

# Управление конфликтами в организации в современный период

## Conflict management in the organization in the modern period

### **Воловик А.А.**

Бакалавр, Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение города Москвы колледж по подготовке социальных работников департамента труда и социальной защиты населения города Москвы  
e-mail: sdcloud@mail.ru

### **Volovik A.A.**

Bachelor's Degree, State budgetary educational institution of the city of Moscow for the training of medical workers of the Department of Labor and Social Protection of the city of Moscow  
e-mail: sdcloud@mail.ru

### **Аннотация**

Каждая организация ежедневно сталкивается с конфликтами. Конфликтов избежать невозможно, но с ними можно справиться таким образом, чтобы мы вовремя их распознали. Необходимо постоянно отслеживать организационные сигналы, которые указывают на их существование. Если мы неотреагируем должным образом, это может привести к тому, что конфликт сам по себе повлияет на организацию. Одним из наиболее важных факторов, определяющих производительность, эффективность и результативность, и, наконец, удовлетворенность работой, также является конфликт как независимая переменная организационного поведения. Систематическим исследованием организационного поведения мы хотим оказать положительное влияние на зависимые переменные, но сначала мы должны понять и получить хорошее представление об отдельных элементах организационного поведения. В этой статье мы хотим прояснить значение конфликта для организации, процесса конфликта и возможных стилей управления конфликтами. Мы покажем взаимосвязь между уровнем конфликта и влиянием на эффективность организации.

**Ключевые слова:** конфликт, стили управления, организация, организационное поведение.

### **Abstract**

Every organization faces conflict on a daily basis. Conflicts cannot be avoided, but they can be dealt with in such a way that we recognize them in time. Organizational signals that indicate their existence must be constantly monitored. If we do not respond appropriately, it can lead to the conflict itself affecting the organization. One of the most important determinants of productivity, efficiency and effectiveness, and finally job satisfaction, is also conflict as an independent variable of organizational behavior. By systematically examining organizational behavior, we want to have a positive effect on the dependent variables, but first we need to understand and get a good understanding of the individual elements of organizational behavior. In this article, we want to clarify the implications of conflict for the organization, the conflict process and the possible styles of conflict management. We will show the relationship between the level of conflict and the impact on the effectiveness of the organization.

**Keywords:** conflict, management styles, organization, organizational behavior.

Конфликты – это повседневное явление в каждой организации. Конфликтов невозможно избежать, но с ними можно справиться таким образом, чтобы мы вовремя распознали симптомы конфликта. Необходимо постоянно отслеживать организационные сигналы, которые

указывают на их существование. В случае, если мы не отреагируем своевременно, это может привести к ситуации, когда организацией управляет сам конфликт. Проблемы в основном возникают в тех организациях, где результаты бизнеса напрямую зависят от сотрудничества, командной работы и творчества, и где, имея в виду только результаты, мы, как правило, забываем заботиться о людях и взаимоотношениях [1].

Разногласия, которые возникают, когда цели, интересы или ценности различных людей или групп несовместимы, и эти люди блокируют усилия друг друга для достижения целей, называются организационным конфликтом. Снижение эффективности выполнения работы, сокращение общения между сотрудниками, снижение мотивации и, в конечном счете, неудовлетворенность сотрудников – это лишь некоторые из многочисленных негативных последствий конфликта [3]. Но сам конфликт не обязательно должен быть негативным; большинство конфликтов на самом деле могут стать отличной почвой для достижения лучших результатов в бизнесе, а также импульсом для изменений и роста самой организации.

Надлежащее признание и адекватное управление конфликтами могут привести к ряду положительных эффектов, таких как стимулирование творчества и инноваций внутри компании, стимулирование изменений в направлении повышения качества работы, снижение возникшей напряженности и т.д. [14].

Более того, в случае, если конфликты приводят к конструктивным изменениям, их следует поощрять, чтобы установить хорошие отношения между сотрудниками, основанные на взаимном уважении.

