;
- отсутствие должного контроля по отношению к членам коллектива со стороны руководителя;
- неправильное мотивирование подчиненных;
- отсутствие положительного стимулирования подчиненных;
- отсутствие группового согласия



DE JURE
DE FACTO

По вине подчиненных:

- эгоистическое поведение отдельных членов коллектива;
- отрицательные социальные установки отдельных личностей;
- личностное неприятие членами группы общих целей организации;
- наличие агрессивных тенденций поведения у отдельных членов коллектива;
- доминирование индивидуальных целей над групповыми;
- отсутствие ответственного поведения у некоторых членов коллектива при выполнении общих задач;
- нежелание найти единый рациональный подход к разрешению конфликта;
- стремление к власти и возникновение неуправляемых действий со стороны отдельных членов коллектива



DE JURE
DE FACTO

Типы конфликтных личностей:

- Демонстративные
- Ригидные
- Неуправляемые
- Сверхточные
- Рационалисты
- Безвольные



DE JURE
DE FACTO

Некоторым людям знания о разрешении конфликтов жизненно необходимы, если они хотят быть успешными в своей сфере деятельности.

Вам нужно уметь правильно действовать в конфликте, неважно, являетесь вы стороной или посредником, если вы:

- руководитель предприятия или организации
- менеджер, в чьи обязанности входит взаимодействие с сотрудниками
- менеджер по продажам товаров и услуг
- менеджер по персоналу
- PR-менеджер (специалист занимается налаживанием коммуникаций между компанией и аудиторией).
- частный предприниматель или владелец бизнеса

Но даже если вы фрилансер, работающий на себя дома за компьютером, педагог или домохозяйка, понимание, с каким типом

конфликтной личности вы имеете дело, сильно облегчит вам жизнь и поможет отстаивать свою правду.

Тип 1. Демонстративный

Вы обязательно сталкивались с людьми этого типа. Они создают конфликты для того, чтобы побыть в центре внимания. При этом скандал может возникнуть буквально на ровном месте. Если вы подозреваете у своего коллеги или родственника демонстративный тип, попробуйте работать на опережение: дайте понять, что вы очень интересуетесь человеком и его делами, что он важен для вас, сделайте комплимент, похвалите сделанную работу. Скорее всего, частота конфликтов значительно уменьшится. Этот прием работает не только с взрослыми, но и с детьми и подростками.



DE JURE
DE FACTO

Тип 2. Ригидный

К этому типу относятся негибкие люди, часто с завышенной самооценкой. Им постоянно чудится, что их недооценили, они очень обидчивы, любят всегда быть правыми и редко отказываются от своих убеждений.

Ригидный тип – один из самых сложных с точки зрения поведения в конфликте. Совет психологов категоричен: если перед вами именно такой человек, постарайтесь не допускать с ним конфликтов. Не провоцируйте никаких подозрений, не давайте повода для обид. А если уж такой повод возник, лучше принести извинения или уйти, но не выяснять отношения.



DE JURE
DE FACTO

Тип 3. Неуправляемый

Как правило, люди этого типа очень эмоциональны и редко умеют просчитывать ситуацию наперед и оценивать последствия своих действий. Почувствовав себя ущемленными, они взрываются, ведут себя агрессивно. На этой эмоциональности и недальновидности и можно сыграть. Во-первых, такие люди всегда как на ладони. Вы быстро узнаете, что именно вызывает у них приступы негодования, и легко сможете их купировать. Во-вторых, с этим типом отлично срабатывает тактика «спуска пар»: дайте им возможность поскандалить по малозначимому поводу, и они уступят вам в главном.



Тип 4. Сверхточный

Людам этого типа свойственна повышенная тревожность, это перфекционисты, требовательные к себе и другим. Они склонны придирааться к мелочам и обижаться на ровном месте. При этом они редко выражают свое возмущение, предпочитая уйти в себя и избегать общения. Чтобы не вступать в конфликт с такими людьми, нужно быть очень бережным к их границам: не позволять себе двусмысленных высказываний или сомнительных жестов. Как правило, сверхточный тип не конфликтует, если уверен в своей безопасности.



DE JURE
DE FACTO

Тип 5. Бесконфликтный

Это как раз те люди, которые настолько боятся конфликтов, что постоянно их избегают. Но если вам кажется, что взаимодействовать с таким человеком очень удобно и выгодно, вы ошибаетесь. Это один из самых неприятных типов личности в конфликте. С подобным человеком невозможно конструктивно решить проблему.



DE JURE
DE FACTO

Тип 6. Конфликтный

Этих людей отличает умение вести себя в конфликтной ситуации и разворачивать ее себе на пользу. Они даже могут специально провоцировать конфликты, поскольку привыкли извлекать из них «бонусы». Обычно умеют аргументировать свою позицию и точно знают, чего хотят. В спорной ситуации хорошо иметь такого человека на своей стороне. Но еще лучше самому стать человеком, умеющим извлекать выгоду из конфликтов и управлять ими.



DE JURE
DE FACTO

Основные правила поведения с трудными людьми:

1. У таких людей есть скрытые нужды, связанные с прошлыми потерями и разочарованиями, и они их таким образом удовлетворяют.
2. При общении с «трудным» человеком следует взять под контроль свои эмоции и дать выход его эмоциям.
3. Не принимать только на свой счет слова и поведение данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов «трудный» человек так ведет себя со всеми.
4. При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации следует учитывать, к какому типу людей относиться Ваш оппонент.
5. Если считаете необходимым продолжение общения с «трудным» человеком, вы должны настаивать на том, чтобы он говорил правду.



