

УДК 614; 614.2; 614.2.003; 614:338.26; 614.001.18

***КОНФЛИКТЫ ПРИ СОВМЕСТНО-ИНДИВИДУАЛЬНОМ СПОСОБЕ
ТРУДОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ***

Фирсова С.А.

кандидат экономических наук, доцент,

Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет,

Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

Цель работы состоит в исследовании разных типов конфликтных ситуаций в современной организации и формировании некоторой общей базы для управления конфликтами. Гипотеза, которую необходимо проверить, состоит в том, что виды конфликтов, возникающих в организации, зависят от типа взаимодействия людей в процессе труда

Ключевые слова: конфликт, инцидент, предконфликтная ситуация, совместно-взаимодействующий, совместно-последовательный, совместно-творческий, совместно-индивидуальный способы трудового взаимодействия, карта конфликта

***CONFLICTS WITH A JOINTLY-INDIVIDUAL METHOD OF LABOR
INTERACTION***

Firsova S.A.

PhD, associate professor,

St. Petersburg State Economic University,

Saint-Petersburg, Russia

Annotation. The aim of the work is to study different types of conflict situations in a modern organization and form a common base for conflict management. The hypothesis that needs to be tested is that the kinds of conflicts that arise in the organization depend on the type of interaction of people in the work process

Keywords: conflict, incident, pre-conflict situation, jointly-interacting, co-consistent, collaborative-creative, jointly-individual modes of labor interaction, conflict map

Динамика быстрого развития современного общества предполагает наличие эволюционных и революционных периодов. В ходе более медленного (эволюционного) этапа происходит накопление некоторых качеств, которые при достижении определенной критической массы, дают начало преобразованиям, входя в противоречие с ранее существовавшим порядком вещей. Смена эволюционных и революционных этапов развития современной организации находит отражение в теориях жизненного цикла организации. Наиболее известными авторами таких теорий являются И. Адизес и Л. Грейнер, подробно описавшие процесс накопления и перерождения определенных качеств развития организации и неизбежность перехода от одной фазы к другой. Соответственно революционный этап, или этап кризиса сопровождается конфликтными ситуациями между носителями нового и старого порядка. Именно на этапе кризиса в наибольшей степени проявляется противоположность действия основных системных законов: закона сохранения и закона развития.

Конфликт определяется как отсутствие согласия или столкновение в сфере общения, вызванное противоречивыми целями, установками, поведением людей. В ходе развития организации, объективные изменения в стратегии, структуре, бизнес-процессах приводят к возникновению множества конфликтов, имеющих как организационную, так личностную основу.

Конфликт как явление сопровождает всю историю человечества, которую можно представить себе как цепь конфликтов. Отсутствие конфликтов, скорее всего, означает остановку в развитии. [1]

Конфликт имеет две или несколько сторон. Каждая сторона конфликта старается, чтобы была принята ее точка зрения или ее установка и препятствует другой стороне делать то же самое. То есть конфликт предполагает активное поведение его сторон.

По данным британского Института персонала и развития конфликты в коллективах от 1000 до 3000 человек ежегодно обходятся фирмам в 450 рабочих дней высокооплачиваемого профессионала. [5].

Конфликт мешает достижению целей организации или отодвигает момент их достижения. Но, он же способствует выявлению разнообразия точек зрения, дает дополнительную информацию помогает выявить большее число альтернатив [3]. Это все делает процесс принятия решений более эффективным. Поэтому трактовать конфликт как сугубо негативное явление с позиций современного менеджмента не следует.

В современной литературе по конфликтологии достаточно подробно разработаны основные положения теории конфликтов в организации. Выявлены основные группы причин. Основной акцент состоит в том, что конфликты являются источником развития организации. Несмотря на то, что конфликты в краткосрочной перспективе имеют негативное влияние на существующий порядок в организации, в более отдаленной перспективе именно они акцентируют внимание на «узких» местах и позволяют организации развиваться. Конфликты имеют функциональные и дисфункциональные последствия. Суть управления конфликтом состоит в нивелировании отрицательных последствий и адекватном использовании сложившейся ситуации для дальнейшего роста компании.

Рассмотрим, как влияет на вероятность появления конфликтных ситуаций преобладающий тип взаимодействия в процессе коллективного труда.

Л. И. Уманский описал три типа взаимодействия людей в процессе работы [4], позднее к ним был добавлен четвертый. Тип совместной деятельности - это способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем. Тип совместной деятельности описывает способ организации коллективного труда. Выделяют следующие типы:

- Совместно-взаимодействующий;
- Совместно-последовательный;
- Совместно-творческий;

- Совместно-индивидуальный.

