

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 10. «ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ»

Программа: «Управление конфликтными ситуациями»

Рекомендуемый объем: 4 академических часа

Теоретическая часть: 2 академических часа

Практические кейсы, упражнения и групповая работа: 2 академических часа

1. ЦЕЛЬ ЛЕКЦИИ

Сформировать у слушателей системное понимание природы организационных конфликтов, научить выявлять конфликты, возникающие вследствие особенностей структуры, процессов, распределения полномочий, ресурсов, ответственности, KPI и организационных изменений, а также выбирать эффективные способы их предупреждения и разрешения.

Главная управленческая задача:

«НЕ ИСКАТЬ ПРОБЛЕМУ ТОЛЬКО В ЛЮДЯХ — ИСКАТЬ ПРОБЛЕМУ В СИСТЕМЕ, КОТОРАЯ СОЗДАЕТ УСЛОВИЯ ДЛЯ КОНФЛИКТА».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- определять организационный конфликт;
- отличать системную причину от личностной;
- выявлять структурные конфликты;
- анализировать конфликт полномочий;
- выявлять конфликт ответственности;
- определять ролевые противоречия;
- выявлять процессные конфликты;
- анализировать ресурсные ограничения;
- определять конфликт KPI;

- выявлять конфликты организационных изменений;
 - анализировать конфликт формальных и неформальных правил;
 - оценивать риски бюрократизации;
 - выявлять дублирование функций;
 - определять «серые зоны» ответственности;
 - проводить анализ системных причин;
 - разрабатывать организационные меры профилактики.
-

3. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНФЛИКТА

Организационный конфликт — это противостояние участников организации, возникающее вследствие несовершенства или противоречивости структуры, функций, процессов, полномочий, ответственности, ресурсов, целей, правил или механизмов управления.

Организационный конфликт может проявляться как:

- межличностный;
- внутригрупповой;
- межгрупповой;
- вертикальный;
- горизонтальный;
- проектный;
- функциональный.

Но его ключевая причина находится в устройстве организации.

4. ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП

Если один и тот же конфликт повторяется с разными людьми, необходимо проверить систему.

Например:

меняются сотрудники,

но постоянно возникают споры:

- кто должен подписывать документ;
- кто отвечает за результат;
- кто имеет право давать поручения;
- кто должен согласовывать;

- кто распределяет ресурс.

В этом случае проблема, скорее всего, не личностная.

Проблема:

«НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРАВИЛ».

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ КАК «СИСТЕМНЫЙ СИМПТОМ»

Конфликт может рассматриваться как сигнал о том, что в системе существует слабое место.

Например:

конфликт сотрудников

может быть симптомом:

- дублирования функций;
- противоречивых поручений;
- несогласованных KPI;
- дефицита ресурсов;
- отсутствия регламента;
- неправильной организационной структуры.

Поэтому профессиональный руководитель спрашивает:

«ЧТО В ОРГАНИЗАЦИИ ПОДДЕРЖИВАЕТ ЭТОТ КОНФЛИКТ?»

6. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

Можно выделить следующие группы:

1. структурные;
2. ролевые;
3. процессные;
4. ресурсные;
5. целевые;
6. информационные;

7. управленческие;
 8. статусные;
 9. нормативные;
 10. связанные с организационными изменениями.
-

7. СТРУКТУРНЫЙ КОНФЛИКТ

Возникает вследствие особенностей организационной структуры.

Причины:

- пересечение функций;
 - дублирование подразделений;
 - неясная подчиненность;
 - слишком много уровней согласования;
 - нечеткие границы ответственности;
 - матричная структура без правил взаимодействия;
 - противоречия между проектной и функциональной структурами.
-

8. КЕЙС «КТО ДОЛЖЕН ЭТО ДЕЛАТЬ?»

Два подразделения отказываются выполнять задачу.

Подразделение А:

«Это функция отдела Б».

Отдел Б:

«У нас это не предусмотрено».

Вопрос неоднократно передается между подразделениями.

Внешне:

конфликт двух руководителей.

Системная причина:

«ФУНКЦИЯ НЕ ЗАКРЕПЛЕНА ЛИБО ЗАКРЕПЛЕНА НЕОДНОЗНАЧНО».

