

# Организационные конфликты: причины, последствия и средства их устранения

## Organizational conflicts: causes, consequences and means of their elimination

**Мясоедов А.И.**

Магистр Институт финансов, экономики и управления,  
Тольяттинский государственный университет  
e-mail: retvil@mail.ru

**Myasoedov A.I.**

Master's Degree Student, Institute of Finance, Economics and Management,  
Tolyatti State University  
e-mail: retvil@mail.ru

### **Аннотация**

В данной статье рассматриваются причины, последствия и средства устранения организационных конфликтов. Что приводит к конфликтам в организациях? Исследование показало, что, как и другие термины, конфликт порождает значительную амбивалентность и оставляет многих ученых и администраторов совершенно неуверенными в его значении и актуальности; и в том, как лучше всего справиться с ним. Конфликты неизбежны в человеческой жизни. Это также неизбежно в организациях или даже между странами. Конфликт - это неотъемлемый аспект жизни как людей, так и организаций. Исследование также показало, что конфликты возникают в организациях в результате конкуренции за превосходство, стиля руководства, нехватки общих ресурсов и т.д. Если конфликт не управляется должным образом и своевременно, это может привести к низкой производительности или предоставлению услуг. Исследование также показало, что конфликт иногда может привести к положительному результату, если им хорошо управлять. Таким образом, не все конфликтные ситуации плохи. Всегда следует прилагать усилия к тому, чтобы причины конфликтов устранялись сразу же, как только они были замечены. В документе делается вывод о том, что раннее признание и уделение внимания конфликтующим сторонам и переговорам между сторонами, вовлеченными в конфликт, должны быть приняты при разрешении конфликтов, в то время как сила или запугивание никогда не должны использоваться для разрешения конфликтующих сторон. Сила и запугивание могут быть только контрпродуктивными.

**Ключевые слова:** причины, следствия, средства правовой защиты, организация, конфликт, концепция.

### **Abstract**

This article discusses the causes, consequences and remedies for organizational conflicts. What causes conflicts in organizations? Research has shown that, like other terms, conflict generates significant ambivalence and leaves many academics and administrators completely unsure of its meaning and relevance; and how best to deal with it. Conflicts are inevitable in human life. It is also unavoidable in organizations or even between countries. Conflict is an integral aspect of the life of both individuals and organizations. The study also found that conflicts arise in organizations as a result of competition for superiority, leadership style, lack of shared resources, etc. If conflict is not managed properly and in a timely manner, it can lead to poor performance or service delivery. Research has also shown that conflict can sometimes be beneficial if well managed. Thus, not all conflict situations are bad. Efforts should always be made to ensure that the causes of conflicts are eliminated as soon as they are noticed. The paper concludes that early recognition and attention to conflicting

parties and negotiations between parties involved in a conflict should be adopted when resolving conflicts, while force or intimidation should never be used to resolve conflicting parties. Force and intimidation can only be counterproductive.

**Keywords:** causes, consequences, remedies, organization, conflict, concept.

Концепция конфликта из-за своей вездесущей и всепроникающей природы приобрела множество значений и коннотаций, представляя нам не что иное, как семантические джунгли. Как и другие термины, конфликт порождает значительную амбивалентность и оставляет многих ученых и администраторов совершенно неуверенными в его значении и актуальности; и в том, как лучше всего справиться с ним. Конфликтные ситуации неизбежны в личной жизни, в организациях или даже между нациями. Конфликт - это процесс, в котором одна сторона предполагает, что ее интересам противостоит другая сторона. Как правило, люди видят только наблюдаемый аспект конфликта – гневные слова, действия оппозиции и т.д. Но это лишь малая часть процесса конфликта [28].

Конфликт-неотъемлемая часть жизни людей. Это вечный дар жизни, хотя могут быть разные взгляды на него. Некоторые могут рассматривать конфликт как негативную ситуацию, которой следует избегать любой ценой. Другие могут рассматривать это как явление, требующее управления. Тем не менее другие могут рассматривать конфликт как захватывающую возможность для личностного роста и поэтому пытаются использовать его в своих интересах. Где бы мы ни сталкивались с этим континуумом точек зрения на конфликт, редко можно ожидать, что мы будем находиться в постоянном состоянии конфликта в качестве основы для занятости [31].

