

УДК 331.1

**Виктория Александровна Лохматова, студентка магистратуры
Пермский государственный национальный исследовательский
университет,
Россия, г.Пермь**

ПРОБЛЕМЫ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация:

Конфликты — это ежедневное явление на работе, которое может утвердить или разрушить статус лидера, команды или всей организации. Рабочее место может стать токсичной средой, когда конфликт обострится, поэтому необходимо изучать данную тему в рамках организационного менеджмента. В статье рассмотрены проблемы конфликтов в организации, даны рекомендации по преодолению и предотвращению конфликтов.

Ключевые слова:

Экономика, менеджмент, организация, конфликты, проблемы, работник.

**Viktoriia Alexandrovna Lokhmatova, master student
Perm State University, Perm**

PROBLEMS OF CONFLICTS IN ORGANIZATIONS

Summary:

Conflict is a daily phenomenon at work that can validate or destroy the status of a leader, team or organization. The workplace can become a toxic environment when the conflict escalates, therefore it is necessary to study this topic as part of organizational management. The article discusses the problems of conflicts in the organization, provides recommendations for overcoming and preventing conflicts.

Keywords:

Economy, management, organization, conflicts, problems, employee.

Организационный конфликт или конфликт на рабочем месте - это состояние раздора, вызванное фактическим или предполагаемым противопоставлением потребностей, ценностей и интересов между людьми, работающими вместе. Конфликт принимает различные формы в организациях. Существует неизбежное столкновение между формальной властью и властью, а также, теми лицами и группами, которые пострадали. Существуют споры по поводу того, как следует распределять доходы, как выполнять работу и как долго и усердно работать людям. Существуют юрисдикционные разногласия между отдельными лицами, департаментами, а также между профсоюзами и руководством. Существуют более тонкие формы конфликтов, включающие соперничество, ревность, личностные столкновения, определения ролей и борьбу за власть и благосклонность. Существует также конфликт внутри людей - между конкурирующими потребностями и требованиями - на которые люди реагируют по-разному.

Конфликт неизбежен, когда взаимодействуют два или более человека, будь то на рабочем месте или дома. Конфликт может возникать между двумя или более лицами, двумя или более группами, или отдельным лицом и группой.

Личный конфликт включает в себя конфликт между двумя людьми, чаще всего из-за взаимной неприязни или столкновения личности.

Внутригрупповой конфликт возникает в группах из-за нехватки свободы, положения и ресурсов. Люди, которые ценят независимость, имеют тенденцию сопротивляться необходимости взаимозависимости и, в некоторой степени, соответствия внутри группы. Поэтому люди, которые стремятся к власти, борются с другими за положение или статус в группе. Награды и признание часто воспринимаются как недостаточные и

неправильно распределенные, поэтому участники склонны конкурировать друг с другом за эти призы.

Межгрупповой конфликт происходит в двух основных формах. Горизонтальное напряжение включает в себя конкуренцию между функциями. Вертикальное напряжение включает в себя конкуренцию между иерархическими уровнями. Борьба между группой сотрудников и руководством является примером вертикального напряжения или конфликта. Столкновение между отделом продаж и производством из-за политики инвентаризации было бы примером горизонтального напряжения.

При работе с конфликтами в организации важно помнить о проблеме, а не о людях. Типы конфликтов, которые могут возникнуть в любой организации, в основном, включают: нечеткие определения ответственности за роль, конфликта интересов, нехватки ресурсов и межличностных отношений на рабочем месте.

Нечеткие определения ответственности. Когда неясно, кто отвечает за какую область проекта или задачи, может возникнуть конфликт. Территориальные проблемы возникают, когда принимаются решения, которые пересекают границы ответственности. Чтобы этого не случилось, необходимо обязательно следить за тем, чтобы роли и обязанности всех игроков были четко определены и согласованы всеми участниками до начала проекта.

