

## ТЕМА 15. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

1. *Трудовой коллектив, его функции и виды*
2. *Сплоченность коллектива и факторы обуславливающие ее уровень*
3. *Сущность трудового конфликта и причины возникновения конфликтной ситуации*
4. *Виды трудовых конфликтов*
5. *Негативные последствия и позитивные функции*
6. *Типы разрешения трудового конфликта*
7. *Методы управления конфликтами*
8. *Стрессы и стрессоры*
9. *Управление стрессами*



## *1. Трудовой коллектив, его функции и виды*

Трудовой коллектив – объединение работников осуществляющих совместную трудовую деятельность на государственном, кооперативном, общественном, частном предприятии, учреждении, организации. В составе единого трудового коллектива действуют трудовые коллективы цехов, отделов, участков, бригад и других подразделений.

Роль трудовых коллективов проявляется через выполняемые ими функции.

## ФУНКЦИИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

1. Целевая функция, для реализации которой создается данный коллектив

2. Функция удовлетворения социальных потребностей работников (через организацию работник обеспечивается материальными благами)

3. Социально-интегративная функция, состоящая в воздействии на поведение работников, как в сфере труда, так и в других сферах, в сплочении коллектива ради достижения целей организации, в привитии работникам ценностей и норм коллектива

4. Функция, связанная с участием организации в производственно-хозяйственной и общественной жизни региона, где расположена эта организация. Это оказание шефской помощи селу, ремонт подшефных школ, участие в избирательных компаниях и т.д.

Все функции трудовых коллективов признаны способствовать реализации главной цели предприятия – производству продукции, духовных благ, оказанию услуг.



Выделяют четыре основных вида трудовых коллективов: производственные коллективы, включающие коллективы предприятий и организаций промышленности, строительства, транспорта, сельского и лесного хозяйства, связи по обслуживанию производства, материально-технического снабжения и сбыта; коллективы сферы обслуживания; коллективы научных и конструкторских организаций; коллективы органов управления.

## *2. Сплоченность коллектива и факторы обуславливающие ее уровень*

Внутриколлективная сплоченность представляет собой единство поведения его членов. Единство поведения означает слаженность действий членов коллектива при выполнении общих задач и реализации общих целей.

Процесс сплочения трудового коллектива это формирование и поддержание единства интересов, ценностей и поведения всех его членов в ходе трудовой деятельности. Сплочение противостоит разобщению коллектива и развитию в нем конфликтной ситуации.

В зависимости от уровня сплоченности различают несколько типов первичных коллективов:

Т  
И  
П  
Ы  
  
К  
О  
Л  
Л  
Е  
К  
Т  
И  
В  
О  
В

Сплоченные

=

Характерными признаками сплоченного коллектива являются стабильность его состава, поддержание между членами коллектива дружеских контактов в рабочее и не рабочее время, высокий уровень трудовой дисциплины

Расчлененные

=

Для расчлененного коллектива характерно наличие нескольких социально-психологических групп, недружелюбно относящихся друг к другу, большой разброс в показателях дисциплинированности и общественной активности работников

Разобщенные

=

В разобщенном коллективе доминируют функциональные отношения, социально-психологические контакты не развиты, высока текучесть, часто возникают конфликты



Организационно-технические факторы выражают существующие в данном коллективе функциональные отношения и связи, а также особенности социальных норм и применения санкций.

Экономические факторы связаны с согласованием материальных, имущественных, экономических интересов каждого члена коллективам их сопряженностью с экономическими интересами производственных подразделений и всего коллектива в целом.