9. ДУБЛИРОВАНИЕ ФУНКЦИЙ

Дублирование возникает, когда два подразделения считают себя ответственными за одну и ту же функцию.

Риски:

- борьба за полномочия;
- конкуренция за ресурсы;
- двойной контроль;
- лишние согласования;
- конфликт руководителей;
- снижение скорости решений.

Парадокс:

иногда конфликт возникает не из-за отсутствия ответственности, а из-за ее избытка.

10. «СЕРАЯ ЗОНА» ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Это задача или процесс, за который фактически никто не считает себя ответственным.

Типичные фразы:

«Это не наша функция».

«Мы только согласовываем».

«Мы думали, что это делает другой отдел».

«Нам поручения не давали».

Следствие:

- задержки;
 - перенос ответственности;
 - конфликт;
 - эскалация руководству.
-

11. РОЛЬ МАТРИЦЫ RACI

Для распределения ответственности может использоваться логика RACI:

R — Responsible

Кто выполняет работу?

A — Accountable

Кто несет итоговую ответственность?

C — Consulted

С кем необходимо консультироваться?

I — Informed

Кого необходимо информировать?

Главная ценность:

УСТРАНЕНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ «КТО ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ».

12. КОНФЛИКТ ПОЛНОМОЧИЙ

Возникает, если:

- полномочия пересекаются;
- полномочия недостаточны;
- несколько руководителей дают обязательные указания;
- ответственность передана без соответствующего права принятия решений.

Типичная формула:

«ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЕСТЬ — ПОЛНОМОЧИЙ НЕТ».

13. БАЛАНС «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ↔ ПОЛНОМОЧИЯ»

Если сотрудник отвечает за результат, он должен обладать достаточными возможностями влиять на этот результат.

Проблемная ситуация:

менеджер отвечает за срок проекта,

но не может:

- выбирать исполнителей;
- менять приоритеты;

- получать ресурсы;
- влиять на функциональных руководителей.

Так создается устойчивый организационный конфликт.

14. КОНФЛИКТ ПОДЧИНЕННОСТИ

Особенно часто возникает в матричных и проектных структурах.

Сотрудник получает поручения от:

- функционального руководителя;
- руководителя проекта;
- руководителя процесса.

Если приоритеты не установлены, сотрудник фактически становится участником чужого конфликта.

Типичная фраза:

«Вы сами сначала договоритесь, что для меня важнее».

15. ПРОЦЕССНЫЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ

Возникает вследствие несовершенства процесса.

Признаки:

- слишком много согласований;
- повторяющиеся проверки;
- отсутствие сроков;
- возвращение документов;
- неоднозначные требования;
- ручная передача информации;
- непонятные точки принятия решений.

В этом случае конфликт может возникать даже между профессиональными и добросовестными сотрудниками.

16. КОНФЛИКТ «СКОРОСТЬ ↔ КОНТРОЛЬ»

Очень распространенный организационный конфликт.

Операционное подразделение:

«Нужно быстрее».

Контрольная функция:

«Нужно проверить».

Если организация не установила разумный баланс:

- сроки;
- категории риска;
- уровень проверки;
- исключения;
- ускоренные процедуры,

возникает хронический конфликт.

17. ИЗБЫТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ

Контроль необходим.

Но избыточный контроль может создавать:

- лишние согласования;
- задержки;
- дублирование;
- формализм;
- снижение инициативы;
- рост скрытого сопротивления.

Принцип:

«КОНТРОЛЬ ДОЛЖЕН БЫТЬ СОРАЗМЕРЕН РИСКУ».

18. КОНФЛИКТ РЕСУРСОВ

Организационные подразделения конкурируют за:

- бюджет;

- штат;
- оборудование;
- транспорт;
- время руководителя;
- финансирование;
- помещения;
- информационные системы.

Если правила распределения не установлены, борьба приобретает политический характер.

19. ПРОЗРАЧНЫЕ КРИТЕРИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Ресурсный конфликт снижается, если заранее понятны:

- критерии;
- приоритеты;
- сроки;
- ограничения;
- порядок пересмотра решений.