Теория конфликтов важна для роли администратора, но она исходит в основном из таких областей, как бизнес, социология, психология и т.д.

Конфликт - это борьба за ценности и претензии на ограниченный статус, власть и ресурсы, в которой целью противников является нейтрализация, нанесение вреда или устранение соперников [6]. Она также определяется с точки зрения коммуникации как “выраженная борьба между по крайней мере двумя взаимозависимыми сторонами, которые воспринимают несовместимые цели, скудные вознаграждения и вмешательство других сторон в достижение своих целей ” [11]. Согласно Википедии, организационный конфликт - это состояние раздора, вызванное фактическим или предполагаемым противостоянием потребностей, ценностей и интересов между формальной властью и властью и теми людьми и группами, которые затронуты. Существуют споры о том, как следует распределять доходы, и как долго и усердно люди должны работать. Существуют разногласия по вопросам юрисдикции между отдельными департаментами, а также между профсоюзами и руководством. Существуют тонкие формы конфликтов, включающие соперничество, ревность, личностные столкновения, определение ролей и борьбу за власть и благосклонность. Существует также конфликт внутри индивидов – между конкурирующими потребностями и требованиями, на которые индивиды реагируют по-разному.

Поскольку конфликт, по-видимому, неизбежен, очевидно, что менеджерам необходимо уметь распознавать источник конфликта, рассматривать его как конструктивный, так и деструктивный потенциал, учиться управлять конфликтом и применять технику разрешения конфликтов на практике [10]. Однако за последние 25 лет многие ученые изменили свои взгляды на конфликт. В настоящее время конфликт рассматривается как имеющий потенциал для позитивного роста. Существует три предположения, которые указывают на то, что конфликт может быть положительным. Они считают, что управление конфликтом служит более полезной концепцией процесса разрешения конфликтов [14]. Их предположения заключаются в следующем:

(а) конфликт является естественным; (b) конфликт хорош и необходим; (с) большинство конфликтов основаны на реальных различиях.

Предполагается, что конфликт хорош и необходим, потому что конфликт может стимулировать инновационное мышление при правильном управлении. Лишенные конфликтов, мыс-

ли и действия совершаются потому, что они привычны. Конфликты позволяют исследовать необходимость этих мыслей и действий. Третье предположение указывает на то, что люди часто робеют, сталкиваясь с реальностью, что могут существовать законные различия, и вместо этого обвиняют конфликт в плохом или несуществующем общении. Может показаться, что легче жить с неразрешенным непониманием, чем признать тот факт, что реальные, фундаментальные различия действительно существуют и поэтому требуют признания и управления [4].

Однако конфликты в организациях происходят ежедневно, поскольку среди сотрудников и линейных сотрудников редко существует консенсус относительно правил, регулирующих организацию.

Они рассматривают друг друга как противников, а не как партнеров, работающих над достижением общей цели, как это должно быть в организации. Практически в каждом решении, которое должен принять кормушка, есть потенциал для конфликта. Эффективное и действенное преодоление потенциальных и подлинных конфликтов, возможно, является одним из наиболее важных аспектов позиции менеджера [16].

Конфликт очень важен для любого менеджера. Она коренится, в первую очередь, в области бизнеса, социологии и психологии, но не в области коммуникации или образования. Определить конфликт сложно, поскольку трудно прийти к консенсусу относительно определения этого термина [15]. Самый простой способ понять термин “конфликт” - разделить теории конфликта на функциональные, ситуационные и интерактивные.

Одним из представителей функционалистской школы был немецкий социолог Георг Зиммель. Конфликт служит социальной цели, и примирение пришло даже с полным уничтожением одной из сторон. Конфликт социализирует членов группы и снижает напряженность между членами группы. Существует три возможных способа прекращения конфликта. Во-первых, конфликт может закончиться победой одной стороны над другой; во-вторых, конфликт может быть разрешен путем компромисса; и, в-третьих, путем примирения. Однако не все конфликты могут быть прекращены, как обсуждалось [22].

Конфликт как “различия между людьми и между ними. Различия создаются конфликтом, например, ценностей, целей, мотивов, ресурсов и идей. Конфликт как “выраженную борьбу по крайней мере между двумя взаимозависимыми сторонами, которые воспринимают несовместимые цели, скудные вознаграждения и вмешательство другой стороны в достижение своих целей” [13]. В деловом мире различия в таких характеристиках, как опыт работы, личность, группа сверстников, окружающая среда и ситуация, приводят к различиям в личных установках, убеждениях, ценностях или потребностях”.