Рассмотрим проявления конфликтных ситуаций при совместно-индивидуальном способе взаимодействия, поскольку данный тип организации совместной деятельности в большей мере, чем прочие соответствует концепции человеческого капитала. Первые типы в большей степени, могут рассматриваться как проявление отношения к человеку, как к ресурсу. [2]

Для иллюстрации течения конфликтной ситуации и процесса разрешения конфликта, используем такой инструмент конфликтологии как треугольник Установка-Поведение-Контекст (рисунок 1). Данная схема используется для визуализации и позволяет определить и проанализировать факторы, относящиеся к установкам, поведению и контексту в конкретной ситуации. А также карту конфликта, использующую такие категории как интересы и опасения сторон. (рисунок 2)

Исходя из этих характеристик, попробуем предположить основные причины возможных конфликтов, какие факторы, влияющие на конфликт (ценностные, структурные, информационные, факторы поведения и отношений), в наибольшей степени будут проявлены в каждом случае и какие способы подойдут для решения конфликтных ситуаций.

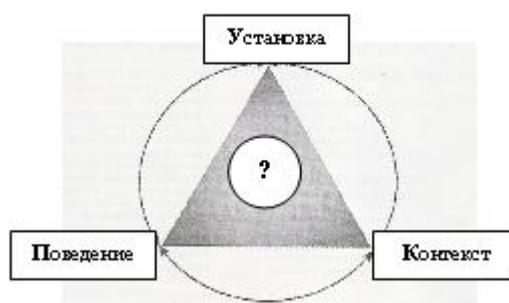


Рисунок 1 – Треугольник УПК

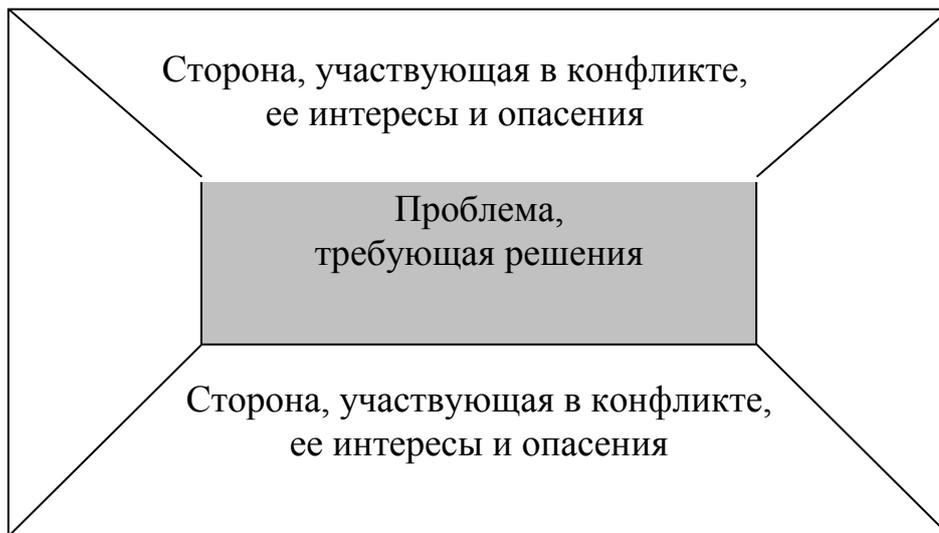


Рисунок 2 – Карта конфликта

Совместно-индивидуальный тип деятельности наиболее сложный для управления и может стать наиболее конфликтным. Суть взаимодействия по данному типу предусматривает внутреннюю конкуренцию между работниками. Контекст – проявление личных качеств, работа на себя, концентрация на личных достижениях. Соответственно установка каждого работника состоит в том, чтобы доказать, что он и есть самый профессиональный и самый важный работник во всей организации. Поведение индивидуалистическое, конкурентное, нередко случаи «подставы» и это воспринимается как данность при высоком уровне профессионализма.

Высокое влияние на формирование /избегание конфликтов оказывают информационные факторы, в том числе информация о профессиональном уровне, достижениях и заказчиках. Ценности могут быть очень противоречивыми у разных сотрудников и вступать в противоречие. Вместе с тем, главная ценность – профессионализм и личный имидж. Высокие профессиональные навыки значат значительно больше, чем гуманитарные ценности и межличностные отношения. Предконфликтные ситуации существуют перманентно как следствие внутрифирменной конкуренции.

Пример. Адвокатское бюро. Каждый специалист работает со своими заказчиками и гордится своим уровнем компетенции. При этом не прочь

перехватить клиента у своего коллеги. Это будет служить знаком того, что его уровень компетентности ценится выше.

Конфликты в данном случае могут иметь самые разнообразные причины: препятствия в достижении личных целей, недостатки в управлении, разногласия в ценностях. При данном способе организации коллективной деятельности для успешного управления существующими конфликтами как нигде важна роль руководителя. Именно руководитель должен выступать гарантом справедливости и честного отношения ко всем сотрудникам. Важно добиваться того, чтобы каждый член коллектива с пониманием относился к специфике работы такого коллектива, не допускать личных столкновений и во время купировать назревающие предконфликтные ситуации.

Рассмотрим пример конкретной конфликтной ситуации и способы ее разрешения. В компании торгующей сложной медицинской техникой по заказам частных и государственных медицинских учреждений зафиксировано устойчивое снижение продаж.

Руководство компании использовало разные методы стимулирования сотрудников, однако это не дало ожидаемых результатов. На одном из собраний коллектива было сделано заявление о том, что в связи со снижением объемов реализации ожидается существенное сокращение персонала. Будет проведена оценка каждого сотрудника по показателям дисциплины и нацеленности на конечный результат. Все будут ранжированы по производственным показателям, останутся только лучшие.