Иногда конфликты следует рассматривать как ресурс, который позволяет нам постоянно учиться новому, получать новые знания и способствовать потенциальному росту и развитию организации.

Сотрудники, непосредственно вовлеченные в конфликт, часто не имеют возможности справиться со всей ситуацией или воздействием всех элементов в данной ситуации, в основном, из-за ограниченной способности принимать решения [2].

На протяжении многих лет были времена, когда конфликт воспринимался по-другому, поэтому мы различаем:

- Традиционный взгляд на конфликт.
- Взгляд на человеческие отношения.
- Интеракционистский взгляд.

Следуя традиционному взгляду на конфликт в 30-х и 40-х годах прошлого века, считается, что конфликт – это что-то плохое, что он разрушителен для организации и что его следует избегать. Считается, что источники конфликтов в основном являются результатом плохого общения и отсутствия доверия. Согласно этой точке зрения, следует избегать конфликтов, а также людей, которые создают конфликт, чтобы выполнение работы было удовлетворительным [20].

Основной отправной точкой с точки зрения человеческих отношений является то, что конфликт – это нечто естественное, происходящее в каждой организации. Этот взгляд характерен для периода с 40-х по 70-е годы прошлого века. Считается, что конфликты следует принимать, и что конфликты, в конечном итоге, могут привести к повышению эффективности работы [17].

Взгляд на взаимодействие все еще представлен сегодня и основан на подходе, согласно которому конфликты следует поощрять, поскольку они, как правило, оказывают положительное влияние на творчество и инновации сотрудников.

Мы можем заметить разделение конфликтов в других чтениях, в соответствии с разделением по отдельным теориям с момента его возникновения до сегодняшнего дня. Согласно традиционной теории организации, как неоклассическая теория организации, так и современная теория организации подтверждают ранее сделанное разделение, которое мы также использовали [18, 19].

Независимо от различий, мы можем сделать вывод, что даже сегодня люди по-разному относятся к конфликту, поэтому все еще существует общепринятое мнение, что конфликт –

это что-то плохое и что его следует избегать любой ценой, независимо от того, есть ли доказательства обратного.

Наиболее частый вопрос, задаваемый организациям, заключается в том, почему в организациях возникает конфликт? Наиболее распространенными причинами конфликтов в организации являются следующие: разные личности, разные системы ценностей, неясные рабочие обязанности, ограниченные ресурсы, неправильное общение, взаимозависимые рабочие обязанности (за- сын А не может выполнять свою часть работы, пока человек Б не выполнит свою), сложность организации (более сложные организации подвержены конфликтам), нереалистичные / неясные правила и стандарты, нереалистичные сроки, коллективное принятие решений (вероятность конфликта соизмерима с количеством людей, участвующих в принятии решений), принятие решений на основе консенсуса (нет консенсуса или соглашения без конфликта), нереалистичные ожидания (сотрудники, у которых есть нереалистичные ожидания, связанные с содержанием работы, доходом и возможностями продвижения по службе, более подвержены конфликтам), неурегулированный / подавленный бывший конфликт [6].

Конфликты можно классифицировать по-разному. По словам Роббинса, очень важно проводить различие между функциональными и дисфункциональными конфликтами. Этот автор рассматривает функциональные конфликты как конфликты, которые, как правило, способствуют достижению целей организации и повышению эффективности работы, в то время как конфликты, которые усугубляют достижение целей, являются деструктивными или дисфункциональными [16]. Довольно спорно, как оценить, какой конфликт является функциональным, а какой дисфункциональным. А именно, один и тот же конфликт не обязательно должен иметь одинаковое значение во времени, поскольку он не должен иметь одинаковое значение для противоположных сторон в конфликте [13].

**Процесс конфликта.** Процесс конфликта состоит из 4 этапов или уровней конфликта, в соответствии с которыми показано развитие отношений между сторонами, вовлеченными в конфликт.

