

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

кафедра социологии регионов

**КОНФЛИКТ В СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

(автореферат магистерской работы)

студента 2 курса 264 группы  
направления 39.04.01 - Социология, профиль «Социология конфликта»  
Социологического факультета  
Куспица Владислава Александровича

Научный руководитель

доктор философских наук, профессор \_\_\_\_\_ М.В. Калининкова

подпись, дата

Зав. кафедрой

кандидат философских наук, профессор \_\_\_\_\_ И.А. Бегина

подпись, дата

Саратов 2018

## **Автореферат выпускной квалификационной работы**

### **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность данного исследования** состоит в том, что организационные конфликты нередко оказывают ключевое воздействие на деятельность организации. Дисбаланс взаимосвязей групповой деятельности, вызванный деструктивным конфликтом в рабочем коллективе, ведет к неизбежной потере эффективности качества деятельности, текучести кадров, возрастанию личной неудовлетворенности членов коллектива и другим негативным последствиям.

Воздействие управленческого персонала на конфликты зачастую запаздывает и оказывается малоэффективным. Из-за того, что часто стадии развития конфликта не учитываются или же неправильно определяются охваченное им социальное пространство, отсутствует системный подход к его разрешению, что приводит к неэффективному разрешению конфликта.

Также многие организации при разработке средств и способов целенаправленного управления конфликтами в организации отдают предпочтение жесткому и незамедлительному воздействию, а не систематически достигаемому компромиссу и продуктивному сотрудничеству. Вмешательство руководящего персонала без необходимой подготовки способствует дальнейшему провоцированию и обострению конфликта, что приводит к значительному урону для организации.

Во избежание таких ситуаций, каждый работник, в особенности руководитель, должны обладать необходимыми знаниями о конфликте. Данное явление постоянно сопровождает жизнь человека и оказывает как отрицательное влияние, так и положительное влияние на развитие профессиональной деятельности, состояние его психического здоровья и жизни в целом.

**Состояние изученности проблемы.** Исследованием различных конфликтов, их динамикой, диагностикой и управлением занимались ряд зарубежных ученых: Л. Ланг, Д. Моутон, М. Дойч, Р. Блейк, Р. Дарендорф, Л.

Козер, В. Зигерт, Г. Дж. Скотт и др. Последователями разработки в этой области являются многие современные российские авторы, такие как А. Г. Здравомыслов, В. Н. Кудрявцев, А. С. Кармин, Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк, Э. А. Уткин, В. Р. Веснин, В. П. Пугачев, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, Т. Ю. Базаров, И.Е. Ворожейкин, О. Н. Громова и другие.

**Объектом магистерской работы** являются трудовой и организационный конфликты.

**Предмет магистерской работы** – причины возникновения конфликтов в социальной организации, механизмы и особенности их разрешения.

**Целью магистерской работы** является разработка на основе анализа теоретико-методологических и концепций отечественных и зарубежных ученых и обоснование применения эффективных управленческих технологий разрешения или же предотвращения организационных конфликтов в условиях функционирования современных организаций.

**Поставленная цель предполагает решение следующих задач:**

1. Уточнение понятия «организационный конфликт», анализ деструктивных и конструктивных функций организационных конфликтов;
2. Уточнение понятия «трудовой конфликт»;
3. Рассмотрение различных методов профилактики и разрешения конфликтов в организации и их специфики;
4. Анализ отечественного и зарубежного опыта по предупреждению и разрешению конфликтов в организации;
5. Разработка методических рекомендаций по управлению конфликтами в организации для рационализации управления персоналом предприятия;
6. Апробация разработанных методических рекомендаций, управления конфликтами на предприятии, для достижения положительного эффекта при управлении персоналом предприятия.

**Новизна исследования** состоит в следующем: разработаны рекомендации и комплекс методических приемов по предупреждению

конфликтов внутри организации, способствующий их конструктивному разрешению.

#### **Эмпирическая база исследования:**

1. специальные методы эмпирического исследования;
2. общенаучные методы познания;
3. методы интерпретации.

