**Лекция 6. Трудовой конфликт: определение, причины, типология, модели. Правила и технологии эффективного межкультурного взаимодействия, межличностного делового общения и бесконфликтной деловой коммуникации (2 часа)**

Как отмечает Магомедов Г.М. в своей статье «Конфликты в организации: сущность и особенности», раскрытие данного вопроса об особенности протекания конфликтов в организации связано с проблемой дефиниции самого термина «организация». Прежде всего мы должны ответить на вопрос о том, что же представляет собой организация.

Основоположник организационной теории А.А. Богданов рассматривал под понятием «организация» практически все проявления живой и неживой природы. Теория организации как самостоятельное научное направление рассматривает организацию и как внутренне упорядоченную согласованность взаимодействия частей и целого (здесь она тождественна понятию «система»), и как процесс (совокупность процессов), ведущий к формированию такого состояния (упорядочиванию взаимосвязи между элементами целого). Таким образом, организация, впрочем, как и конфликт, выступают одновременно и как процесс, и как система.

Таким образом, в самом общем виде под организацией понимают упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочиванию в целесообразное единство. К этим двум общим характеристикам организации добавляется и третья, более узкая, согласно которой организация рассматривается как союз людей, объединившихся для реализации определенных целей и действующих «на основе определенных процедур и правил».

Следовательно, организация выступает в трех аспектах:

как целостное образование (социальное, техническое, природное), характеризующееся организационным единством структурных компонентов и направленное на достижение определенной цели;

как процесс по формированию и поддержанию такого единства взаимосвязи структурных элементов целого;

как функция управления, если процесс по упорядочиванию состоит из целенаправленных действий людей.

Последний аспект организации – функция управления – в отличие от двух других, имеет только социальную природу и означает процесс определения и разграничения прав, обязанностей и «функций отдельных элементов управления подсистемы».

Два первых аспекта имеют универсальный (всеприродный) характер, в том числе и социальный. В социальном плане организация как целостное упорядоченное образование и процесс по формированию такого состояния представлена социальными системами и институтами. Социологический энциклопедический словарь определяет «социальную организацию» как систему социальных групп и отношений между ними; «социальную систему» – как сложноорганизованное упорядоченное целое, включающее отдельных индивидов и социальные общности, объединенные разнообразными связями и взаимоотношениями; а социальный институт – как «исторически сложившиеся формы организации и регулирования обществ, жизни (например, семья, религия, образование и т. д.), обеспечивающие выполнение жизненно важных для общества функций, включающие совокупность норм, ролей, предписаний, образцов поведения, специальных учреждений, систему контроля».

Вышеобозначенное позволяет сделать вывод о том, что из всех рассмотренных понятий «организация», «система» и «институт» первое шире по своему содержанию и включает в себя два остальных. Содержание понятий «система» (как упорядоченное состояние элементов целого) и «институт» (как комплекс стандартизированных правил и норм поведений и взаимодействий людей) идентично содержанию понятия «организация» в ее статике, т.е. тогда, когда она представляет собой упорядоченную целостность взаимодействий элементов [17]. Но организация включает и процесс по формированию такого состояния, что делает ее близкой к понятию «институционализация», которое в наиболее общем виде представляет собой процесс по формированию социальных институтов путем стандартизации и упорядочивания норм и правил жизнедеятельности людей.

Социологическая точка зрения по отношению к термину «организация» сводится к тому, что он «используется главным образом по отношению к крупномасштабным или «сложным организациям», проникающим во все аспекты социальной жизни современного общества. Это – деловые предприятия, школы, госпитали, церкви, тюрьмы, армия, политические партии, профсоюзы и т.д. Их модели социальных отношений отличаются от других социальных групп – семьи, групп равных и соседских общин – в значительной степени спонтанных и неформальных».

Теория управления концепт «организация» также все чаще сводит к официально функционирующим учреждениям (институтам) и социальным системам (предприятия и фирмы, органы власти, общественные и религиозные объединения и др.).

Организация является важнейшей ячейкой общества, которая включает людей в систему экономических, политических, социальных и духовных отношений. Но для организаций характерны не только солидарные отношения, но и конфликтные.

Более того, по утверждению Л. Понди (1992), «конфликт есть сама сущность того, что есть организация. Если конфликт не происходит, то организация не имеет причины быть».

Конфликт в организации, по определению Шило Н.И., «это сложная многоуровневая, открытая система взаимодействий, основанных на актуализированном противоречии в интересах, целях, ценностях (реальном, степень осознанности которого может быть различной, или мнимом), субъектами которого выступают индивиды или группы, занимающие различные ролевые позиции в организации».

Таким образом, под конфликтом в организации понимают систему и процесс взаимодействия структурных элементов организации (индивидов и групп), направленный на разрешение существующих противоречий, возникающих вследствие столкновения противоположных позиций, целей, интересов, мнений, взглядов, идеалов и/или вследствие ограниченности ресурсов, выступающих для них (структурных элементов – индивидов и групп) в качестве важных и актуальных потребностей.