Из приведенных выше определений очевидно, что не существует только одного практического определения конфликта. Каждый человек имеет индивидуальный образ мышления и ведет себя иначе, чем другие в подобных ситуациях. Можно сделать вывод, что конфликт может затронуть каждого в той или иной степени [27].

К. Райт Миллс был назван основателем современной теории конфликтов. По мнению Милля, социальные структуры создаются в результате конфликта между людьми с различными интересами и ресурсами. Индивиды и ресурсы, в свою очередь, находятся под влиянием этих структур и “неравного распределения власти и ресурсов в обществе”. Властные элиты американского общества (то есть военно – промышленный комплекс) “возникли в результате слияния политической элиты, пентагона и исполнительной ветви власти”. Миллс утверждает, что интересы этих элит были противоположны интересам народа. Он предположил, что политика властных элит приведет к “усилению эскалации конфликта с оружием массового уничтожения и, возможно, уничтожению человеческой расы” [26].

Существуют различные представления о конфликтах. Конфликт - это реальность в жизни каждого человека, и его следует рассматривать как естественный процесс, который происходит ежедневно. Когда группа выполняет поставленные перед ней задачи, неизбежно возникает конфликт [35].

Конфликт рассматривается как естественный из-за неопределенности жизни. Конфликт хорош и необходим, потому что он может стимулировать инновационное мышление, если им правильно управлять. Лишенные конфликта мысли и действия совершаются потому, что они привычны. Конфликт позволяет исследовать необходимость этих мыслей и действий. Людям легче жить с неразрешенным непониманием, чем сталкиваться с фактом, что фундаментальные различия действительно существуют, и требовать признания и надлежащего управления [2]. Конфликты являются неотъемлемой частью жизни человека во всех аспектах. Нельзя избежать конфликтов в семье, на работе или даже при просмотре новостей по телевизору [3]. Исторически сложилось так, что выделяются следующие взгляды на конфликт:

Традиционная точка зрения (1930-1940): Одна школа мысли утверждает, что конфликта следует избегать, поскольку он отражает злонамеренность внутри группы. Конфликт рассматривается негативно и ассоциируется с насилием и разрушениями. Конфликт - это результат плохого общения и отсутствия доверия между людьми. Конфликт может быть устранен или разрешен только на высоком уровне управления. Согласно этой точке зрения, следует избегать всех конфликтов. Таким образом, необходимо обращать внимание на причины конфликтов и исправлять их, чтобы улучшить работу группы и организации [36]. Большинство конфликтов имеют негативную коннотацию, вызывают негативные чувства и часто приводят к разрушению. Является ли эффект конфликта хорошим или плохим, зависит от стратегий, используемых для борьбы с ним [33].

Человеческие отношения Или Современный взгляд (1940-1970): Конфликт является естественным явлением во всех группах. Школа человеческих отношений принимает конфликт. Он считает, что конфликт может принести пользу работе группы. Спор происходит время от времени, и неразумно прикладывать слишком много усилий, чтобы избежать или предотвратить конфликт. Концентрация внимания только на крупных или критических конфликтах позволяет людям разрешать конфликт лучше и эффективнее [27]. Согласно этой точке зрения, конфликт рассматривается как естественный и неизбежный результат совместной работы людей в группах и командах. Таким образом, его не обязательно следует рассматривать негативно, а скорее положительно как потенциальную силу, способствующую повышению производительности отдельных людей [36].

Интеракционистская точка зрения: Согласно этой точке зрения, конфликт является не только позитивной силой, но и необходим для эффективной деятельности индивида. Разрешение конфликтов означает вызов обычным процессам и процедурам в попытке повысить индивидуальную производительность или внедрить инновационные системы [8]. Конфликт необходим для эффективной работы, но не все конфликты хороши.