Например:

при распределении бюджета можно учитывать:

- стратегический приоритет;
 - обязательность;
 - риски;
 - финансовый эффект;
 - социальный эффект;
 - готовность проекта.
-

20. КОНФЛИКТ ЦЕЛЕЙ И КРИ

Организация может сама создавать конфликт, если ставит подразделениям несовместимые цели.

Например:

Финансы

«Снизить расходы».

Производство

«Увеличить объем».

HR

«Снизить текучесть».

Руководство

«Не увеличивать численность».

Каждый KPI рационален отдельно.

Но вместе они могут создавать противоречие.

21. ЛОКАЛЬНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ

Когда каждое подразделение стремится улучшить только собственный показатель, общий результат организации может ухудшаться.

Например:

отдел сокращает свои расходы,
но увеличивает расходы другого подразделения.

Или:

сокращает срок своей операции,
но увеличивает общее время процесса.

Главный принцип:

**«ОПТИМИЗИРУЙТЕ НЕ ОТДЕЛ — ОПТИМИЗИРУЙТЕ
СКВОЗНОЙ ПРОЦЕСС».**

22. КОНФЛИКТ ИЗ-ЗА ИНФОРМАЦИИ

Организационная система может создавать информационный конфликт, если:

- информация передается несвоевременно;
- используется несколько источников;
- отсутствует единая версия данных;

- системы не интегрированы;
- данные закрыты внутри подразделений;
- нет ответственного за качество данных.

Следствие:

каждое подразделение работает со своей «версией реальности».

23. ИНФОРМАЦИОННЫЙ ВАКУУМ

Если руководство не объясняет решение, сотрудники начинают объяснять его самостоятельно.

Например:

объявляется реструктуризация без достаточной коммуникации.

Появляются версии:

«Будут сокращения».

«Наш отдел хотят закрыть».

«Руководство уже все решило».

Информационный вакуум быстро превращается в источник организационного напряжения.

24. КОНФЛИКТ ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ ПРАВИЛ

В организации могут существовать:

Формальные правила

регламенты, приказы, процедуры.

Неформальные правила

«у нас принято»;

«мы всегда делали так»;

«этот вопрос сначала согласуют неофициально».

Если формальная процедура меняется, а неформальная культура остается прежней, возникает сопротивление.

25. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ИСТОЧНИК КОНФЛИКТА

Конфликт может усиливаться, если культура организации поощряет:

- конкуренцию вместо сотрудничества;
- поиск виновного;
- скрывание ошибок;
- борьбу за информацию;
- фаворитизм;
- публичное наказание;
- «героическое» исправление кризисов вместо профилактики.

Культура определяет:

«КАК В ЭТОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИНЯТО РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ».

26. КОНФЛИКТ ИЗМЕНЕНИЙ

Организационные изменения часто создают напряжение.

Например:

- реструктуризация;
- цифровизация;
- внедрение новой информационной системы;
- объединение подразделений;
- изменение KPI;
- сокращение уровней управления;
- новые стандарты;
- автоматизация.

Сопротивление изменениям не всегда означает негативное отношение к развитию.

27. ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Возможные причины:

- страх потери работы;
- страх потери статуса;
- снижение влияния;
- отсутствие компетенций;
- непонимание цели;
- увеличение нагрузки;
- негативный опыт прошлых реформ;
- ощущение несправедливости;
- отсутствие участия в решениях.

Поэтому необходимо анализировать не только позицию:

«Я против изменений».

Но и интерес:

«Что именно человек боится потерять?»

28. ФОРМУЛА СОПРОТИВЛЕНИЯ

Условно:

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

ПОТЕРЯ КОНТРОЛЯ

НЕДОСТАТОК ИНФОРМАЦИИ

НИЗКОЕ ДОВЕРИЕ

=

СОПРОТИВЛЕНИЕ И КОНФЛИКТ

29. КЕЙС «ВНЕДРЕНИЕ НОВОЙ СИСТЕМЫ»

Организация внедряет новую информационную систему.

IT сообщает:

«Старая система будет отключена через месяц».

Пользователи:

«Новая система неудобная и не готова».

Возникают взаимные обвинения.

