

*Паршева Е.А. Организационные конфликты и пути их решения // Академия педагогических идей «Новация». Серия: Студенческий научный вестник. – 2018. – № 01 (январь). – АРТ 76-эл. – 0,2 п.л. - URL: <http://akademnova.ru/page/875550>*

**РУБРИКА: МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ**

**УДК:65**

**Паршева Екатерина Александровна**  
студентка 4 курса, направление подготовки «Социальная работа»  
ФГБОУ ВПО «Северный (Арктический) федеральный университет»  
им. М.В.Ломоносова  
г. Архангельск, Российская Федерация  
e-mail: [parsheva.katerina@yandex.ru](mailto:parsheva.katerina@yandex.ru)

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

*Аннотация:* В данной статье рассмотрено понятие «организационного конфликта», его сущность, виды, причины. Разобраны примеры преодоления организационных конфликтов.

*Ключевые слова:* Конфликт, организационный конфликт, решение конфликта.

**Parsheva Ekaterina**  
4nd year student, training direction "Social work  
Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov  
Arkhangelsk, Russian Federation

**ORGANIZATIONAL CONFLICTS AND THE WAYS OF THEIR SOLUTIONS**

*Abstract:* In this article the concept of "organizational conflict", its essence, types, causes is considered. Examples of overcoming organizational conflicts are analyzed.

*Key words:* Conflict, organizational conflict, conflict resolution.

Известный американский банкир Дж.Д. Рокфеллер в своё время сказал известную фразу «Умение обращаться с людьми - это товар, который можно купить так же, как мы покупаем сахар или кофе. Я заплачу за такое умение больше, чем за что - либо другое на свете». Действительно, умение находить общий язык с людьми является важным фактором успеха в любой деятельности человека. Особенно это важно для любого учреждения и организации, поскольку большую часть времени человек проводит на работе, где ему приходится налаживать контакт, взаимоотношения с людьми и управлять какими-либо процессами. В связи с этим, в организации появляется комплекс различных противоречий, который приводит к напряжению в коллективе и вследствие этого порождает конфликт.

Известные авторы в области конфликтологии А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов дают следующее определение конфликту. Конфликт – это наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности [1].

Организационный конфликт — это противоречие, возникающее между работниками, коллективами организации в процессе их совместной трудовой деятельности из-за противоположности (несовпадения) интересов, отсутствия согласия, даже конфронтации в процессе решения каких-либо деловых вопросов.

Большинство учреждений недостаточно уделяет внимание конфликтам в организации. В результате чего, начинает падать качество предоставляемых услуг. Зачастую конфликт начинают разрешать тогда, когда он зашёл далеко, поэтому любому руководителю важно своевременно обратить внимание на различные противоречия в коллективе, вовремя

принять меры по его урегулированию и выстроить правильную систему по управлению организационных конфликтов. Всё это будет способствовать развитию организации, повышать производительность и качество предоставляемых услуг.

Конфликт является сложным социальным и психологическим явлением. Сущность конфликта в целом можно определить как отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт обычно ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально негативными явлениями. Конфликт является нежелательным явлением, которое нужно разрешать, поскольку он разрушает человеческие взаимоотношения и, следовательно, отрицательно сказывается на результатах совместной работы.

Современные исследователи в области науки управления признают, что любая организация сталкивается с конфликтами. Руководители обычно стремятся подавлять конфликты, либо, наоборот, стараются не вмешиваться в них. Данные позиции являются неправильными, поскольку они являются уходом от конфликтной ситуации, которая рано или поздно снова всплывёт.

Обобщив изученный материал ряд исследователей по данной проблематике, можно выделить четыре основных типа конфликтов в организации - это межгрупповые, конфликты между личностью и группой, межличностные и внутрличностные конфликты. Разберём подробнее каждый тип конфликты [2].

В межгрупповых организационных конфликтах, чаще всего, возникают конфликты между определенными группами, отделами на производстве. Предметом их спора чаще всего выступает решение руководства на различные процессы. Например, различные подразделения организации, соперничают друг с другом насчёт какого-либо задания, вследствие чего может возникнуть конфликтная ситуация.

Конфликт между личностью и группой обычно затрагивает отдельно взятого работника и группу. Такой конфликт обычно сопровождается негативным отношением целой группы к сотруднику организации. Причинами данного конфликта может выступать личная неприязнь, связанная с какими-либо качествами работника, его статусом, положением и т.д.