Первая стадия также называется скрытой стадией, на которой определенные характеристики, такие как коммуникация, структура и личностные переменные, могут привести к конфликту. Важно отметить, что необязательно иметь одновременное возникновение всех трех факторов (условий), а только одного. Коммуникация в организации очень важна, в случае отсутствия коммуникации в организации это может привести к конфликту. Но также и для большого количества общения, а также препятствий в общении, возможное непонимание или шум в канале связи могут привести к конфликту как следствие [7].

Вторая стадия, стадия познания и персонализации, представляет собой результат воздействия факторов первой фазы. На этом этапе мы выделяем два подэтапа:

- восприятие участников конфликта – что не означает, что конфликт произошел;
- только после того, как мы придем к артикуляции чувств и выражению осознания конфликта, мы сможем сказать, что сам конфликт имеет место.

На третьей стадии происходит проявление конфликта. Среди участников конфликта наблюдается враждебное поведение, и мы говорим, что дело доходит до так называемого открытого несогласия.

Последним этапом в этом процессе конфликта является результат конфликта, который показывает нам дальнейшее развитие отношений участников конфликта и последствия конфликта. Последствия конфликта могут проявляться в повышении эффективности работы организации в целом или, наоборот, в снижении эффективности работы [9].

**Стили управления конфликтами.** Успех организации зависит от способности распознавать конфликты и самого способа управления конфликтами. Управление конфликтами подразумевает интеграцию всех факторов, которые могут способствовать разрешению конфликта или его предотвращению. Этими факторами являются улучшение коммуникации и соблюдение дисциплины в организации, а также учет этапов жизни включенных сторон. Разные авторы знают о различных подходах к управлению конфликтами. Помимо пяти типичных подходов и стратегий по управлению конфликтами, которые мы покажем и объясним,

важно отметить, что важную роль играет также сама организация как третья сторона в конфликте. Организация выступает в качестве посредника между противниками или арбитра. Этой третьей стороной в организации являются менеджеры, которые, используя свой опыт, должны постоянно разрабатывать новые стратегии и тактики разрешения конфликтов, используя свой опыт [4]. Более того, общепризнано, что конфликт представляет собой наиболее серьезное испытание навыков межличностного общения менеджера:

Доминирование – это происходит, когда сотрудничество крайне низкое, а настойчивость в удовлетворении личных интересов высока. С помощью этой стратегии конфликт разрешается таким образом, чтобы удовлетворить потребности одной стороны, нанося ущерб другой стороне, вовлеченной в конфликт [8].

Интеграция – сотрудничество на высоком уровне, а также настойчивость в удовлетворении собственных потребностей, поэтому необходимо искать подходящее решение для всех сторон, вовлеченных в конфликт.

Компромисс – существует равное желание среднего уровня сотрудничества и настойчивости в удовлетворении своих личных потребностей, поэтому конфликт разрешается таким образом, чтобы каждая сторона, вовлеченная в конфликт, отказалась от части ценности.

Избегание – когда сотрудничество, а также настойчивость в удовлетворении своих личных потребностей очень низки. В этом случае разрешение конфликта будет решаться путем затягивания или подавления конфликта.

Готовность к сотрудничеству – готовность к сотрудничеству чрезвычайно высока, и конфликт разрешается, ставя интересы другой стороны выше своих собственных.

Организация всегда должна стремиться к оптимальному уровню конфликтов, потому что только разумные конфликты оказывают положительное влияние на организацию. Напротив (без конфликтов или если уровень конфликта слишком высок), конфликты приведут к негативным последствиям для организации, а также для отдельного человека как стороны в конфликте [5].

**Пример демонстрации конфликтов в организациях.** С целью подтверждения вышесказанного о влиянии конфликтов на организацию, концепции конфликта с точки зрения сотрудников и наиболее часто используемых стилях управления конфликтами, мы использовали помимо вторичных данных также первичные данные для составления этой статьи путем проведения исследования.