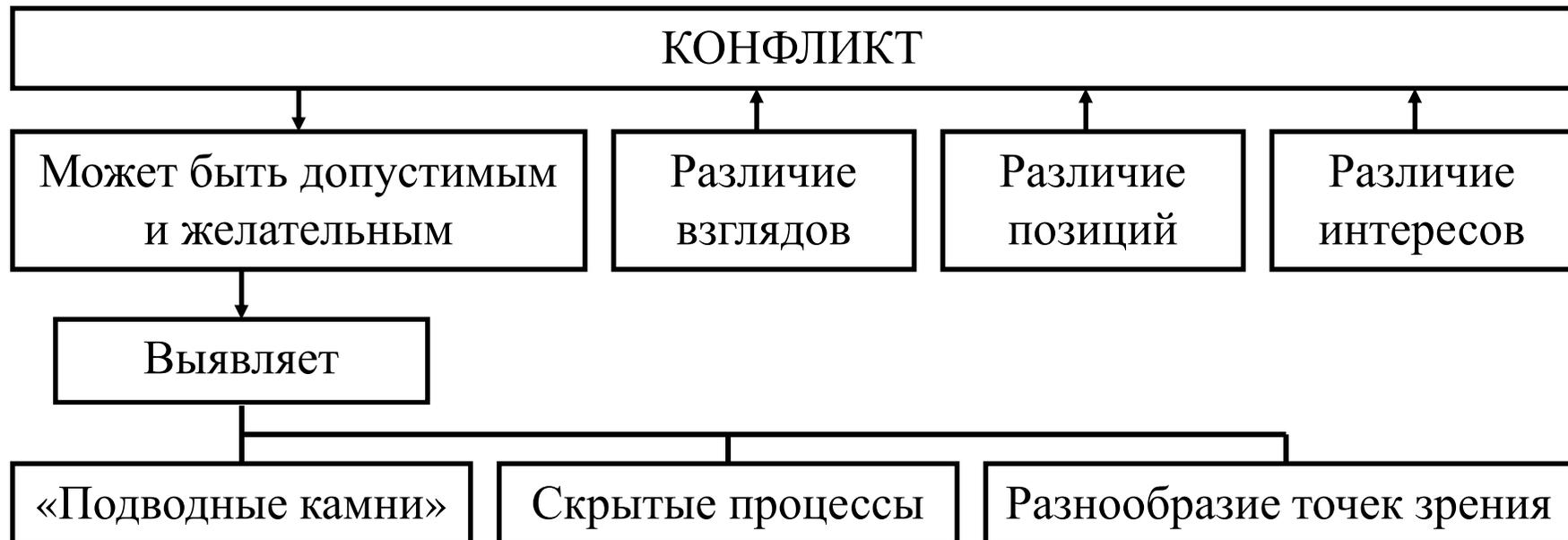
Общественно-организационные факторы заключаются в особенностях работы общественных организаций, в их способности привлечь к своей деятельности максимальное число работников, развития чувства хозяина, прививая навыки управления общественными делами.

К социально-психологическим факторам сплоченности относятся: социально-производственное информирование членов коллектива; психологический климат в коллективе; стиль руководства, который складывается из особенности служебного поведения руководителя.

### 3. Сущность трудового конфликта и причины возникновения конфликтной ситуации

Слово конфликт в переводе с латинского – столкновение. Поэтому его суть в столкновении интересов, сторон, мнений и сил.

*Трудовой конфликт – это противоречие организационно трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами работников.*



Конфликтная ситуация есть положение, при котором интересы сторон вступают в противоречия, но открытого столкновения нет.

Конфликтная ситуация возникает, если:

- Противоречия отражают взаимоисключающие позиции субъектов
- Степень противоречий достаточно высока
- Противоречия доступны для понимания, т.е. индивиды и группы осознают эти противоречия или, напротив, они непонятны
- Противоречия возникают мгновенно, неожиданно или довольно длительно накапливаются, прежде чем появятся какие-то социальные столкновения

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

## *Причины трудовых конфликтов*

- Недостатки в организации производства и труда
- Низкий уровень дисциплины
- Нечетко сформулированные цели и задачи подразделений и отдельных работников
- Несовершенство оценочных показателей деятельности коллектива, их несоответствие целям организации
- Несоответствие состава работников этим целям, связанные с просчетами в подборе и расстановке кадров
- Нечеткое регламентация деятельности отдельных подразделений и исполнителей

Одной из главных причин конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения.