Интеракционисты интерпретируют конфликт совершенно иначе, чем традиционалисты и люди с современным взглядом. По мнению интеракционистов, конфликт может быть идентифицирован как дисфункциональный или функциональный. Конфликт-это часть жизни людей и естественное явление во всех организациях. Низкий уровень конфликта не будет вреден для повседневной деятельности, но поможет обеспечить бесперебойное функционирование за счет лучшего понимания существующих проблем. Конфликт на желаемом уровне может вдохновлять на творчество при решении проблем и разрешении конфликтов. Таким образом, конфликт может быть позитивным в рабочей среде, но всякий раз, когда возникает критический или крупный конфликт, он должен быть разрешен, поскольку нежелательный уровень конфликта может быть вредным и дисфункциональным для организации [38].

Различные ученые пытались классифицировать конфликт по различным формам. Первая классификация-это конфликт отношений, задач и процессов. Однако существует значительное концептуальное совпадение между этими различными формами конфликта [7].

(а) Конфликт отношений: он возникает, когда между членами группы возникают межличностные несовместимости, включая личностные конфликты, напряженность, враждебность и раздражение [18]. Этот тип конфликта вызывает негативные индивидуальные эмоции, такие как тревога, недоверие или обида [19], разочарование, напряжение и страх быть отвергнутыми другими членами команды [30].

(b) Конфликты задач: это разногласия по поводу содержания задачи и целей работы, таких как распределение ресурсов, процедуры и интерпретация фактов [21]. Конфликты задач включают различия во взглядах, идеях и мнениях и могут совпадать с оживленными дискуссиями и личным волнением. В отличие от конфликта отношений, выводы, касающиеся конфликта задач, не столь убедительны. Конфликт задач был связан с несколькими полезными эффектами, такими как улучшение использования дебатов в команде, что приводит к качественным идеям и [42] и приводит к улучшению предоставления услуг [41]

Кроме того, исследования показали, что конфликт задач также может быть связан с несколькими вредными последствиями, такими как неудовлетворенность работой, отсутствие командной работы [23] и повышенная тревожность.

(c) Конфликты процессов: это относится к разногласиям относительно того, как должна быть выполнена задача, обязанностей отдельных лиц и делегирования полномочий, например, когда члены группы не согласны с тем, чья ответственность заключается в выполнении конкретной обязанности. Конфликт процессов был связан с более низким моральным духом, снижением производительности и плохой работой команды.

До сих пор совершенно очевидно, что говорить, что конфликт-это все хорошо или плохо, неуместно и наивно. Является ли конфликт хорошим или плохим, зависит от типа конфликта. В частности, необходимо различать функциональные и дисфункциональные конфликты.

Функциональный или Конструктивный конфликт: Интеракционистская точка зрения не предполагает, что все конфликты хороши. Скорее, некоторые конфликты поддерживают цели группы и улучшают ее работу; это функциональные, конструктивные формы конфликтов. Роббин определяет функциональный конфликт как конфликт, который поддерживает цели группы и улучшает ее (группы) производительность. Аргумент состоит в том, что если конфликт приводит к нормальной конкуренции между группами и группы работают усерднее и производят больше, это выгодно для группы и учреждения [32]. Это рассматривается как противостояние двух идей, целей и сторон, которое улучшает работу сотрудников и организации. Одним из главных преимуществ конструктивного конфликта является то, что он дает его участникам возможность выявить проблемы и увидеть возможности. Кроме того, он может вдохновлять на новые идеи, обучение и рост среди людей [25].

Дисфункциональный/деструктивный конфликт: существуют конфликты, которые препятствуют работе группы; это дисфункциональные или деструктивные формы конфликта. Конфликт неизбежен и желателен в организациях, но при неэффективном управлении конфликт может разорвать отношения и, таким образом, помешать обмену идеями, информацией и ресурсами в группах и между отделами. Дисфункциональный конфликт препятствует достижению организационных целей и препятствует их достижению [9].

Конфликт-это процесс, в котором одна сторона предполагает, что ее интересам противостоит другая сторона. В качестве роли люди видят только наблюдаемую часть конфликта – гневные слова и действия оппозиции. Но это лишь малая часть процесса конфликта [29].

Процесс конфликта состоит из пяти этапов:

- потенциальная оппозиция или несовместимость;
- познание и персонализация;
- намерения;
- поведение;
- результат.