Проводя исследование, мы хотели выяснить, как часто сотрудники вступают в конфликты со своими коллегами и начальством, считают ли они, что конфликты влияют на результаты бизнеса их экономического оператора, и какие стили управления конфликтами они чаще всего используют, когда непосредственно вовлечены в конфликт [15].

В исследовании приняли участие сотрудники четырех организаций, которые были готовы к сотрудничеству.

Мы провели анкетирование для нужд исследования, и анкеты были переданы сотрудникам лично. Всего было 146 испытуемых.

Анкета состояла из 6 блоков, которые включали элементы организационного поведения, и один блок касался вопросов конфликтов и систем управления конфликтами в организациях. Вопросы в анкете были масштабированы «закрытыми» ответами с предлагаемыми характеристиками модальности. В соответствии с темой статьи мы укажем на результаты, имеющие важное значение для представления этой работы. Для статистического анализа собранных данных мы использовали компьютерную программу SPSS.

Из опроса испытуемых о влиянии конфликтов на эффективность бизнеса их организации мы получили видимые данные, которые разделены на несколько сегментов: демография (пол, возрастная группа, уровень образования, рабочее место, годы службы и реализованный доход, а также структура собственности в организации), и мы представили результаты в соответствии с удовлетворенностью общением в организации, а также влиянием, которое сотрудники оказывают на принятие решений в организации.

Полученные результаты общей выборки по вопросу: как часто испытуемые вступают в конфликты с коллегами и начальством в организации? Полученный ответ состоит в том, что почти 17% испытуемых почти никогда не вступают в конфликт, в то время как 36% испытуемых вступают в конфликт редко. Иногда это случается с 34% испытуемых, в то время как 13% испытуемых часто вступают в конфликты со своими коллегами и начальством в своей организации.

Интересно, что испытуемые мужского пола в основном согласны с тем, что конфликты не оказывают влияния на эффективность бизнеса организации, в то время как испытуемые женского пола считают, что они частично влияют на эффективность бизнеса организации.

В соответствии с годами службы в организации сотрудники до пяти лет службы считают, что конфликты оказывают значительное влияние на эффективность бизнеса организации, тогда как сотрудники с пятью и более годами службы считают, что конфликты оказывают лишь частичное влияние или вообще не оказывают влияния на эффективность бизнеса организации.

Испытуемым были заданы утверждения, характеризующие индивидуальные стили управления конфликтами, в соответствии с которыми испытуемые выражали свое соответствие утверждениям в соответствии с заданными характеристиками модальности (1 – никогда; 2 – редко; 3 – иногда; 4 – часто; 5 – всегда). Сотрудники, разрешая конфликты, в основном используют сотрудничество в качестве стиля управления конфликтами, который характеризуется высоким уровнем сотрудничества, и конфликт разрешается, ставя интересы другой стороны выше своих собственных.

**Заключение.** Поскольку конфликт является частью человеческой жизни, соответственно всеми ее аспектами, его невозможно избежать в деловой жизни. Независимо от того, выступает ли организация в качестве экономического оператора экономики определенной страны или практикует какие-либо другие услуги, ее сотрудники будут в большей или меньшей степени вступать в конфликты. Современные организации осознали необходимость конфликтов и не убегают от конфликтов среди своих сотрудников. Более того, организации часто решают поощрять конфликты внутри организации. Ключевые роли отводятся менеджерам на разных уровнях организации, которые должны быть обучены основам организационного поведения с акцентом на управление конфликтами [10, 11, 12]. Только в том случае, если менеджеры правильно оценят уровень конфликтов внутри организации, тогда они смогут принять решение о сокращении или поощрении конфликтов. Целью управления конфликтами является достижение оптимального уровня конфликтов, при котором уровень организационной эффективности является самым высоким.