## 4. Виды трудовых конфликтов

Более наглядно виды конфликтов представлены на рисунке.



## 5. Негативные последствия и позитивные функции трудового конфликта



## Позитивные функции трудового конфликта

*Информационная* (только через конфликт становится открытой информация, которая функционально необходима все или многим);

*Социализация* (в результате конфликта индивиды получают социальный опыт, знания, которые недоступны в обычных условиях);

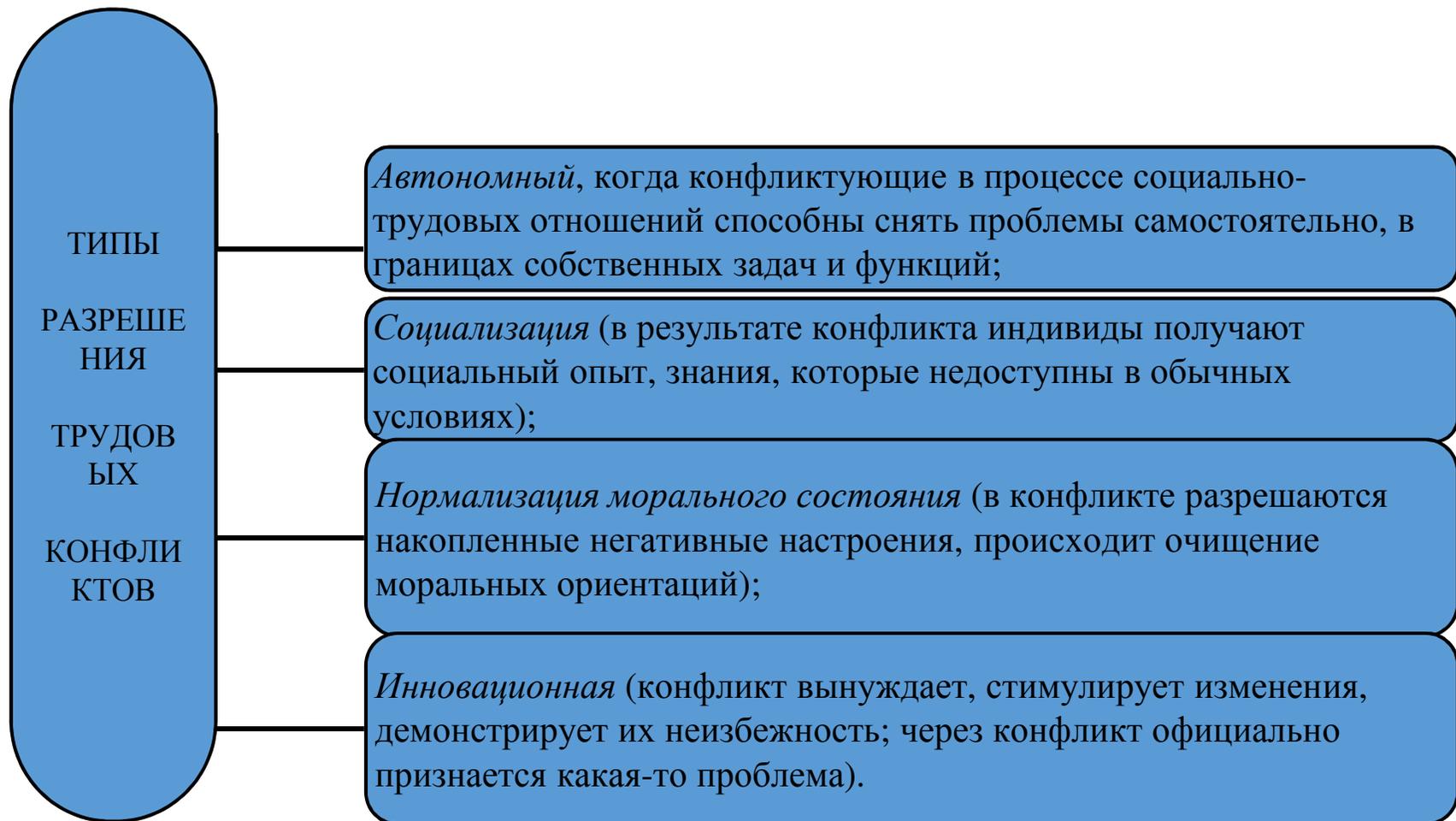
*Нормализация морального состояния* (в конфликте разрешаются накопленные негативные настроения, происходит очищение моральных ориентаций);