Возможные системные причины:

- недостаточное тестирование;
 - слабое обучение;
 - отсутствие пилота;
 - неясная ответственность за требования;
 - недостаточная коммуникация;
 - слишком короткий переходный период.
-

30. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

Возникают вследствие стиля и качества управления.

Например:

- противоречивые поручения;
 - изменение решений без объяснения;
 - фаворитизм;
 - непредсказуемые требования;
 - публичная критика;
 - недостаточная обратная связь;
 - микроменеджмент;
 - отсутствие решений.
-

31. «ДВОЙНОЕ ПОСЛАНИЕ»

Опасная управленческая ситуация:

руководитель говорит:

«Проявляйте инициативу».

Но при самостоятельном решении:

«Почему вы сделали без согласования?»

Или:

«Работайте быстрее».

Но требует дополнительного согласования каждого шага.

Такие противоречивые сигналы создают ролевое напряжение и недоверие.

32. БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ

Бюрократизация становится источником конфликта, если правило существует ради самого правила.

Признаки:

- чрезмерное количество согласований;
- документ важнее результата;
- сотрудники боятся принимать решения;
- ответственность размыта;
- процедуры не пересматриваются;
- исключения решаются только через руководство.

Важно отличать:

необходимую регламентацию

от

неэффективного формализма.

33. «ПЕРЕКЛАДЫВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ»

Типичные формулировки:

«Мы направили письмо».

«Мы свои замечания дали».

«Дальше это не наша зона».

Формально подразделение выполнило операцию.

Но общий результат не достигнут.

Это признак:

ОТСУТСТВИЯ СКВОЗНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

34. ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА

Владелец процесса — лицо, ответственное за результат процесса в целом.

Его задача:

- видеть процесс от начала до конца;
- согласовывать функции;
- устранять разрывы;
- контролировать сроки;
- анализировать причины сбоев;
- инициировать изменения.

Наличие владельца процесса снижает вероятность конфликтов между отдельными этапами.

35. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РАЗРЫВЫ

Организационный разрыв — зона, где два элемента системы соединены недостаточно четко.

Например:

- между двумя подразделениями;
- между этапами процесса;
- между стратегией и KPI;
- между ответственностью и полномочиями;
- между IT и бизнесом;
- между центральным аппаратом и регионами.

Именно в таких «стыках» часто возникают конфликты.

36. МОДЕЛЬ «СТЫКИ — ЗОНЫ РИСКА»

Чем больше передач между подразделениями, тем выше вероятность:

- потери информации;
- задержки;
- искажения требований;
- спора о качестве результата;
- отказа принять результат.

Поэтому необходимо управлять не только функциями, но и:

«ТОЧКАМИ ПЕРЕДАЧИ МЕЖДУ ФУНКЦИЯМИ».

37. ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНФЛИКТА

Рекомендуется задавать вопросы:

1. Кто конфликтует?
 2. Какой процесс их связывает?
 3. Как распределены функции?
 4. Как распределены полномочия?
 5. Как распределена ответственность?
 6. Есть ли дублирование?
 7. Есть ли «серые зоны»?
 8. Какие KPI действуют?
 9. Есть ли противоречие целей?
 10. Какие ресурсы ограничены?
 11. Как передается информация?
 12. Как принимаются решения?
 13. Есть ли владелец процесса?
 14. Повторяется ли конфликт?
 15. Что в системе поддерживает проблему?
-

38. МЕТОД «5 ПОЧЕМУ»

Пример:

Почему документ задерживается?

Потому что юридическая служба долго согласовывает.

Почему долго?

Потому что часто возвращает документы.

Почему возвращает?

Потому что пакет неполный.

Почему пакет неполный?

Потому что нет единого перечня документов.

Почему его нет?

Потому что процесс не стандартизирован.

Следовательно, корневая причина:

не «медленные юристы»,

а:

ОТСУТСТВИЕ СТАНДАРТА ПРОЦЕССА.

39. МЕТОД «РЫБЬЯ КОСТЬ» ДЛЯ КОНФЛИКТА

При анализе причины можно разделить на категории:

Люди

компетенции, коммуникация.

Процессы

сроки, последовательность.

Структура

подчиненность, функции.

Ресурсы

бюджет, люди, время.

Информация

данные, системы.

Управление

решения, KPI, контроль.