В инструментарий исследования включены:

- Тест «Уровень организационной культуры»;
- Опросник «Стиль поведения в конфликте» К. Томаса в адаптации Н. В. Гришиной;
- Опросник «Q12: экспресс-метод оценки вовлеченности персонала» от компании Gallup;
- Методика «Оценка психологической атмосферы в коллективе» А. Фидлера;
- Методика «Диагностика стилей руководства» А. Л. Журавлева.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования.**

Материалы магистерской работы было отражены в публикациях автора:

1. **Куспиц В.А.** Функции конфликтов в организации и принципы их разрешения // Молодой ученый. — 2018. — №22. — С. 281-283. — URL <https://moluch.ru/archive/208/51016/>.
2. **Куспиц В.А.** Исследование теоретических основ трудового и организационного конфликта // Молодой ученый. — 2018. — №23. — URL <https://moluch.ru/archive/209/51212/>.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что использование полученных результатов и выработанных рекомендаций по применению организационно-методических приемов профилактики и предупреждения конфликтов в организации позволит руководителям различного уровня сориентироваться на применение новых методов и принципах управления конфликтами, соответствующих сложившейся в

настоящее время ситуации в обществе и экономике. Из чего следует, повышение эффективности управленческой деятельности и уровня культуры управления на предприятиях в целом.

**Положения, выносимые на защиту:**

Сущность конфликтов в организации, анализ результатов деструктивных и конструктивных функций конфликтов в организации;

Анализирование различных методов профилактики и разрешения организационных конфликтов в организации и их специфики;

Рассмотрение отечественного и зарубежного опыта по профилактике и разрешению организационных конфликтов;

Рекомендуемые методы по управлению организационными конфликтами;

Результаты внедрения разработанных методических рекомендаций по управлению конфликтами в организации для достижения положительного эффекта, экономической и социальной эффективности управления персоналом предприятия. Результаты исследования могут быть использованы в системе управления персоналом в организации, в преподавательской деятельности, при разработке учебных курсов и методических пособий по организационной конфликтологии, теории организаций, менеджменту.

**Структура магистерской работы** состоит из введения, основной части, представленной тремя главами, заключения, библиографии и приложений.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Во введении** обосновывается актуальность темы исследования, раскрывается степень её разработанности, определяются цель, задачи, объект и предмет, научная новизна исследования, выявляется научная и практическая значимость исследования.

### **Раздел первый «Теоретические основы конфликта в организации»**

Первый раздел состоит из четырех подразделов. В первом подразделе изложены основные теоретические понятия конфликта.

Конфликт — это противостояние субъектов, имеющих противоречивые, противоположные представления, взгляды, нормы, ценности, интересы и т. д., это открытое выражение разногласий. Выброс негативных эмоций, отсутствие эффекта диалога, прерывание коммуникации — характеризуется как наиболее острая форма конфликта.

Трудовые конфликты — это столкновение мнений и интересов, оценок между различными группами и их представителей по поводу трудовых отношений (организации труда, условий, содержания, и его оплаты).<sup>1</sup>

Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

- способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;
- прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;
- необходимый этап в развитии трудового коллектива.

Организационный конфликт — это открытая форма существования разногласия интересов, которые возникают при взаимодействии людей в процессе решении вопросов личного и производственного порядка.<sup>2</sup>

Знамение конфликта в организации может быть напряжением как экономической, так и социальной сфере. Есть несколько точек зрения на суть социальной напряженности.

Во-втором подразделе представлены виды трудовых конфликтов.

Трудовые споры могут исходить из субъектов спора могут подразделяться на:

1. индивидуальные,

---

<sup>1</sup> См: Сорокина Н.Д. Конфликтология: Учебное пособие. /Н.Д. Сорокина. - М.;ИТЦ МАТИ, 2012 - 208 с.

<sup>2</sup> См: Шевчук Д.А. : Конфликты: как ими управлять: Учебное пособие. ГроссМедиа ;Москва, 2009. - 301 с.

## 2. коллективные.

В индивидуальном трудовом споре, с одной стороны, участвует конкретный работник, а с другой стороны - работодатель.