Важно проводить различие между источниками и причинами организационных конфликтов. В то время как первый объясняет место или природу, с которой или из которой исходит конфликт (он объясняет причину, по которой конфликт является эндемичным и неизбежным), второй объясняет эти условия, которые могут привести к возникновению конфликта и стать предметом беспокойства. Выделяется два источника конфликта, и они включают в себя:

(i) Внутренние источники: Это так называется, потому что они относятся к факторам, которые присущи в рамках организации. Основным фактором внутренних источников конфликта являются “Противоположные интересы” промышленных субъектов.

(ii) Внешние источники: Они называются так потому, что находятся за пределами четырех стен организации. Это может произойти, когда вмешательство третьей стороны в производственный спор становится односторонним или предвзятым.

Конфликт может возникнуть в результате структурных или личностных факторов:

(i) Специализация. Сотрудники, как правило, становятся специалистами в конкретной работе или получают общие знания о многих задачах. Если большинство сотрудников в организации являются специалистами, это может привести к конфликтам из-за того, что они мало знают о должностных обязанностях друг друга.

(ii) Общие ресурсы. Во многих рабочих ситуациях нам приходится делиться ресурсами. Чем меньше ресурсов в организации, тем больше вероятность возникновения конфликтной ситуации. Нехватка ресурсов приводит к конфликту, потому что каждый человек, нуждающийся в одних и тех же ресурсах, неизбежно подрывает других, которые преследуют свои собственные цели. Ограниченные ресурсы могут включать деньги, материалы, людей или информацию.

(iii) Различия в целях. Очень часто вероятность конфликта существенно возрастает, когда отделы в организации имеют разные или несовместимые цели.

(iv) Взаимозависимость. Возможность конфликта обычно имеет тенденцию к увеличению с уровнем взаимозависимости задач. Когда человек должен зависеть от кого-то другого, чтобы завершить свою жизнь задача, становится легче обвинять коллегу, когда что-то идет не так. Как правило, взаимозависимость существует, когда члены команды должны проявлять интерес к процессу работы и получать результаты, которые зависят от работы других.

(v) Властные отношения. Во многих компаниях существует скрытое напряжение между менеджерами и сотрудниками, потому что большинству людей не нравится, когда им говорят, что они должны делать.

(vi) Роли и ожидания. Роль - это поведение, которое ожидается от сотрудника. Каждый сотрудник имеет одну или несколько ролей в организации. Эти роли включают в себя такие элементы, как должность, описание обязанностей и соглашение между сотрудником и организацией. Конфликт между менеджером и подчиненным может возникнуть, когда роль подчиненных четко не определена и каждая сторона по-разному понимает эту роль [1].

(vii) Юрисдикционные неясности. Когда границы ответственности в организации неопределенны, возникают юрисдикционные неясности. Сотрудники имеют тенденцию передавать нежелательные обязанности другому лицу, когда обязанности четко не сформулированы.

Общее предположение состоит в том, что конфликт, как правило, имеет негативные последствия как для отдельного человека, так и для организации.

Как уже говорилось ранее, конфликты неизбежны в жизни, в организациях или даже между нациями. Однако у него есть некоторые примечательные преимущества, если с ним правильно обращаться, поскольку он выносит проблемы на всеобщее обозрение и заставляет заинтересованные стороны находить решения, приемлемые для всех. К сожалению, конфликты, которые выходят из-под контроля, наносят ущерб всем участникам уравнения. Таким образом, управление конфликтами становится необходимостью.

Обладая базовыми навыками и знаниями, вы пройдете долгий путь в превосходном разрешении конфликтов:

Уважение ко всем: С точки зрения урегулирования конфликтов конфликты могут и должны разрешаться с учетом потребностей людей, затронутых конфликтом. Другими словами, для того чтобы решение было прочным, оно должно отвечать потребностям всех тех, кто вовлечен в конфликт. Решение, при котором потребности одной стороны удовлетворяются за счет потребностей другой стороны, не является справедливым и вряд ли будет длиться долго [24].

Участие и расширение прав и возможностей: Разрешение конфликтов основано на представлении о том, что люди имеют право и обязаны участвовать в принятии решений, которые влияют на их жизнь. Как таковой конфликт резолюция подчеркивает, что люди, скорее всего, достигнут своих собственных целей и будут иметь полезные отношения, когда они сотрудничают. В том же духе общество будет более продуктивным. Это означает, что в конфликте люди должны рассматривать друг друга как союзников, помогающих найти решение общей проблемы, а не как врагов, которые должны быть побеждены [17].