Конфликт интересов. Понимание того, как личные интересы и цели вписываются в структуру организации, облегчит проблемы конфликта интересов. Когда личные цели человека расходятся с целями организации, у человека может возникнуть соблазн бороться за свои личные цели, создавая конфликтную ситуацию, которая будет препятствовать успеху проекта.

Конкуренция за ресурсы. Конкуренция за ресурсы, включая деньги, время и материалы, заставит команды конфликтовать друг с другом, что приведет к конфликту между отделами или другими рабочими группами. Ценные ресурсы должны быть защищены, а также справедливо распределены среди всех групп. Запуск проекта с четким представлением о доступных ресурсах поможет решить некоторые из этих конфликтов.

Межличностные отношения. Личности людей, вовлеченных в организационную структуру, играют важную роль в разрешении конфликтов. Часто конфликт является результатом межличностных отношений, когда стороны в конфликте не могут решить личные проблемы друг с другом. Не всегда легко отбросить личные предрассудки при входе на работу, но важно понять, что это за предрассудки, и разобраться с ними до возникновения конфликта.

Следуя из вышеизложенного, необходимо отметить, что конфликт «победа-поражение» в группах может иметь некоторые из следующих негативных последствий:

- трата времени и энергии на не основные вопросы;
- задержка решения;
- создание «тупиков»;
- помехи в коммуникациях;
- возможное уменьшение альтернатив решения;
- негативные эмоции, которые могут сорвать проект или заставить уволиться (уволить) сотрудника;
- провокация личных оскорблений.

К сожалению, это только маленькая доля негативного воздействия конфликтов. Но, следует отметить, что конфликт не всегда разрушителен, в некоторых случаях он приводит к новым знаниям, возможностям, а также к прогрессу и мотивации. Однако, когда конфликт является

разрушительным, менеджеры должны заблаговременно понимать это, а также устранять. Рациональный процесс разрешения конфликта должен быть заранее продуман. Такой процесс должен включать запланированный ответ на действия со стороны менеджера или организации. Ни при каких обстоятельствах нельзя полагаться на простую реакцию или изменение, которое происходит без конкретных действий со стороны руководства.

Итак, чтобы предотвратить различные конфликты в компании, необходимо соблюдать следующие правила, о которых открыто рассказывают представители успешных организаций:

1. Менеджерам высшего звена необходимо прислушиваться к рядовым работникам.

Дэн Кларас, президент Assurance, считает, что управление конфликтами начинается с него. Охватывая конфликты и создавая здоровую дискуссию по нескольким точкам зрения, Кларас создает открытую культуру в Assurance, которая дает сотрудникам более низкого уровня уверенность в себе, а также гарантии того, что они будут услышаны.

Команда в Wrike предлагает аналогичные советы, но с точки зрения сотрудника. Эмили Бонни, менеджер по контент-маркетингу Wrike, призывает лидеров прислушиваться к своим сотрудникам и становиться ресурсом, когда возникает конфликт. Слушание и действие делают лидеров более эффективными, предотвращая споры между сотрудниками.

В связи с этим, стоит проводить в компании регулярные встречи с обратной связью.

2. Культура, уважение и политкорректность в компании.

Необходимо отметить, что любые деловые отношения, и не только, должны быть уважительными, то есть без перехода на личности и громкий тон. В некоторых зарубежных компаниях,

проводят тренинги для сотрудников, чтобы преодолеть проблемы незнания культуры и неуважительного отношения.

3. Коммуникации.

Постоянная работа, как с внутренними, так и с внешними коммуникациями в компании – это залог успеха. Коммуникация (от латинского *commūnicāre*, что означает «делиться») — это акт передачи значений от одного объекта или группы к другому, посредством использования взаимно понимаемых знаков, символов и семиотических правил. Поэтому чем выше уровень коммуникации в организации, тем сильнее минимизируются возможные конфликтные ситуации.

4. Протокол разрешения конфликтов.

