

МЕТОДЫ ПРОФИЛАКТИКИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

METHODS FOR PREVENTION OF INTERPERSONAL CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

ПОЛУЧЕНО 01.02.2024 ОДОБРЕНО 13.02.2024 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2024

УДК 316.354 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-2-43-47

**СКРИПНИЧЕНКО Л.С.**

Канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар

SKRIPNICHENKO L.S.

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Human Resource Management and Organizational Psychology, Kuban State University, Krasnodar

e-mail: lud-skr@mail.ru**ПЕРЕДЕРИЙ В.А.**

Канд. социол. наук, преподаватель кафедры социально-гуманитарных дисциплин, ФГКОУ ВО «Краснодарский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации», г. Краснодар

PEREDERIY V.A.

Candidate of Sociological Sciences, Lecturer, Department of Social and Humanitarian Disciplines, Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Krasnodar

e-mail: veronika1971@inbox.ru

Аннотация

Цель проведенного исследования заключалась в разработке эффективных методов профилактики межличностных конфликтов специалистов в сфере инженерного проектирования. Эмпирическую базу исследования составили методика оценки психологического климата в классе (автор Л.Н. Лутошкин); тест агрессивности (автор Л.Г. Почебут). Проведенное исследование показало, что опрошенная целевая аудитория обладает средней степенью благоприятности социально-психологического климата. Для повышения эффективности представленных рекомендаций была разработана единая профилактическая программа «Корпоративный социальный интранет». Внедрение предложенных рекомендаций позволит предупредить конфликтные взаимодействия в организации, улучшить социально-психологический климат, повысить мотивацию к самообучению, коллективной трудовой деятельности, к достижению личных и командных результатов, уменьшить ошибки в процессе делегирования, увеличить лояльность, вовлеченность сотрудников, наладить внутриорганизационные коммуникации.

Ключевые слова: межличностные конфликты, методы профилактики, конфликты в организации, управление и профилактика конфликтов, управление персоналом, трудовые ресурсы, сфера инженерного проектирования.

Abstract

The purpose of the study was to develop effective methods for the prevention of interpersonal conflicts of specialists in the field of engineering design. The empirical basis of the study was: a methodology for assessing the psychological climate in the class (author L.N. Lutoshkin); test of aggressiveness — author L.G. Pochebut. The study showed that the surveyed target audience has an average degree of favorability of the socio-psychological climate. To improve the effectiveness of the presented recommendations, a unified preventive program "Corporate Social Intranet" was developed. The implementation of the proposed recommendations will prevent conflict interactions in the organization, improve the socio-psychological climate, increase motivation for self-learning, collective work, achieve personal and team results, reduce errors in the delegation process, increase loyalty, employee engagement, and establish internal organizational communications.

Keywords: interpersonal conflicts, prevention methods, conflicts in an organization, conflict management and prevention, personnel management, labor resources, the field of engineering design.

ВВЕДЕНИЕ

В период жесткой рыночной конкуренции способность к конструктивному решению проблем и эффективной профилактике конфликтов взаимодействия является основополагающей для продолжительной жизнедеятельности организаций. Сотрудники компаний тратят значительную часть рабочего времени на урегулирование конфликтов, организация выделяет ресурсы на профилактику и решение конфликтных взаимодействий, руководители подразделений проводят профилактические беседы, тренеры обучают сотрудников методам взаимодействия с коллегами в условиях разногласий. Все это может оказаться неэффективным, если процесс управления конфликтом организован неверно. В большинстве случаев конфликты отрицательно сказываются на социально-психологическом климате кол-

лектива, а также могут причинить вред здоровью работника или самой организации [4, с. 18]. Все вышесказанное аргументирует актуальность и необходимость разработки новых подходов к системе управления конфликтами в организации.

Впервые конфликты стали изучать такие социологи, как М. Вебер, Г. Зиммель, Ф. Энгельс. Современная теория конфликта рассматривает вопросы конфликтологии с точки зрения различных подходов, моделей и парадигм. Так, А.Я. Анцупов, И.А. Бегина, Л.Л. Бунтовская, Е.Ф. Буртовая, И.Е. Ворожейкин, А.Я. Гуськов, А.В. Дмитриев, М.Ю. Зеленков, Г.И. Козырев, Н.И. Леонов, А.В. Лопарев, Ю.Ф. Лукин, В.П. Ратников, А.В. Федорова рассматривают возникновение и развитие прикладной конфликтологии, объективные и личностные элементы конфликта, причины, функции, динамику, разрешение и профилактику конфлик-

ных ситуаций. Вопросам управления конфликтами, основам конфликтологии и совершенствованию методов управления конфликтами в различных сферах посвящены работы А.А. Валиуллова, В.В. Вахина, И.И. Голованова, Н.В. Гришина, С.М. Емельянова, А.Ю. Живага, О.Ю. Калмыкова, Л. Козер, Ю.А. Лукаш, И.П. Трегулова, Д.А. Шевчук.