В обществе складываются самые разные типы организаций: предприятия, учреждения, компании, ассоциации, вузы, общественные организации и т.д. В их основе – самые разные социальные отношения и интересы. Поэтому конфликтные ситуации в организациях могут иметь разную природу и разные особенности.

Шило Н.И., исходя из выявленных Пригожиным А.И. концептуализаций организации, выделяет 3 вида источников конфликтов в организации, «которые в своей совокупности организуют некое «конфликтное поле»:

Из пригожинского компонента «организация – инструмент решения общественных задач, средство достижения целей» Шило Н.И. выделяет внешние по отношению к организации конфликты, связанные «с эффективностью организации как инструмента, с отношениями с внешней средой – рынком, правовыми институтами, поставщиками, конкурентами и пр.».

Из компонента, что «организация есть социальная среда, человеческая общность» вытекают «социальные по природе и социально-психологические по уровню субъектов конфликты», выходящие за пределы непосредственного регулирования организацией, т.е. присущие всем разновидностям социального взаимодействия.

Из компонента «организации – обезличенные иерархические структуры связей и норм» вытекают два типа источников конфликта: системные и структурные.

В основе первых лежит противоречие между объективными нормами и правилами, выдвигаемыми организацией, с одной стороны, и субъективно-личностными характеристиками работника (члена) организации, с другой. Индивидуальные качества работника в условиях необходимости выполнения строго определенной (унифицированной) трудовой функции могут носить конфликтогенный характер.

В основе вторых лежат противоречия функционирующих в организации различных групп. Хотя цели структурных компонентов направлены на достижения общей для всей организации цели, но для достижения своих собственных задач группы могут вступить в конфликтное взаимодействие с другими группами, особенно в условиях ограниченности ресурсов.

В «Основах менеджмента» Мескона М.Х., Альберта М., Федоури Ф. приводятся следующие детерминанты конфликтов в организации: распределение ограниченных ресурсов, взаимосвязь задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворенность в коммуникациях.

В литературе существует множество различных критериев классификации конфликтов в организации. Наиболее значимой в контексте изучаемой проблемы является их типология в зависимости от сторон конфликта. По этому критерию конфликты подразделяются на внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, в том числе и международные, конфликты [5], что является, на наш взгляд, методологически правильным в условиях, когда и государства рассматриваются в качестве организаций.

Внутриличностные конфликты в организации могут возникнуть вследствие предъявления работнику противоречивых требований (например, у двух менеджеров разные требования к результату работы сотрудника – один требует акцентировать внимание на качестве предоставляемых услуг, а другой – на быстроте обслуживания клиентов); разногласия трудовых обязанностей и личных потребностей и ценностей; рабочей перегрузки или недогрузки.

К. Левин (1975) выделяет три типа внутриличностного конфликта:

конфликт при необходимости выбора между двумя одинаково привлекательными альтернативами;

конфликт между необходимостью выбора действия, «имеющего одновременно и положительные, и отрицательные последствия»;

конфликт при необходимости выбора между двумя одинаково непривлекательными альтернативами [3]

Важно отметить, что внутриличностный конфликт может и не осознаваться индивидом, если он связан с бессознательными процессами его психики. В этом случае он может проявляться в виде различных неврозов. В основе межличностного конфликта, который может носить как горизонтальный, так и вертикальный характер, лежат разные причины, от индивидуальных различий в мировоззрениях, характерах и ценностях до борьбы за ресурсы, средства, должности и т.д. (например, два сотрудника претендуют на одну должность; противостояние между формальным и неформальным лидерами и др.).

Конфликты между личностью и группой возникают в результате непринятия личностью установленных в группе правил и норм или же неприятия самой группой какой-либо личности в силу отсутствия у последней значимых, по мнению группы, качеств.

Это характерно для горизонтальных форм отношений. «Как уже наблюдалось в исследованиях Хоторна, группа обладает большими возможностями принуждения своих членов к соблюдению групповых норм. При этом «поощрения» могут состоять как в социальном признании и различных формах поддержки на рабочем месте или даже вне его, так и в привилегиях при распределении благ. «Наказание» наряду с низким признанием и низкой поддержкой проявляется в ежедневном «подтрунивании» над сотрудником».

Вертикальным проявлением конфликта между личностью и группой является конфликт между руководителем и подчиненной ему группой (коллективом).

Межгрупповой конфликт возникает между различными структурными подразделениями. Выделяют следующие основные механизмы возникновения межгрупповых конфликтов: межгрупповая враждебность («мы» – «они»), объективный конфликт интересов, внутригрупповой фаворитизм (конформизм, приспособленчество к групповым интересам).