Пусть команда создаст протокол разрешения конфликтов, в котором все работники будут задействованы и выскажут свою точку зрения, но, необходимо создать этот документ с полной серьезностью, а также при возможности поощрять за выполнение предложенных требований.

В основном, предотвращение конфликтов скрывается в малом. Необходимо просто прислушиваться к сотрудникам и научить слушать их друг друга, возможно, посредством различных личностных тренингов. С помощью лишь данной рекомендации можно увеличить уровень взаимопонимания в компании, тем самым уменьшить риск конфликтов, которые могут повлиять на конечную цель организации.

Если конфликт все же произошел – необходимо принять меры по его скорейшему разрешению, чтобы он не повлиял на группу, структуру и компанию в целом.

Далее автором предложены меры для разрешения конфликтов:

1. Консультирование (штатный психолог) - когда личный конфликт приводит к разочарованию и потере эффективности, консультирование может оказаться полезным противоядием. Немногие организации могут позволить себе роскошь иметь в штате профессиональных консультантов, но после некоторого обучения менеджеры могут выполнять эту функцию самостоятельно. Иногда простого процесса выражения своих чувств, то есть выражения их заинтересованному и понимающему слушателю, достаточно, чтобы ослабить разочарование и дать возможность разочарованному человеку лучше прийти к решению проблем, после чего она перестанет отрицательно сказываться на их работе.
2. Сглаживание - подчеркивая достижение гармонии между спорящими. Если конфликт маленький, то будет достаточно, например, собрать конфликтующих и помочь им высказаться, тем самым прийти к общему решению конфликта.
3. Доминирование или вмешательство власти - навязывание решения руководством на более высоком уровне. Если конфликт невозможно решить более лояльными способами, при этом он влияет на организацию, то данный метод будет необходим в применении.
4. Компромисс - поиск решения, удовлетворяющего хотя бы части позиции каждой из сторон.
5. Противостояние - тщательное и откровенное обсуждение источников и типов конфликтов, после чего достижение разрешения, которое отвечает наилучшим образом интересам группы, но может осуществляться за счет одной или всех конфликтующих сторон.
6. Партийно-ориентированное посредничество (PDM) — это посреднический подход, особенно подходящий для споров между коллегами, которые основаны на глубоко укоренившихся межличностных, мультикультурных или многонациональных

конфликтах. Посредник выслушивает каждую сторону отдельно, прежде чем начинать совместное заседание. Часть предварительного собрания помимо разговора, должна включать в себя тренировки и ролевые игры. Идея состоит в том, что стороны учатся общаться напрямую со своим противником на совместной сессии.

Но некоторые уникальные проблемы возникают, когда в спорах участвуют руководители и подчиненные. Для данного типа существует согласованная оценка эффективности (NPA) - это инструмент для улучшения коммуникации между руководителями и подчиненными, и он особенно полезен в качестве альтернативной модели посредничества, поскольку он сохраняет иерархическую власть руководителей, поощряя диалог и устраняя различия во мнениях.

Конфликт на рабочем месте может включать в себя споры между коллегами, конфликт между руководителем и подчиненным или межгрупповые споры. К сожалению, конфликты ведут к снижению производительности труда и ухудшению психологической обстановки в коллективе. Если споры не рассматриваются своевременно, могут потребоваться более активные усилия для их разрешения, поэтому каждый менеджер в компании должен владеть навыками работы с конфликтными ситуациями, чтобы они максимально были минимизированы, а также не отражались на организации. Готовность принять соответствующие меры закладывает основу для успеха, как лидера (менеджера), так и компании в целом.

Библиографический список:

1. Four Types of Conflict in Organizations
<https://smallbusiness.chron.com/four-types-conflict-organizations-174.html>
2. Top 10 ways to manage conflict in a business
<https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-managing/top-10-ways-to-manage-conflict-in-a-business/article25014821/>
3. Organizational conflict
https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_conflict