Уважение разнообразия во взглядах и перспективах: Один из основополагающих принципов урегулирования конфликтов заключается в том, что стороны в конфликте должны уважать и понимать потребности и перспективы друг друга. Это не только понимание и уважение людей, с которыми вы согласны, но и попытка понять и уважать людей, с которыми вы не согласны, и уважение их права на несогласие [5].

Справедливость: Большинство людей, практикующих и пишущих об урегулировании конфликтов, согласны с тем, что необходимо, чтобы решения были справедливыми и справедливыми. В конфликте правосудие может быть двух видов: процессуальное и материальное. Процессуальная справедливость означает, что процедура урегулирования конфликта является справедливой. Справедливость по существу сводится к обеспечению того, чтобы выработанные решения были справедливыми. Однако это скорее теоретический, чем практический вопрос. Например, если стороны в посредничестве соглашаются с тем, что посредник считает несправедливым решением, посредник мало что может сделать для содействия более справедливому результату.

Справедливость является одной из самых важных проблем для сотрудников в организациях. Справедливость и беспристрастность поощряют позитивное отношение и облегчают управление конфликтами [34].

Ненасилие: Разрешение конфликтов способствует использованию методов ненасилия везде, где это возможно. Основываясь на аргументе о том, что насилие, как правило, неэтично и неэффективно, методы разрешения конфликтов стремятся выделить и создать ненасильственные варианты урегулирования конфликтов. Признавая, что применения силы не всегда можно избежать, с точки зрения урегулирования конфликтов утверждается, что, расширяя признание ненасильственных методов урегулирования конфликтов и обучая людей этим навыкам, значительная часть конфликтов может быть более эффективно урегулирована без насилия [9].

Трансформация отдельных людей и их сообществ: Изменение того, как мы справляемся с конфликтами, помогает нам жить более полезной и ответственной жизнью. Изменение себя также является важной частью создания изменений в сообществе, поскольку человек представляет позитивные образцы для подражания другим и берет на себя ответственность за роль, которую он играет как часть своего собственного сообщества. Однако для изменения сообщества нам также необходимо проявлять инициативу и рассматривать другие способы воздействия на сообщества, такие как обучение разрешению конфликтов и прямое вмешательство [37].

Существует разница между разрешением конфликта и управлением конфликтом. Разрешение конфликта завершает спор, удовлетворяя интересы обеих сторон. Управление конфликтом содержит специализированное взаимодействие, которое предотвращает превращение спора в битву. Управление конфликтом связано с личными проблемами, чтобы обеспечить конструктивные отношения, даже если объективные проблемы могут быть неразрешимы.

Успешное разрешение конфликтов зависит от способности регулировать стресс и эмоции. Во время конфликта появляются сильные эмоции, которые могут ранить чувства. Когда конфликт решается нездоровым образом, он может стать причиной непоправимых разногласий, обид и разрывов. Когда человек справляется с конфликтом здоровым образом, это повышает взаимопонимание между людьми, укрепляет доверие и укрепляет отношения [12].

Работа с конфликтами между отдельными людьми и между ними может быть одним из самых неприятных и неудобных переживаний для администратора. Любая попытка администратора изменить конкретная конфликтная позиция требует, чтобы он/она был осведомлен о ее происхождении. Понимание источника повышает вероятность того, что будет выбран правильный метод разрешения или стимуляции [35].

Активное управление конфликтами позволяет группам открыто говорить о проблемах и разногласиях, позволяя им обмениваться информацией и противостоять конфликту вместе. Кроме того, открытость позволяет противоречить аргументам. Исследования показали, что существуют большие возможности в открытом разговоре и конфронтации в споре. Положительные эффекты управления конфликтами, являются результатом активного подхода, который способствует повышению эффективности команды.

Наиболее важным элементом стратегии управления конфликтом является раннее признание конфликта и уделение внимания конфликтующим сторонам. Эти элементы важны, когда менеджер имеет дело с функциональными или дисфункциональными конфликтами. Также необходимо составить план поощрения функционального конфликта или управления дисфункциональным конфликтом. Подход к конфликту и стиль управления конфликтом также зависят от эмоциональной вовлеченности участника в конфликт).

Конфликт формируется тремя основными элементами:

- Отношение: когнитивные идеи и эмоции;
- Поведение: очевидное поведение и потенциальные агрессивные действия; и
- Противоречие: ценности и интересы.