Межличностный конфликт является самым распространенным видом конфликта не только в организации, но и в целом. Данному виду конфликта характерно непонимание двух сторон друг друга вследствие чего рождается конфликт.

Внутриличностные конфликты могут проявляться в различных формах. Например, ролевой конфликт сотрудника, который сопровождается непониманием своих должностных обязанностей, несоответствие ожидания своей должности, и т.д.

В конечном счете, данные конфликты сводятся к двум видам - горизонтальным и вертикальным. Согласно исследованиям, вертикальные конфликты встречаются в 70%-80% случаях в организациях и представляют собой разногласия руководства и коллектива. Горизонтальные конфликты происходят в тех случаях, когда коллеги занимают одинаковые посты в организации [4].

На конфликты в организации влияют следующие причины:

1. Конфликт новаторства и консерватизма. Данный конфликт характеризуется тем, что группа или отдельный работник не согласен со сложившимися устоями в организации. Несогласие фиксируется в частных высказываниях отдельных лиц, затем это становится позицией ряда членов группы. Предмет несогласия расширяется, включая в себя действия большинства коллектива, поддерживающего старое и связанные с ним формы организации управленческих отношений. Несогласие перерастает в противоборство новаторов с консерваторами;

2. Неточность регламентов, правил и т.д. Субъективизм, ошибки способствуют снижению эффективности работы в организации. Например, распределение обязанностей по регламенту между сотрудниками может быть несоизмеримым;

3. Пересечение интересов в организации. В любой группе, как и в организации, работают люди с разными точками зрения, интересами и целям. В связи с этим, работники одного отдела могут не принимать интересы другого;

4. Различие ценностных ориентаций. Данный вид конфликта характеризуется различием в ценностных ориентациях на какие-либо ситуации в организациях. Так, например, одну часть работников интересует содержательная и качественная работа, других только материальное вознаграждение. Различие в ценностных ориентациях в ходе их совместной деятельности может породить конфликт;

5. Одной из распространенных форм конфликта в организации является экономическое неравенство. Часто в организации случается так, что люди рабочей профессии, которые вкладывают больше сил в создание продукта, зарабатывают в разы меньше, например, секретари на

производстве, которые вкладывают меньший ресурс в развитие производства. В связи с этим нередко может возникнуть конфликт;

6. Так же одной из причин конфликта может являться гендерный аспект. Например, женщин редко повышают и дают высокую занимаемую должность, поскольку в обществе бытует мнение, что они не могут построить хорошую карьеру, а их прерогативой является семья, дети, быт, а, значит, они не смогут посвятить себя карьере, добиться успехов на занимаемой должности и предпочтение в итоге отдаётся мужскому полу [5]. Очень важно, чтобы при решении организационного конфликта управление процессом брал на себя руководитель.

Выделяют четыре основные позиции руководителя при разрешении конфликтов:

1. Авторитарный арбитр. Такой руководитель обычно навязывает своё мнение либо подавляет конфликт и не приходит к единому его решению;

2. Организатор взаимодействия. Данный тип руководителя определяет проблему, ставит её задачу разрешения и назначает срок предоставления результатов сторонами;

3. Посредник-консультант. Берет на себя согласование позиций сторон, ведение переговорного процесса, организует выработку взаимоприемлемого решения и т. д.;

4. Игрок: участвует в разрешении конфликта, имея в виду не только цели оппонентов, но и собственные задачи как участника ситуации, заинтересованного в том или ином варианте ее исхода [3].

От выбора того или иного способа управления в организации зависит способ разрешения причин конфликтов и недопущения их.

Обобщив теоретический материал, рассмотрим примеры организационных конфликтов и пути их решения.

1. Гражданка Р. работает в отделе социальной защиты населения старшим специалистом Ломоносовского округа г.А. 25 лет. За время работы сотрудница показывала себя как дисциплинированный, ответственный работник, редко брала больничный и отпуск, имеет много грамот за отличную службу, прошла несколько курсов повышения квалификации. Начальник М. работает на poste руководителя данного отдела 15 лет, хорошо знаком с Р. и знает, что она хороший специалист, однако на место своего заместителя, которое недавно освободилось, начальник берет молодого человека, который работает в отделе 5 лет, аргументируя, что он привнесёт инновации в работу, он молодой, полон сил, энергии, а гражданка Р., несмотря на свой профессионализм, скоро уйдет на пенсию и слишком консервативна. Гражданка Р. обижена на своего руководителя, начинает конфликтовать с ним, распускать слухи и сплетни про молодого человека, испытывая негодование и зависть.