Исследование публикаций по анализируемой тематике приводит к выводам о том, что теоретические составляющие по вопросам конфликтов, содержания и природы понимания понятия «конфликт» освещены достаточно полно и развернуто, однако информации и практическом применении методов профилактики межличностных конфликтов в организации недостаточно. С этим противоречием связана основная проблема данного исследования, которая объясняет необходимость разработки эффективного комплекса профилактики конфликтов в системе управления организацией.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время принято, что конфликт — не всегда плохо, так как в некоторых случаях он способен настроить ту или иную систему на нужный лад, сохраняя при этом ее целостность. Конфликты являются естественным состоянием социума и возникают практически во всех областях жизнедеятельности людей. Однако очень часто конфликт является разрушающим фактором, который способен не только расстроить функционирование отдельных элементов системы, но и разрушить саму систему. В переводе с латинского «конфликт» означает столкновение. Это сознательное поведение одной из сторон, которое порождает противоборство другой стороны с целью преодоления возникающих разногласий [1].

Межличностный конфликт — конфликтное взаимодействие отдельных индивидов. Индивиды вступают в противоречие, отстаивая свои интересы или мнение групп [3].

Между большими группами людей источником появления конфликта является нарастание неудовлетворенности, ее накопление [7]. Сначала процесс накопления идет медленно, затем разгорается и перерастает в конфликт.

Причиной конфликта могут стать любого рода противоречия независимо от феры действия и самой сущности [9]. Однако главной причиной возникновения конфликтов можно назвать противоречия именно в понимании целей и способов их реализации субъектами конфликта, а также присущие им ценности, ориентацию и психическое состояние.

Результат конфликта — следствие конфликтного взаимодействия.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов разделяли структуру конфликта на объективные и психологические составляющие. К первым относятся участники конфликта, предмет, объект, микросреда и макросреда. А ко вторым — мотивы сторон, конфликтное поведение, стратегии, тактики, восприятие конфликтной ситуации [3].

Таким образом, теоретический обзор исследования позволил определить следующее:

- организации присущи разнообразные типы конфликтов, возникновение которых отражает желание каждого сотрудника или отдела реализовывать собственные цели, что характерно и для самой компании;
- сильный конфликт зачастую является следствием возникновения стресса у участников, что снижает эффективность индивидуальной и командной работы. Это негативно отражается на каналах коммуникации и иных организационных процессах;

- конфликт обладает определенными структурными взаимосвязанными компонентами, включающими участников конфликта, предмет, объект, микро- и макро-среду и др.;
- конфликт представляет собой динамичный процесс, который можно разделить на периоды и этапы [10]. Выделяют периоды латентный (предконфликт), открытый и завершение (решение) конфликта. Иногда открытый период делят на «проявление конфликта» и «активный период», а также включают послеконфликтный период;
- основными стратегиями поведения в конфликтах являются соревнование, компромисс, приспособление, уклонение, сотрудничество;
- для применения процедур профилактики конфликта важно уметь выявлять объективную причину столкновения.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

С целью разработки эффективных методов профилактики межличностных конфликтов специалистов в сфере инженерного проектирования нами было проведено эмпирическое исследование с помощью методики оценки психологического климата в классе Л.Н. Лутошкина и теста агрессивности Л.Г. Почебут. В ходе проведения исследования было опрошено 30 сотрудников, в возрасте от 23 до 43 лет, среди которых было 11 женщин (36,6%) и 19 мужчин (63,3%). Респонденты являются представителями одного коллектива.

Задачи исследования состояли в выявлении психологического климата в коллективе, определении уровня агрессивности и степени адаптивности, уровня осведомленности сотрудников о мероприятиях компании в области профилактики межличностных конфликтов, анализе профилактических методов конфликтных взаимодействий, применяемых в организации.