В результате предпринятых мер в коллективе возникла серия предконфликтных и конфликтных ситуаций. Наблюдалась серия инцидентов, связанных с тем, что каждый сотрудник ревностно следил за показателями соседа и сообщал в комиссию по аттестации. В результате показатели реализации существенно выросли. В конце месяца было объявлено, что никого увольнять не придется, т.к. показатели выровнялись и в компании достаточно средств для выплаты заработной платы всем сотрудникам.

Проанализируем сложившуюся ситуацию. Деятельность свободных агентов по продажам строится по совместно-индивидуальному типу. Соответственно каждый определяет напряженность своей работы самостоятельно. Реализовалась возможность снижения интенсивности труда каждым работником. Руководством предпринята удачная попытка создания искусственного конфликта, стимулирующего внутриорганизационную конкуренцию. Задействован информационный фактор подогревания конфликта. Повысилась роль рабочего места для каждого сотрудника – фактор ценностей. Отношения в коллективе не предполагали близких отношений между сотрудниками, их работа не зависит друг от друга, они свободно конкурируют за лучшие заказы, а в пределе – и за рабочее место. В поведении усилилась активная компонента – наблюдают и докладывают администрации.

Межгрупповой конфликт (администрация VS работники) сведен к серии межличностных конфликтов. Метод решения – силовой и административный. Как со стороны администрации, так и со стороны каждого сотрудника (докладывают о недостатках соседа). Каждый конфликтующий расширяет зону конфликта привлечением администрации.

Последствия конфликта преимущественно функциональные – увеличились доходы компании и заработная плата сотрудников, никого не пришлось увольнять, повысилась дисциплина и сознательность каждого работника. Дисфункциональным последствием могло бы стать ухудшение психологического климата в коллективе, однако для свободных агентов это не является определяющим, конкуренция за лучшие заказы и лучшие индивидуальные показатели составляет суть совместно индивидуального способа организации коллективной работы.

Конфликт многосторонний. Каждый сотрудник противостоит администрации и каждому из оставшихся сотрудников в отдельности. Администрация – также каждому сотруднику. Конфликт реалистичный, есть вполне конкретный предмет – показатели продаж.

Главная потребность администрации – увеличить доход компании, опасение – придется нанимать и обучать новых сотрудников. В случае, если бы сотрудники не повысили производительность – их бы пришлось уволить и нести дополнительные издержки на найм и обучение новичков.

Главная потребность каждого сотрудника – добиться повышения продаж. Опасение – быть уволенным и еще то, что его уволят, а другого оставят.

Общие интересы администрации и сотрудника – рост продаж. Для снятия тревожности по поводу опасений – наблюдение за соседом и доведение информации до администрации. Администрация учитывает эти сведения и ранжирует сотрудников. Это тоже зона общих интересов каждого сотрудника и администрации. Поведение по надзору за соседом выгодно администрации. Реализуется информационный фактор.

В ходе проведенного исследования приведены аргументы в пользу гипотезы о том, что существует некоторые стандартные типы конфликтов, соответствующие каждому типу организации коллективного труда.

Использование такого инструмента как треугольник УПК в организационных конфликтах позволяет упорядочить работу по предотвращению конфликтов в той части, которая обусловлена заданным контекстом отношений в процессе коллективного труда. Способ взаимодействия, в данной работе, рассматривается как контекст, внутри которого формируются установки участников процесса. В случае если установки соответствуют контексту – конфликтные ситуации станут возникать реже. В обратной ситуации – вероятность конфликтов повышается. Предотвращение конфликтов, возникающих вследствие несоответствия контекста и установок, возможно еще на стадии формирования рабочих команд. Однако не все установки наглядно проявляются при собеседовании и предварительных встречах. Часто это несоответствие обнаруживается лишь при начале активной фазы деятельности, т.е. при выраженных поведенческих реакциях на разные производственные ситуации. В этом случае анализ поведения отдельных участников необходимо рассматривать на предмет

соответствия связке контекст-установка. Очевидно, что не каждое такое несоответствие разрешимо в рамках межличностного общения и корректировки поведения, в значительной части случаев приходится отказываться от услуг человека, установки которого на рабочий процесс явно не соответствуют контексту.

Справедливой является и ситуация обратная, т.е. с точки зрения человека, принимающего решение о начале работы в том или ином коллективе. При решении вопроса о начале взаимодействия с определенной организацией необходимо тщательно проанализировать соответствие корпоративной культуры, а в частности установок и ожиданий, которым должен соответствовать работник, собственным ценностям человека, его интересам и опасениям.

Библиографический список:

1. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. С Пб., 2016.
2. Первухина Н.А. Фирсова С.А. Гуманизация труда в эволюции терминов: от человеческих ресурсов к человеческому капиталу Евразийский юридический журнал, № 6, 2018
3. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления. М., 2016.
4. Уманский Л.И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов.// Методология и методы социальной психологии. - М., 1977.
5. Устинов В. Тяжелый разговор // Секрет фирмы № 45, 2006. с. 54.