*Инновационная* (конфликт вынуждает, стимулирует изменения, демонстрирует их неизбежность; через конфликт официально признается какая-то проблема).

Признание позитивных функций трудового конфликта не означает, что конфликт можно и нужно целенаправленно создавать. При наличии конфликта необходимо правильно относиться к нему и точки зрения возможных положительных исходов; не подавлять, а решать его с полезным эффектом: анализировать, учиться через конфликт: регулировать, направлять его на достижение полезных целей.

## *6. Типы разрешения трудового конфликта*

Разрешение трудового конфликта – это процесс или целенаправленная деятельность, снимающие его причины и последствия. Разрешение трудового конфликта может быть организованным или произвольным, стихийным. Не всегда установимы четкие границы между разрешением конфликта и самим конфликтом, поскольку он иногда протекает как конструктивное преодоление трудовых проблем.



## *7. Методы управления конфликтами*

Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп:

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Внутриличностные

Воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента

Структурные

Воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за правильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п.

Межличностные

Предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов

Переговорные

Выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников

Ответные агрессивные

Являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций (с позиций силы, насилия)

Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом.

## *8. Стрессы и стрессоры*

Стресс представляет собой совокупность защитных психологических реакций организма человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни человека.

Чтобы избежать потери от стрессов, следует определить их причины, которыми являются стрессоры. Классификация стрессоров представлена на рисунке.

# СТРЕССОРЫ

Стрессоры в  
окружающей среде:

- производственные
- ролевые
- структурные
- карьерные
- отношенческие
- внеорганизационные

Личные стрессоры:

- потребности
- надежды и достижения
- эмоциональная  
устойчивость
- гибкость
- толерантность
- неясности
- самооценка

## ПОСЛЕДСТВИЯ СТРЕССОРОВ

### ***Субъективные:***

расстройства; утомленность; чувство тревоги; чувство вины.

### ***Поведенческие:***

опасность инцидента; «нехорошие» разговоры.

### ***Когнитивные:***

слабые решения; плохая сосредоточенность.

### ***Физиологические:***

высокое содержание холестерина; растущее кровяное давление; язвенная болезнь; коронарные заболевания.

### ***Организационные:***

прогулы; текучесть кадров; низкая производительность труда; неудовлетворенность работой.

## *9. Управление стрессами*

Управление стрессами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью адаптации личности к стрессовой ситуации, устранения источников стресса и овладения методами их нейтрализации всем персоналом организации.

Стресс может иметь как негативное, так и позитивное значение для человека.

Методы нейтрализации стрессов

<i>Наименование метода</i>	<i>Характеристика метода</i>
1. Планирование	Необходимо планировать решение задач (личных или служебных) на следующий день или ближайшую перспективу. В планах необходимо соотнести личные цели с целями организации
2. Физическое упражнение	Физические упражнения, зарядка в течение дня могут помочь избежать стрессов, так как являются хорошим выходом для отрицательной энергии, благотворно влияют на физическое состояние организма
3. Диета	Продолжительный стресс может привести к образованию недостатка витаминов, ослаблению организма и в конечном счете к болезни. Кроме того, во время стресса нарушается нормальный режим питания. Поэтому необходимо выбрать вместе с врачом правильную диету.
4. Психотерапия	Необходимо обратиться к психотерапевту, который порекомендует специальные упражнения с учетом сложившейся стрессовой ситуации и порекомендует специалиста – психоаналитика для проведения интенсивной работы один на один