Разберем данный вид конфликта. Нередко бывает так, что если человек, очень хорошо работает на одной должности, то его не повышают, аргументируя это тем, что «он незаменимый специалист». Конечно, нельзя после этого работать хуже на занимаемой должности, однако стоит начать проявлять себя с другой стороны. На примере гражданки Р. ей нужно отходить от консервативных взглядов, посещая курсы повышения квалификации, чтобы «идти в ногу со временем». Ни в коем случае не распускать слухи о новом заместителе, который не виноват в данном

конфликте, а наоборот создать «хорошую» и честную конкуренцию на занимаемую должность. Руководитель в свою очередь должен был развить систему социального партнёрства. Найти уступки, нахождение компромисса, используя переговоры, как средство поиска мирного соглашения. Например, выдать премию сотруднице, провести голосование в коллективе, которое помогло бы выявить какого заместителя руководителя они хотят видеть.

2. На встрече в г.Москве филиалов фирм «Какие люди», занимающейся выпуском гвоздей, руководством компании было решено, поощрить сотрудников фирм из г. Белозёрск и г.Зарайск, которые заняли первое место по объёму и выпуску продукции. На данном мероприятии, при вручении наград случился конфликт: филиал из г.Белозёрска считает, что поскольку Зарайск находится ближе к Москве, то глава фирмы может чаще контролировать процесс и помогать им, в отличие от удаленного Белозёрска. Представители г.Зарайска в свою очередь отмечают, что их качество лучше и не понимают, как призы и награды достались представителям фирмы из Белозёрска. Скандал достиг того, что фирмы объявили забастовку в связи с тем, что «их труд оценивается не по достоинству» и отказались производить гвозди дальше.

Рассмотрим и проанализируем данный конфликт. На данном примере можно понять, что соперничество привело двух руководителей фирм к конфликту, не из-за чего: они оба получили денежное вознаграждение и признание директора фирмы. Однако, собственное самолюбие и собственное «я» усугубилось до того, что фирмы отказались работать и устроили забастовку. Как способ разрешения конфликта, можно предложить вторичную профилактику, то есть познакомить руководителей

фирм ближе, организовать тренинги по тимбилдингу, любое другое выездное мероприятие, которое будет направлено на сплочение.

Проанализировав теоретическую часть в области организационного конфликта, можно сделать вывод, что организационный конфликт-это противоречие, возникающее между работниками, коллективами организации в процессе их совместной трудовой деятельности из-за противоположности интересов, отсутствия согласия, даже конфронтации в процессе решения каких-либо деловых вопросов.

Основными причинами конфликта является столкновение интересов, непонимание руководства сотрудниками, гендерный аспект, противоречие между новаторством и консерватизмом, экономическая составляющая.

Руководитель в организации играет огромную роль в преодолении конфликтных ситуаций. Стиль его руководства, общения он напрямую зависит от психологического климата в организации и преодолении конфликтных ситуаций. Любому руководителю важно своевременно обратить внимание на различные противоречия в коллективе, вовремя принять меры по его урегулированию и выстроить правильную систему по управлению организационных конфликтов. Всё это будет способствовать развитию организации, повышать производительность и качество предоставляемых услуг.

#### **Список использованной литературы:**

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учеб. для вузов. 3-е изд. — М., 2007. — 496 с.
2. Брылева Л.Г., Леонтьев Р.Г. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента // ИВД. —2013. — №1 (24). —С.86.

3. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с: ил. — (Серия «Мастера психологии»).
4. Зачиняев С.Н. Организационный конфликт: конструктивные и деструктивные смыслы // Международный научно-исследовательский журнал. — 2013.—№7-3(14).—С.14.
5. Молокостова А.М., Каргина Е.В. К проблеме организационного конфликта // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. — 2012. —№3. —С.109-115.
6. Чекалдин А.М. Причины организационных конфликтов и способы их устранения // Вестник НГИЭИ. —2015. —№9 (52). — С.73-77.
7. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 3. — [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (дата обращения: 15.11.2017).

***Дата поступления в редакцию: 24.01.2018 г.***

***Опубликовано: 29.01.2018 г.***

***© Академия педагогических идей «Новация». Серия «Студенческий научный вестник», электронный журнал, 2018***

***© Паршева Е.А., 2018***