В коллективном трудовом споре участники представляют собой группу наемных работников (как единую организационную структуру) и противоположный работодатель (в лице представительных органов этой структуры).<sup>1</sup>

Организация изначально представляет собой конфликтогенную среду, в которой возможны как межличностные конфликты, так и групповые различных видов, как описано выше.

Основное различие между индивидуальными конфликтами и коллективными трудовыми конфликтами не только тем, кто участвует в формирующейся конфронтации. Они отличаются от коллективных трудовых споров и предметом, и процедурой их разрешения. Предметом индивидуального трудового спора является индивидуальное право на труд и соответствующие условия его реализации, в котором есть конкретный человек в области трудовых отношений. Трудовые отношения и их осуществление, также тесно связанные правовые отношения являются определяющим фактором при определении индивидуального трудового спора. При заключении договора на выполнение определенной работы, или предоставлении услуги с лицом, не числящимся в штате организации, или же не состоящим в постоянных трудовых отношениях и связях с работодателем, то при нарушении данного контракта, исходящего с любой стороны, заключившей договор, не обуславливает образование трудового конфликта, так как возникающие в этом случае споры разрешаются в рамках гражданско-правовых отношений. Исходя из вышеизложенного к индивидуальному трудовому конфликту можно отнести только те споры, источником которых могут быть только постоянные трудовые отношения и

---

<sup>1</sup> См: Сорокина Н.Д. Конфликтология: Учебное пособие. /Н.Д. Сорокина. - М.;ИТЦ МАТИ, 2012 - 208 с.

связи или же те, которые возникают при заключении трудового контракта на определенный срок, но с условием зачисления наемного работника в кадровый состав организации.

Прежде всего индивидуальные трудовые конфликты могут возникнуть в связи с такими обстоятельствами как:

- перевод сотрудника на другой вид деятельности без его согласия;
- невыплата или задержка заработной платы;
- работа в праздничные и нерабочие дни;
- сокращение сроков отпуска, или же полного его отсутствия;
- постоянные переработки;
- наложения дисциплинарных взысканий;
- увольнение сотрудника с его постоянной работы без согласия одного;
- отказ возмещения материального ущерба, нанесенного действиями наемного работника и так далее.<sup>1</sup>

Данные конфликты определяются действиями сторон, которые урегулированы нормативными актами, в том числе и заключенным трудовым договором, законом. Действия (бездействие) или требования, выходящие за рамки трудового договора, являются поводом для возникновения индивидуального трудового конфликта.

В третьем подразделе представлены основные виды организационных конфликтов.

Конфликты в организации можно разделять по масштабу на общие, охватывающими всю предприятие, и частичные, которые касаются лишь отдельной ее части. Также конфликты возможно разделять по стадиям развития на зарождающиеся, зрелые и угасающие.

Исходя из точки зрения уровней организации, к которым принадлежат стороны, конфликты могут быть как вертикальными, так и горизонтальными.

---

<sup>1</sup> См: Яровой В. И., Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзорная информация, 2009. 318 с.



В горизонтальных конфликтах принимают участие сотрудники, которые не находятся в подчиненном отношении. Данные конфликты возникают между различными отделами с отличающимися направлениями деятельности организации. Конфликты возникающие между различными уровнями иерархии относятся к вертикальным конфликтам.<sup>1</sup>

В среднем вертикальные и смешанные конфликты в организации составляют три четверти от всех остальных конфликтов, следовательно являются наиболее распространенными.

Личностные и деловые конфликты в организации еще два типа конфликтов в организации, связанные с неофициальными отношениями сотрудника и выполнением им должностных обязанностей соответственно.

Исходя из количества причин, которые лежат в основе конфликта, их можно разделить на однофакторные и многофакторные. Множество факторов могут способствовать возникновению и поддержанию конфликтогенных ситуаций, образовавшихся как по вине подчиненных, так и по вине руководства.

Конфликты могут быть как открытыми, конфликты которые лежат на поверхности, так и скрытыми, спрятанными за ширму благоприятных отношений. Лишь по косвенным проявлениям можно распознать скрытые конфликты. Руководству трудового коллектива необходимо знать о признаках возможных конфликтогенных ситуаций в организации.