Для того, чтобы конфликт имел место, эти три элемента должны присутствовать. Более того, чтобы разрешить конфликт, необходимо идентифицировать и иметь дело со всеми этими элементами, иначе попытка управлять конфликтом будет безуспешной.

Полностью устранить конфликт невозможно. Менеджеры, которые пытаются устранить конфликт, долго не продержатся, в то время как те, кто хорошо им управляет, обычно испытывают как институциональную выгоду, так и личное удовлетворение.

Когда возникают конфликты, мы оцениваем множество факторов, прежде чем выбрать наш подход к ситуации. Мы можем выбрать соревнование или доминирование, когда пытаемся навязать свою волю другой стороне с помощью физических или психологических средств, или мы можем принять решение приспособиться или сдаться и кодировать победу другой стороне. Точно так же мы можем принять решение о выходе, либо ничего не делая, либо вообще отказываясь участвовать в конфликте, либо мы можем даже сотрудничать и прийти к конструктивному и взаимоприемлемому решению. Если ни один из этих подходов не окажется эффективным, мы можем выбрать вмешательство третьей стороны; форма сотрудничества, в которой физическое лицо или группа, внешняя по отношению к конфликту, вмешивается, чтобы подтолкнуть обе стороны к соглашению.

Из приведенного выше обсуждения очевидно, что конфликты возникают в организациях в результате конкуренции за превосходство, стиля руководства, нехватки общих ресурсов и т.д., что снижает удовлетворенность персонала работой, а также снижает производительность или оказываемые услуги. Таким образом, раннее признание конфликта и уделение внимания конфликтующим сторонам очень важно. Переговоры между вовлеченными сторонами-лучший способ разрешения конфликта, в то время как сила вообще не должна применяться. Полностью устранить конфликт невозможно. Кормушки, которые пытаются устранить конфликт, не продержатся долго, в то время как те, кто хорошо справляется с ним, обычно испытывают как институциональные выгоды, так и личное удовлетворение.

## Литература

1. Иванова С.П. Государственное управление в условиях вызовов глобализации / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // История. Общество. Политика. 2020. № 2 (14). С. 14-21
2. Мясоедов А.И. Интеллектуальный капитал в свете креативности и конкурентоспособности: обзор нематериальных активов организаций на примере Украины / А.И. Мясоедов //



- Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. 2020. Т. 9. № 2. С. 57-68.
3. Мясоедов А.И. Исследование факторов, препятствующих развитию управления персоналом на предприятиях (на примере Украины) / А.И. Мясоедов // Экономика и управление инновациями — 2020. — № 2 (12). — С. 83-89
  4. Мясоедов А.И. Концептуальные основы сущности и содержания понятия «управление персоналом» / А.И. Мясоедов // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 1 (41). С. 93-99.
  5. Мясоедов А.И. Методологические основы стратегического планирования социально-экономического развития регионального уровня на примере Украины / А.И. Мясоедов // экономика и управление инновациями. 2021. № 1. С. 29-36. DOI: 10.26730/2587-5574-2021-1-29-36
  6. Мясоедов А.И. Модели конструктивного управления конфликтами в современных организациях / А.И. Мясоедов // Научный журнал «Дискурс». – 2018. – 2 (16). – С. 96-103.
  7. Мясоедов А.И. Модель эффективности для оценки интеллектуального капитала / А.И. Мясоедов // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. 2021. Т. 10. № 1. С. 84-91.
  8. Мясоедов А.И. Новые компетенции сотрудников и новые роли кадровых служб в формировании человеческого потенциала в условиях внедрения инноваций / А.И. Мясоедов // Журнал социологических исследований. 2020. Т. 5. № 2. С. 2-10.
  9. Мясоедов А.И. Природа финансовых циклов и их роль в развитии кризисных процессов на примере Украины / А.И. Мясоедов // Научный результат. Экономические исследования. 2020. Т.6. № 1. С. 24-34. DOI: 10.18413/2409-1634-2020-6-1-0-3
  10. Мясоедов А.И. Риски роста протекционизма в глобальной экономике / А.И. Мясоедов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2020. Т. 6. № 2. С. 65-77, DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-6
  11. Мясоедов А.И. Слияния и поглощения организаций: эпистемологические аспекты // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. Т. 7. № 1. 2021. с. 72-83. DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-4-0-7
  12. Пряжникова Е. Ю. Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / Е. Ю. Пряжникова. -М.: Издательство Юрайт, 2019. -452 с.
  13. Радостева М.В. Многоуровневая система оценки финансового состояния организаций / А.И. Мясоедов, М.В. Радостева // Крымский научный вестник. 2019. № 4 (25). С. 64-76.
  14. Савельева А.В. Компоненты формирования конфликтологической компетентности будущих специалистов по рекламе и связям с общественностью / А.В. Савельева // Научный вестник Крыма. 2019. № 5 (23). С. 13.
  15. Савельева А.В. Ошибки руководителей в процессе делегирования полномочий в современных организациях / С.П. Иванова, А.В. Савельева // Научный журнал «Дискурс». – 2018. – 11 (25). – С. 195-202.
  16. Савельева А.В. Экономический анализ и его значение в управлении предприятием / А.В. Савельева // Экономика и управление инновациями. 2021. № 1. С. 45-50. DOI: 10.26730/2587-5574-2021-1-45-50
  17. Hughes, C. An Investigation of Conflict Management in Cambodia Villages, University of Cambodia Centre for Development Research. 2001.
  18. Jehn, K.A. & Mannix, E. The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251. 2001.
  19. Jehn, K.A. A Multimethod Examination of the Benefits of Intragroup Conflict Administration Science Quarterly. 40, 256-282. 1995.
  20. Jehn, K.A., et al, Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763. 1999.
  21. Joan, M.A. Antecedents & Consequences of Intergroup Conflict Among Nurses in Acute Care Setting. A PhD Thesis, University of Toroto. 2010.