Так руководитель не заикливается только на поведении сотрудников.

40. КЕЙС № 1

«ДВА РУКОВОДИТЕЛЯ — ОДНА ФУНКЦИЯ»

Два управления считают, что именно они должны координировать одно направление.

Оба направляют поручения исполнителям.

Возникает постоянное противостояние.

Диагностика

Это не только конфликт руководителей.

Это:

- структурный;
- ролевой;
- статусный;
- управленческий конфликт.

Решение

Определить:

- владельца функции;
 - границы ответственности;
 - право решений;
 - механизм взаимодействия.
-

41. КЕЙС № 2

«ВСЕ СОГЛАСОВЫВАЮТ — НИКТО НЕ ОТВЕЧАЕТ»

Документ проходит семь согласований.

Каждое подразделение отвечает только за свой участок.

Срок постоянно нарушается.

На вопрос:

«Кто отвечает за общий срок?»

ответа нет.

Системная проблема

Отсутствует:

владелец сквозного процесса.

42. КЕЙС № 3

«ПРОТИВОРЕЧИВЫЕ KPI»

Сервисное подразделение должно:

- повысить качество;
- сократить срок обслуживания;
- сократить расходы;
- не увеличивать численность.

При этом объем работы вырос на 20 %.

Задание

Определить:

- какие цели конфликтуют;
 - какие ресурсы ограничены;
 - какой управленческий выбор требуется;
 - можно ли выполнять все KPI одновременно.
-

43. КЕЙС № 4

«РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ»

Организация объединяет два отдела.

Сотрудники одного отдела считают:

«Нас фактически поглощают».

Другие:

«Теперь они будут работать по нашим правилам».

Возникает скрытое противостояние.

Возможные причины:

- статус;
- лидерство;
- новые роли;

- страх сокращений;
- различие культур;
- неопределенность.

Решение

Не ограничиваться приказом об объединении.

Необходимо управлять:

- ролями;
 - коммуникацией;
 - правилами;
 - общими целями;
 - культурной интеграцией.
-

44. КЕЙС № 5

«ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОТИВ ПРИВЫЧНОЙ ПРАКТИКИ»

После внедрения цифровой системы требуется вводить данные по новым правилам.

Опытные сотрудники продолжают вести параллельные Excel-файлы.

IT считает это саботажем.

Сотрудники считают систему ненадежной.

Вопросы

- это сопротивление или рациональная страховка?
 - работает ли система стабильно?
 - проведено ли обучение?
 - есть ли доверие к данным?
 - понятны ли новые процессы?
-

45. УПРАЖНЕНИЕ «ЛИЧНОСТНАЯ ИЛИ СИСТЕМНАЯ ПРИЧИНА?»

«Сотрудники постоянно спорят о том, кто должен готовить отчет».

Возможная системная причина:

не определена ответственность.

«Два подразделения регулярно конфликтуют по срокам согласования».

Возможная системная причина:

нет регламентированного SLA или целевого срока.

«Руководитель проекта спорит с функциональными руководителями за специалистов».

Возможная системная причина:

не определена модель распределения ресурсов.

46. УПРАЖНЕНИЕ «НАЙДИТЕ СЕРУЮ ЗОНУ»

Предложить участникам процесс.

Например:

подготовка договора.

Необходимо определить:

- кто иницирует;
- кто готовит;
- кто проверяет;
- кто утверждает;
- кто подписывает;
- кто контролирует исполнение.

Затем найти этапы, где ответственный не определен однозначно.

47. УПРАЖНЕНИЕ «КОНФЛИКТ KPI»

Участникам предлагаются KPI:

Финансы

снизить расходы на 15 %.

Продажи

увеличить объем на 20 %.

HR

не увеличивать текучесть.

Руководство

не увеличивать численность.

Задание:

определить:

1. где потенциальные противоречия;
 2. какие ресурсы необходимы;
 3. какие общие KPI можно ввести;
 4. какой компромисс требуется на уровне системы.
-

48. УПРАЖНЕНИЕ «ПРОЦЕСС ВМЕСТО ВИНОВНОГО»

Ситуация:

договор заключен с опозданием.

Вместо вопроса:

«Кто виноват?»