В зависимости от критериев существует, которые берутся за основу, многовариантная классификация конфликтов в организации.

В четвертом подразделе представлены методы разрешения конфликтов в организации.

---

<sup>1</sup> См: Калимуллин Д. М. Управление персоналом в период организационных изменений [Электронный ресурс]/ Калимуллин Д. М., Саакян С. А. // Основы экономики управления и права. – 2012. – №5 (5). URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/upravleniepersonalom-v-period-organizatsionnyh-izmeneniy> (дата обращения: 27.04.2018).

Конструктивный конфликт способствует инициированию внедрению различных видов инноваций, новых проектов, создавая необходимые условия для развития организации.

Организационные конфликты три основные функции:

- информативную,
- инновационную,
- интегративную.

Информационная функция имеет две вторичные функции: коммуникативная и сигнализирующая. Сигнализация заключается в том, что высшее руководство компании начинает обращать внимание на наличие сложных проблем. К примеру, недостойные условия работы, негативный психологический и социальный фон, отсутствие управленческих возможностей администраторов, стиль общения между сотрудниками и так далее. Подфункция сигнализации позволяет выявлять такие проблемы во времени, не усугубляя противоречия перед серьезной эскалацией конфликта. Коммуникативная подфункция возникает ввиду того, что стороны в конфликте нуждаются в соответствующей информации, необходимой для анализа действий конфликта и понимания тактики и стратегии противоположной стороны конфликта. Представление о наличии определенных видов ресурсов с противоположной стороны дает возможность делать соответствующие выводы о возможных последствиях вступления в конфликт. Увеличивая поток информации, участники конфликта увеличивают взаимную коммуникацию, перерабатывая все больший объем информации о интересах, позициях и целях противоположной стороны, также и возможных путях выхода из конфликта.

Функция интеграции связана с тем, что любой конфликт влияет на интересы отдельных лиц, групп или коллектива. В частности, конфликт может способствовать процессам поддержания хороших внутригрупповых отношений между сотрудниками, формирования групп, обучения. Что помогает укрепить позиции как формальных групп, так и неформальных в

организации. Данное явление называется «групповой фаворитизм», оно обусловлено тем, что члены группы часто начинают действовать против деятельности других групп в организации недобросовестной конкуренции, что в конечном итоге препятствует достижению организационных целей, учитывая, что конкуренция, которая влияет на взаимодействие между отделами, иногда начинает действовать в ущерб врагу.

Инновационная функция заключается в возможности посредством стимулирования конструктивных конфликтов активизировать творческий и интеллектуальный потенциал сотрудников организации на пути преодоления различного рода проблем, в процессе решения которых межличностные отношения переходят на новый качественный уровень

### **Раздел второй «Анализ опыта управления конфликтами»**

Раздел номер два представлен двумя подразделами «Рассмотрение Российского опыта управления конфликтами» и «Рассмотрение опыта США в управлении конфликтами». В первом подразделе представлена специфика управления конфликтами в России.

В российском обществе происходит смена идеологий, культурных норм, стиля жизни, стандартов и ценностей, ввиду того, что происходят политические, социально-экономические изменения. Данные события в свою очередь, провоцируют возникновение конфликтов различного характера, уровня и масштаба. Почва для конфликтов, создается из-за высокого уровня социальной неудовлетворенности. Сложившаяся в данном обществе система отношений и ценностей, отражается и на организациях, как системных элементах общества. Зачастую отношения руководитель - подчиненный, является отражением отношений в социуме, что воспроизводится в процессе деятельности организации. Проводниками норм данной парадигмы и ценностей, общества с командно-административными традициями управления, выступают организации, выступая институциональной площадкой воспроизводства. сохранения норм и ценностей. Механизмы и стратегии организационного поведения, организационные нормы и ценности,

и элементы организационной культуры воспроизводятся исходя из устоявшихся норм социума. Данные ситуации возникают в условиях перехода на формальном уровне к иной парадигме общественного порядка и социального развития. Явным тому доказательством является Российское общество – демократические ценности и нормы крайне противоречиво и с огромными усилиями приживаются в самых различных сферах общественной жизни.<sup>1</sup>

Во втором подразделе представлена специфика управления конфликтами.