Изучив результаты о наличии конфликта и его влиянии на бизнес-показатели организации в различных сегментах, мы можем сделать вывод, что сотрудники осознают необходимость конфликтов в организации. Большинство сотрудников (даже 83%) вступают в конфликты в организации, при этом важно, что сотрудники с длительным стажем все больше и больше не воспринимают конфликт как фактор эффективности бизнеса организации. Причина такого рода точки зрения частично кроется в предыдущем более крупном негативном опыте, связанном с конфликтами, которые имеют давние сотрудники. Разница в восприятии конфликтов и их влиянии на эффективность бизнеса организации проявляется в ходе анализа ответа, связанного с этим видом собственности. А именно, существует значительная статистическая связь (на уровне значимости 0,03) между частным и государственным секторами, где в государственном секторе почти в два раза больше процент, связанный с вопросом о том, как конфликты влияют на эффективность бизнеса организации.

Крайне важно поощрять осведомленность о положительном влиянии разумного уровня конфликтов также и среди сотрудников. За исключением этого, сотрудники и менеджеры должны уметь отличать конфликты, направленные на личность, от конфликтов, направленных на проблемы бизнеса, и в соответствии с этим поощрять конфликты, направленные на проблемы бизнеса, до оптимального уровня и уменьшать конфликты, направленные на людей.

## Литература

1. *Иванова С.П.* Конфликтогенная природа городского пространства: методология исследования на примере Украины / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Экономика. Социология. Право. – 2021. – № 1 (21). – С. 9-21.
2. *Мясоедов А.И.* Донорское поведение "третьего сектора": под управлением сострадания / А.И. Мясоедов // Научный результат. Социальные и гуманитарные исследования. – 2020. – Т. 6. – № 2. – С. 50-62.
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.* Корпоративное волонтерство в социальной миссии крупных предприятий / А.И. Мясоедов // Научный результат. Социальные и гуманитарные исследования. – 2021. – Т. 7. – № 1. – С. 44-55.
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. *Панова С.Г.* Управление конфликтами в трудовом коллективе с использованием деловых игр / С.Г. Панова, М.В. Радостева // Экономика и менеджмент систем управления. – 2020. – № 1(35). – С. 56-63.
9. *Пряжникова Е.Ю.* Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 452 с.
10. *Радостева М.В.* К вопросу о производительности труда / М.В. Радостева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45. – № 2. – С. 268-272.
11. *Радостева М.В.* Производительность труда как фактор экономического роста / М.В. Радостева // Исследование отношений, механизмов и институтов рынка: вопросы экономики и управления: сборник научных трудов. – Москва: Изд-во Моск. Гуманит. Ун-та, 2003. С. 39.
12. *Радостева М.В.* Производительность труда: основные тенденции и ключевые факторы развития на современном этапе / М.В. Радостева // Экономика и менеджмент систем управления. – 2018. – Т. 29. – № 3-1. – С. 162-172.
13. *Сафонова А.О.* Технология разрешения межличностных конфликтов в управленческой деятельности / А.О. Сафонова, И.И. Какадий // Научный журнал «Дискурс». – 2017 – 3 (5). – С. 103-110.
14. Huczynski A., Buchanan D. Organizational Behavior, Pearson Education Limited, Harlow. 2001
15. Poljak, N., Šehić-Relić, L. Upravljanje sukobom u organizaciji, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava Osijek, Osijek. 2006
16. Robbins, P. S. Bitni elementi organizacijskog ponašanja, 1992.
17. Whetten, D.A., Cameron, K.S. Developing Management Skills, 7th edition, Pears Education, Inc. Prentice Hall, New Jersey, 2007.
18. Zagreb Fox, R. Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, 2001.
19. Zagreb Sikavica, P., Novak, M. Poslovna organizacija, Informator, Zagreb. 1999.
20. Žugaj, M, Šehanović, J., Cingula, M. Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin. 2004.