разобрать:

1. когда поступила заявка;
2. где была задержка;
3. сколько длился каждый этап;
4. сколько было возвратов;
5. почему возник возврат;
6. где нет стандарта;
7. где отсутствует срок;
8. где произошло дублирование.

Цель:

ПЕРЕЙТИ ОТ ПОИСКА ВИНОВНОГО К АНАЛИЗУ ПРОЦЕССА.

49. ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ

При повторяющемся конфликте задайте вопросы:

1. Повторялся ли конфликт раньше?
 2. Возникает ли он с другими сотрудниками?
 3. Ясно ли распределены функции?
 4. Есть ли дублирование?
 5. Есть ли «серые зоны»?
 6. Соответствуют ли полномочия ответственности?
 7. Есть ли конфликт подчиненности?
 8. Как устроен процесс?
 9. Сколько точек согласования?
 10. Есть ли целевые сроки?
 11. Какие KPI действуют?
 12. Согласованы ли KPI?
 13. Как распределяются ресурсы?
 14. Есть ли единые данные?
 15. Понятны ли правила изменений?
 16. Есть ли владелец процесса?
 17. Есть ли точки блокировки?
 18. Какие правила реально используются?
 19. Какова роль организационной культуры?
 20. Что нужно изменить системно?
-

50. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Объяснять системный конфликт «сложными характерами».

Ошибка 2

Менять людей, не меняя систему.

Ошибка 3

Добавлять новое согласование вместо устранения причины.

Ошибка 4

Увеличивать контроль без анализа риска.

Ошибка 5

Давать ответственность без полномочий.

Ошибка 6

Создавать противоречивые KPI.

Ошибка 7

Игнорировать неформальные правила.

Ошибка 8

Проводить изменения без коммуникации.

Ошибка 9

Не определять владельца процесса.

Ошибка 10

Считать, что издание приказа автоматически меняет реальную практику.

51. МИНИ-ТЕСТ

Вопрос 1

Организационный конфликт возникает:

- А. Только из-за личной неприязни.
- Б. Вследствие противоречий структуры, процессов, полномочий, ресурсов или целей.
- В. Только между руководителями.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 2

Если конфликт повторяется с разными людьми, что нужно проверить?

Организационную систему.

Вопрос 3

Что такое «серая зона ответственности»?

Участок процесса, за который никто не считает себя однозначно ответственным.

Вопрос 4

Почему опасна ответственность без полномочий?

Сотрудник отвечает за результат, но не может влиять на его достижение.

Вопрос 5

Что такое локальная оптимизация?

Улучшение результата отдельной функции в ущерб общему процессу.

Вопрос 6

Что такое владелец процесса?

Лицо, отвечающее за результат процесса в целом.

Вопрос 7

Может ли изменение организационной структуры вызвать конфликт?

Да.

52. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

«ПАСПОРТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНФЛИКТА»

Элемент анализа	Содержание
-----------------	------------

Участники конфликта	
---------------------	--

Видимое противоречие	
----------------------	--

Повторяется ли конфликт	
-------------------------	--

Затронутый процесс	
--------------------	--

Функции сторон	
----------------	--

Полномочия сторон	
-------------------	--

Ответственность сторон	
------------------------	--

Дублирование функций	
----------------------	--

Серые зоны	
------------	--

KPI сторон	
------------	--

Конфликт KPI	
--------------	--

Ограниченные ресурсы	
----------------------	--

Информационные разрывы	
------------------------	--

Точки блокировки	
------------------	--

Формальные правила	
--------------------	--

Неформальные правила	
----------------------	--

Владелец процесса	
-------------------	--

Корневая причина	
------------------	--

Необходимые изменения	
-----------------------	--

53. АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ КОНФЛИКТОМ

1. ФАКТЫ

Что происходит?

2. ПОВТОРЯЕМОСТЬ

Конфликт единичный или системный?

3. ПРОЦЕСС

Какой процесс затронут?

4. ФУНКЦИИ

Кто что должен делать?

5. ПОЛНОМОЧИЯ

Кто что имеет право решать?

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Кто отвечает за результат?

7. КРІ

Не создают ли показатели противоречия?

8. РЕСУРСЫ

Достаточно ли ресурсов?