США является страной с ярко выраженной индивидуалистской культурой. В Соединенных Штатах интерес личности преобладает над интересом коллектива, исходя из этого личные результаты важнее коллективных. Сплоченность и стремление к ней не типично. Решения по управлению организацией принимаются индивидуально каждым менеджером. Карьера выстраивается по личным достижениям и быстрым продвижением по службе. Ярко выраженная склонность к свободе и конкуренции, обуславливают в американской управленческой культуре смешение демократии и анархии. В Америке отношения среди сотрудников всегда ровные и дружелюбные, но при этом друзья на работе практически отсутствуют. Идеализация системы менеджмента США - это ошибка. Так как в ней присутствует слишком жесткая конкуренция, что требует от каждого сотрудника максимальной отдачи. Нормальным рабочим отношениям уделяется много внимания. При постоянных склоках двух сотрудников, считается, что лучше избавиться от обоих, нежели разбираться в причинах конфликта.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> См: Здравомыслов А. Г. Трудовые отношения и социальные конфликты в современной России/ Здравомыслов А. Г., Дмитриев А. В. // М.: Современная экономика и право, 2004. – 384 с.

<sup>2</sup> См: Костенко Е. П. Национальные особенности управления персоналом. Монография // Ростов-на-Дону: Изд-во «Содействие – XXI век», 2015. – 182 с.

### **Третий раздел «Анализ причин и разработка практических рекомендаций для управления конфликтами в деятельности организации «Openstack community»»**

Данный раздел магистерской работы содержит три подраздела: Характеристика ООО «Openstack community»; Социально-психологический климат в коллективе и управление конфликтами в ООО «Openstack community»; Разработка и выбор эффективных методов управления конфликтными ситуациями в ООО «Openstack community».

В первом подразделе представлена характеристика ООО «Openstack community». Во втором подразделе выявлен социально-психологический климат в данной организации. Третий подраздел представляет собой рекомендации, по управлению и предотвращению конфликтов, для управления организации.

#### **Заключение.**

Конфликт — это противостояние субъектов, имеющих противоречивые, противоположные представления, взгляды, нормы, ценности, интересы и т. д., это открытое выражение разногласий. Выброс негативных эмоций, отсутствие эффекта диалога, прерывание коммуникации — характеризуется как наиболее острая форма конфликта.

Трудовые конфликты — это столкновение мнений и интересов, оценок между различными группами и их представителей по поводу трудовых отношений (организации труда, условий, содержания, и его оплаты).

Конфликты в организации могут нести как негативные, так и позитивные функции. Конфликты имеют различные классификации, в зависимости от направления. В организационных конфликтах выделяют внешние и внутренние конфликты. Они подразделяются на внутриличностные и межличностные, межличностно-групповые и межгрупповые, объективные и субъективные, внутриорганизационные и другие.

Как процесс конфликт развивается и состоит из четырех стадий: возникновение конфликтной ситуации, происшествие, кризис, ликвидация конфликта. Существуют различные стратегии и методы управления конфликтами для каждого из этапов.

Для уже возникнувшего конфликта можно выделить стратегии предупреждения и разрешения.

В случаях возникновения межличностных конфликтов пользуются одним из стилей поведения в конфликте: разрешение конфликта силой, уход, сотрудничество, приспособление и компромисс.

В практической части магистерской работы было проведено исследование социально-психологического климата в организации. Итогом проведенного исследования стало понимание того, что социально-психологическая обстановка в организации не благоприятна. Проведя тестирование управляющего персонала и сотрудников, проанализировав конфликтные ситуации в компании, были выявлены их причины и разработаны методы их разрешения.

**Содержание работы** изложено в следующих публикациях автора:

1. **Куспиц В.А.** Функции конфликтов в организации и принципы их разрешения // Молодой ученый. — 2018. — №22. — С. 281-283. — URL <https://moluch.ru/archive/208/51016/>.

2. **Куспиц В.А.** Исследование теоретических основ трудового и организационного конфликта // Молодой ученый. — 2018. — №23. — URL <https://moluch.ru/archive/209/51212/>.