DE JURE
DE FACTO

Профилактика конфликтов

- Постоянная работа по улучшению условий труда и совершенствованию его оплаты;
- Строгое соблюдение трудового законодательства;
- Соблюдение служебной этики;
- Контроль деятельности и отношений в коллективе (в разумных пределах);
- Выявление проблемных областей и направление усилий на их разрешение;
- Создание в коллективе благоприятной психологической атмосферы, атмосферы координации и сотрудничества;
- Знать чем «дышит» коллектив;
- Стимулировать коллектив как финансово, так и морально;
- Учёт ожиданий подчиненных: знание дела, умение организовать работу, перспективный подход, обеспечение заработка, «человеческое» отношение к подчиненным.



Способы и правила разрешения конфликтов.

Для устранения конфликтов используют две группы методов:

- Структурные методы
- Межличностные методы

Структурные методы

- Разъяснение требований к работе
- Координационные и интеграционные механизмы
- Общеорганизационные комплексные цели
- Структура системы вознаграждений



DE JURE
DE FACTO

Межличностные стили разрешения конфликтов:

- Уклонение (избегание);
- Сглаживание (приспособление);
- Принуждение (конкуренция);
- Компромисс;
- Решение проблемы (сотрудничество).



DE JURE
DE FACTO

Стратегии разрешения конфликтов «Проигрыш-Проигрыш»

- Компромисс или занятие промежуточной позиции в споре;
- Расплатиться с одной из конфликтующих сторон;
- Привлечение независимого лица.

Стратегии разрешения конфликтов

«Выигрыш-Проигрыш»

- Стороны четко разделены на «мы» и «они»;
- Все силы направлены друг против друга;
- Стороны рассматривают предмет спора только со своей позиции;
- Основной упор делается на принятие решения, а не на достижение целей;
- Конфликты приводят к наказанию или осуждению;
- Стороны рассматривают проблемы с сиюминутной точкой зрения.



DE JURE
DE FACTO

Стратегия разрешения конфликтов **«Выигрыш-Выигрыш»**

- Стратегия направлена на решение проблемы, а не на победу над другой стороной;
- В конфликтной ситуации удовлетворены потребности обеих сторон.

Решение проблемы конфликта:

- Определите проблему в категориях целей, а не решений;
- После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон;
- Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.



Индивидуальный трудовой спор- Индивидуальные трудовые споры — это разногласия между работодателем и работником по применению законодательных и иных нормативных актов о труде, условий труда, предусмотренных трудовым договором. (ТК РУз)

- Органы, рассматривающие индивидуальные трудовые споры
- Комиссии по трудовым спорам
- Обращение в суд
- Срок обращения по трудовым спорам
- Исполнение решений по трудовым спорам
- Рассмотрение требований, касающихся денежных взысканий:



DE JURE
DE FACTO

Вопрос: Например: Я был незаконно уволен с предприятия, где проработал **25 лет**. Прошло уже **2 недели** с момента подписания приказа. Могу ли я еще восстановиться на работу?

Ответ: Согласно [статье 111](#) Трудового кодекса РУз, в случаях незаконного прекращения трудового договора или незаконного перевода на другую работу работник должен быть восстановлен на прежней работе самим работодателем, судом либо иным компетентным органом.

При рассмотрении спора на работодателя возлагается бремя доказывания обоснованности прекращения трудового договора или перевода.

Кроме того, в п.2 Постановления пленума Верховного суда Республики Узбекистан №12 от 17.04.1998г, предусмотрено, что заявление по спорам о восстановлении на работе подается непосредственно в суд в **месячный срок** со дня вручения работнику копии приказа о прекращении с ним трудового договора.



DE JURE
DE FACTO

Индивидуальный трудовой спор

- Споры возникают по вопросам применения трудового законодательства, содержания трудового договора, локальных актов;
- Индивидуальным трудовым спором признается спор не только между работодателем и работником, но и между работодателем и лицом:
 - ранее состоявшим в трудовых отношениях с этим работодателем;
 - изъявившим желание заключить трудовой договор с работодателем (в случае отказа последнего от заключения трудового договора)



DE JURE
DE FACTO

Способы разрешения конфликта

К.Томас выделяет пять видов основных стратегий разрешения конфликта: соперничество, компромисс, сотрудничество, уход, приспособление.

Соперничество заключается в навязывании другой стороне выгодного для себя решения.

Уход от решения проблемы или избегание, является попыткой выйти из конфликта при минимальных потерях.

Приспособление или уступок, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций.

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками.



Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения.

Конфликт - это не самое худшее в нашей жизни!!!

- Можно и нужно многому научиться после выхода из конфликтной ситуации
- Заглянуть в самого себя
- Не принимайте конфликт слишком близко к сердцу



DE JURE
DE FACTO

- Человек (личность) живет, общается, взаимодействует с коллективом и другими людьми поэтому столкновение взглядов, принципов, ценностей неизбежно, а следовательно неизбежен и конфликт. Конфликтную ситуацию тяжело обойти стороной, а порой невозможно. Поэтому проще и надежнее разрешить конфликт, как можно мягче, без больших моральных, физических и финансовых затрат.

«Плохой мир лучше, хорошей войны»



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