В качестве субъектов и сторон конфликта могут выступить как частные, так и официальные лица (руководители организаций и учреждений), как отдельные сотрудники, так и целые группы. Степень участия субъектов в конфликте может быть различна: от прямого противодействия до опосредованного воздействия на ход конфликта. Субъекты конфликта подразделяются на основных участников (противодействующие стороны); группы участников (стороны, играющие второстепенную роль); посредников (нейтральные лица, стремящиеся предотвратить, разрешить конфликт).

Не менее важным является деление конфликтов в зависимости от их направленности на горизонтальные, когда в противоборство вступают стороны, имеющие одинаковый статус и равное положение (например, коллеги по работе); вертикальные, протекающие между субъектами, находящимися на разных ступенях иерархической лестницы (например, между начальником и подчиненным); смешанные, включающие различные сочетания двух предыдущих.

Типология конфликтов в организации в зависимости от сторон и направленности конфликта наглядно показана в представленной ниже таблице.

Так, например, сущность внутриличностного конфликта горизонтальной направленности в том, что выполнение трудовых функций мешает выполнению других равных по статусу ролей: хорошего супруга, отца, друга (например, из-за работы невозможно уделять много времени семье, друзьям); внутриличностный конфликт вертикальной направленности возникает в случае, когда требования и приказы руководства противоречат ценностям и идеалам работника (например, если продавцу необходимо скрывать некоторые плохие качества продаваемого товара (срок годности, качество) или их приукрашивать, то это может противоречить его моральным представлениям об обмане, стоящим гораздо выше в иерархии моральных ценностей данного работника, чем получение материального вознаграждения); внутриличностный конфликт смешанной направленности появляется, когда выполнение трудовых функций мешает как выполнению других ролей, так и противоречат идеалам и ценностям работника (например, график работы не позволяет часто бывать со своей семьей, а семья является высшей ценностью для данного сотрудника).

Ратников В.П. в организации выделяет следующие типы конфликтов: организационные, производственные, трудовые и инновационные. К их числу мы добавляем и корпоративные конфликты. Кратко остановимся на каждом из них.

Организационные конфликты. Коробко В.И. определяет организационные конфликты как «разновидность конфликта, проявляющего в организации как относительно самостоятельной целостной системе». Большаков А.Г. и Несмелова М.Ю. также отмечают, что 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».

Таким образом, организационные конфликты являются разновидностью конфликтов в организации, возникающих вследствие несовпадения формальных организационных начал (целостных и структурных свойств организации) и реального поведения коллектива.

В качестве причин организационных конфликтов выделяют: несовершенство нормативных правил, регламентирующих деятельность сотрудников организации; противоречия в целях и интересах у работников и групп; и субъектные особенности членов организации (организационно-управленческие недостатки руководителя, нарушение норм как руководителем, так и сотрудниками, и психологическая несовместимость).

Производственные конфликты. Производственные конфликты – конфликты, возникающие в организации по поводу противоречий в производственных отношениях трудового коллектива (например, конфликт между работниками различной квалификации и возраста; конфликт между руководителем и подчиненным; конфликт между сотрудниками одного и того же отдела, конкурирующими за ту или иную должность)

Тренев Н.Н. отмечает, что типичные производственные конфликты связаны с человеческими ресурсами, оборудованием, капитальными затратами, издержками, техническими решениями и компромиссами, приоритетами, административно-управленческими процедурами, расписаниями, ответственностью, личными взаимоотношениями.

Трудовые конфликты в организации. Основными субъектами социально-трудовых отношений в современной России являются работники, представляющие их интересы профсоюзы, работодатели, их представители и органы государственной власти.

Социально-трудовой конфликт, по мнению Шаленко В.Н., представляет собой борьбу «заинтересованных социальных групп за преимущественно экономические (материальные) ресурсы, в основе которого лежит ценность справедливости, определяемой через соотношения вложенного труда и полученного вознаграждения».