9. ИНФОРМАЦИЯ

Есть ли единый набор данных?

10. РАЗРЫВЫ

Где происходит сбой?

11. КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА

Почему система создает конфликт?

12. РЕШЕНИЕ

Что изменить в структуре или процессе?

13. ВЛАДЕЛЕЦ

Кто отвечает за изменение?

14. КОНТРОЛЬ

Устранена ли причина?

54. МОДЕЛЬ «НЕ ЛЮДИ — А СИСТЕМА»

Вместо:

«Иванов конфликтует с Петровым».

Спросить:

«Какие организационные условия заставляют Иванова и Петрова регулярно спорить?»

Вместо:

«Отдел А не умеет работать с отделом Б».

Спросить:

«Как устроен процесс взаимодействия отделов А и Б?»

Вместо:

«Сотрудники сопротивляются изменениям».

Спросить:

«Что в изменениях создает для сотрудников риски, неопределенность или потерю контроля?»

55. ПРОФИЛАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

Организации необходимо обеспечивать:

- ясную структуру;
 - понятные роли;
 - соответствие полномочий ответственности;
 - отсутствие дублирования;
 - владельцев процессов;
 - согласованные KPI;
 - прозрачные правила распределения ресурсов;
 - управляемые точки передачи;
 - единые источники данных;
 - понятные процедуры принятия решений;
 - регулярный пересмотр регламентов;
 - управление изменениями;
 - качественную внутреннюю коммуникацию.
-

56. ФОРМУЛА УСТОЙЧИВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

ЯСНАЯ СТРУКТУРА

ПОНЯТНЫЕ РОЛИ

ПОЛНОМОЧИЯ = ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

СОГЛАСОВАННЫЕ KPI

СКВОЗНЫЕ ПРОЦЕССЫ

ПРОЗРАЧНЫЕ РЕСУРСЫ

ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

УПРАВЛЯЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

=

СНИЖЕНИЕ СИСТЕМНЫХ КОНФЛИКТОВ

57. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

При организационном конфликте необходимо определить:

ЧТО ПРОИСХОДИТ?

↓

ПОВТОРЯЕТСЯ ЛИ ПРОБЛЕМА?

↓

КАКОЙ ПРОЦЕСС ЗАТРОНУТ?

↓

КАК РАСПРЕДЕЛЕНЫ ФУНКЦИИ?

↓

КАК РАСПРЕДЕЛЕНЫ ПОЛНОМОЧИЯ?

↓

КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА РЕЗУЛЬТАТ?

↓

КАКИЕ КРИ ДЕЙСТВУЮТ?

↓

КАК РАСПРЕДЕЛЕНЫ РЕСУРСЫ?

↓

ГДЕ РАЗРЫВ?

↓

КАКОВА КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА?

↓

ЧТО НУЖНО ИЗМЕНИТЬ В СИСТЕМЕ?

58. ИТОГОВЫЕ ВЫВОДЫ

Организационные конфликты являются важным индикатором качества управления.

Они часто возникают там, где существуют:

неясные функции → пересечение полномочий → ответственность без ресурсов → несогласованные KPI → слабые процессы → информационные разрывы → неопределенность изменений.

Поэтому устранение только внешнего спора может дать временный эффект.

Если система не изменилась, конфликт повторится:

с другими людьми,

в другом подразделении,

в другой ситуации.

Главный принцип темы:

«ЕСЛИ КОНФЛИКТ ПОВТОРЯЕТСЯ — ИЩИТЕ НЕ ТОЛЬКО УЧАСТНИКОВ, ИЩИТЕ СИСТЕМНУЮ ПРИЧИНУ».

Профессиональный алгоритм:

ФАКТЫ → ПРОЦЕСС → ФУНКЦИИ → ПОЛНОМОЧИЯ → ОТВЕТСТВЕННОСТЬ → KPI → РЕСУРСЫ → ИНФОРМАЦИЯ → КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА → СИСТЕМНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ → КОНТРОЛЬ.

Конечная цель управления организационным конфликтом — **не только урегулировать текущий спор, но изменить структуру, процесс или правила таким образом, чтобы организация перестала постоянно воспроизводить аналогичный конфликт.**