22. Jones, G., et al Contemporary Management. New York McGraw-Hill Company. 2008.
23. Kabanoff, Equity, Equality, Power and Conflict. *Academy of Management Review*, 16 2, 416-441. 1991.
24. Kazan, M.K. & Ergin, C. The Influence of Intra-cultural Value Difference on Conflict Management Practices, *International Journal of Conflict Management*. Vol. 10, 3: 249- 267. 1999.
25. Kinicki, A. & Kreithner, R. *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice*. New York: The McGraw-Hill Companies. 2008.
26. Knapp, P. *One World-Many Worlds: Contemporary Sociological Theory*. Harper Collins College Div: pp 228-246. 1994.
27. Leung, Yu Fai *Conflict Management and Educational Intelligence*. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor. 2009.
28. Mcshane, S.L & Glinow, M.A. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw – Hill Companies. 2008.
29. McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. *Organizational Behaviour: Emerging Realities for Workplace Revolution*, Boston: McGraw-Hill. 2003.
30. Murnighan, J.K. & Conlon, D.E. The Dynamics of Intense Workgroups: A study of British Sting Qualets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186. 1991.
31. Nebgen, M.K. *Conflict Management in Schools*. *Administrators Notebook*, 26, 6. 1978.
32. Nelson, D. & Quick, J. *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*. Chicinnati, O H: South-Western. 2001.
33. Rahim, M.A Referent Roles and styles of Handling Interpersonal Conflict. *Journal of Social Psychology*. Vol. 125, 79-86. 1986.
34. Rahim, M.A. A Measure of styles for Handling Interpersonal Conflict *Academy of Management Journal*, Vol. 2b: 368-376. 1983.
35. Robbins, S. *Organizational Behavior*: New Jersey: Prentice Hall. 2005.
36. Robbins, S.P, et al, *Management Forest NSW*: Pearson Education, Pp 385-421. 2003.
37. Rubin, P.D. & Sung, H.K. *Social Conflict Escalation: Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill. 1994.
38. Runde, C.E & Flanagan, T.A. *Becoming a Conflict Complete Leader*. San Francisco: Jossey-Baesd. 2007.
39. Sears, Alan A *A Good Book in Theory: A Guide to Theoretical Thinking*. New York; Higher Education University, Toronto Press. 2008.
40. Tidwell, A.C. *Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution*. New York. A Cassell Imprint. 1998.
41. Tjosvold, et al *Managing Conflict Between Department to Serve Customers*. *Human Relations* 45 10, 1035-1054. 1992.
42. West, W.A. & Anderson, N.R. Innovation in to Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81 6, 680-693. 1996.