Таблица 3 – Типология конфликтов в организации в зависимости от сторон и направленности конфликта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид конфликта | Направленность конфликта | | |
| горизонтальная | вертикальная | смешанная |
| Внутриличностный | Выполнение трудовых функций мешает выполнению других равных по статусу ролей: хорошего супруга, отца, друга. Напр., из-за работы невозможно уделять много времени семье, друзьям | Требования и приказы руководства противоречат ценностям и идеалам работника. Так, напр., если продавцу необходимо скрывать некоторые плохие качества продаваемого товара (срок годности, качество) или их приукрашивать, то это может противоречить его моральным представлениям об обмане, стоящим гораздо выше в иерархии ценностей этого работника, чем получение материального вознаграждения | Выполнение трудовых функций мешает как выполнению других равнозначных ролей, так и противоречит идеалам и ценностям работника.  Напр., график работы не позволяет часто бывать со своей семьей, а семья является высшей ценностью для данного сотрудника |
| Межличностный | Конфликт между работниками одного статуса (должности). Напр., между офисными сотрудниками, если один предпочитает работать в тишине, а другой – прослушивая музыку | Между руководителем и подчиненным. Напр., на замечание руководителя о качестве выполняемой работы работник может возмутиться плохими условиями труда | - |
| Между личностью и группой | Когда личность отказывается интегрироваться в корпоративную культуру группы. Напр., новый сотрудник считает неприемлемым, давнюю традицию этого коллектива в рабочее время устраивать перерывы на кофе-брейк | Конфликт между непосредственным начальником и группой.  Напр., требование начальника прийти на работу в выходные дни может вызвать общее недовольство всех членов группы | Конфликт может приобрести смешанную направленность, если к конфликту между личностью и группой, к последней присоединится сотрудник, находящийся на одной или высшей ступени иерархической лестницы, чем конфликтующая личность.  Напр., в первом случае, если на сторону коллектива станет и начальник; во втором ‒ возмущение коллектива требованием начальника работать в выходные дни будет поддержано работником такого же ранга, что и начальник, или же руководителем высшего звена |
| Межгрупповой | Конфликты между группами, находящимися на одном уровне иерархической лестницы. Напр., между отделом сбыта и производственным подразделением | Конфликты между группами, находящимися на различных ступенях иерархической лестницы.  Напр., корпоративные конфликты между акционерами и менеджерами | Конфликты между группами, находящимися как на одном, так и на разных ступенях иерархической лестницы организации. Напр., на том же примере корпоративных конфликтов между акционерами и менеджерами, если часть акционеров солидарна с менеджерами |

Степанов Е.И. определяет трудовые конфликты как противоречия, возникающие «между участниками производства в процессе их взаимодействия по поводу организации труда, его условий, занятости в нем, вознаграждение за него».

Соловьев А.В. предлагает разграничивать понятия «трудовой спор» и «трудовой конфликт». В обоих случаях, по мнению исследователя, имеет место конфликтное взаимодействие субъектов социально-трудовых отношений, основанное на различии экономических интересов, но в первом случае – это взаимодействие имеет характер торга, «в ходе которого ни одна из сторон взаимодействия не ставит перед собой задачу уничтожения соперника, нанесения ему ущерба». В трудовой конфликт данное взаимодействие субъектов перетекает только в том случае, если происходит нарушение права (действительное или мнимое) или ущемление одного из субъектов другой стороной.

Таким образом, трудовые конфликты – столкновение интересов, мнений, оценок индивидов, групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации и оплаты).

Важно отметить, что трудовые конфликты более институционализированы в том смысле, что имеются определенные примирительные процедуры, предусмотренные законодательством (Трудовым Кодексом РФ) и внутренними нормативными документами организации (Положение о комиссии по трудовым спорам и др.). Также функционирует Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений и подобные комиссии на других уровнях социального партнерства.

Инновационные конфликты. Анцупов А.Я. и Баклановский С.В., раскрывая вопрос об инновационных конфликтах, дают определение межличностному инновационному конфликту, понимая под ним «противодействия между сторонником и противником нововведения, сопровождаемое переживанием ими негативных эмоций по отношению друг к другу» [1]. В качестве факторов их возникновения авторами приводятся объективные (извечный конфликт интересов консерваторов и новаторов), организационно-управленческие (неэффективное управление внедрением инноваций), инновационные (сущность нововведения), личностные (субъективное восприятие инновационного процесса) и ситуационные (конкретные особенности «единичной инновационной ситуации») причины.

Процесс сопротивления изменениям или же их поддержки охватывает не только реакции отдельных сотрудников организации по их поводу, но и охватывает отношения (позиции) всех организационных структур и организации в целом. Следовательно, инновационные конфликты – это конфликты, возникающие в организации вследствие сопротивления организационных структур (индивидов и групп) введению инноваций (нововведений) или другим изменениям, в том числе и конфликты между сторонниками и противниками подобных новшеств.

Корпоративные конфликты. Корпоративные конфликты как разновидность конфликтов в организации появились с момента возникновения в России частных корпораций (1990-е гг.). Изначальное несовершенство законодательной базы и криминогенный характер экономики 90-х годов стал фактором широкого распространения в корпорациях именно конфликтной формы взаимодействия.

Основными причинами корпоративных конфликтов являются разногласия: относительно стратегии развития компании; относительно проводимых сделок; по поводу состава совета директоров и менеджмента компании; относительно как системы, так и отдельных элементов корпоративного управления компании.

Таким образом, корпоративные конфликты – это конфликты, возникающие между акционерами, между акционерами (акционером) и менеджментом (советом директоров), между менеджерами (членами совета директоров), между структурными подразделениями компании, а также конфликты, возникающие в процессе поглощений компаний.