Проведенное исследование по методике «Оценки психологического климата» (Л.Н. Лутошкин) показало, что операционная целевая аудитория обладает средней степенью благоприятности социально-психологического климата — 14,533. Наиболее высокую коллективную оценку получили высказывания: «Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться» (49) и «Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии» (48). Данные свойства способствуют сплоченности коллектива. Наиболее низкая коллективная оценка выявлена в отношении суждений «Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные» (10) и «В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту» (23).

Исследование индивидуальных оценок показывает, что 10% респондентов оценивают социально-психологический климат в коллективе как «начально неблагоприятный» — совокупная оценка по всем критериям —6, —2, —2. Высокую степень благоприятности отмечают 26,6% респондентов в соответствии с рис. 1.

Поскольку общий совокупный балл сотрудников является средним, то обобщенный вывод следующий: в компании положительный социально-психологический климат. Но если рассмотреть подробнее, то, с одной стороны, сотрудники компании работают в относительно благоприятной атмосфере, где присутствуют взаимная симпатия, понимание, положительное отношение к новичкам, но это не исключает нейтральное отношение сотрудников к общим результатам (хотя отношение перестает быть нейтральным, если дело

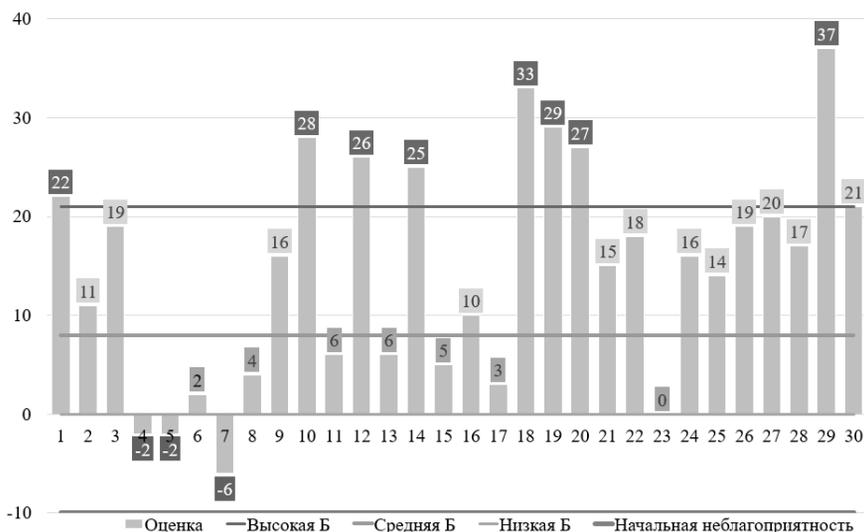


Рис. 1. Результаты оценки психологического климата по Л.Н. Лутошкину

касается успехов и неудач отдельных членов коллектива), порой несправедливость к членам группы, безучастность в совместных делах. Коллектив доброжелателен к друг другу до тех пор, пока дело не касается общих мероприятий и общих достижений.

Также стоит обратить внимание на высокое расхождение в ответах респондентов, чьи совокупные оценки по всем вопросам в интервале от -6 до 37, что говорит о низкой согласованности оценок сотрудников и их удовлетворенности социально-психологическим климатом коллектива в целом.

Сильного несоответствия между результатами респондентов женского и мужского пола не выявлено.

Справедливо будет заявить, что чем выше сплоченность коллектива, тем меньше вероятность возникновения конфликта. Однако также верно высказывание из теорий конфликта К. Маркса, Г. Зиммеля и Р. Дарендрофа: «Чем выше относительная сплоченность участвующих в конфликте групп, тем острее конфликт» [8]. Это означает, что если сплоченному коллективу предстоит «борьба» с руководством или иным коллективом организации, то единство сотрудников только усугубит ситуацию.

Сплоченность — хорошее качество для коллектива до того момента, пока не наступает конфронтация с иными группировками [5, с. 68]. Поэтому наиболее желательна средняя степень сплоченности. Для выявления конфликтности в коллективе и предотвращения конфликтных взаимодействий можно использовать такие методики, как «Оценка психологического климата группы» (Л.Н. Лутошкин) [6].

Анализ результатов тестирования по опроснику Л.Г. Почечут показывает, что агрессивное поведение является противоположным адаптивному. Адаптивное поведение позволяет человеку взаимодействовать с другими личностями, при котором возникает согласование интересов, требований и ожиданий его участников.

Можно заметить, что отсутствие высокого уровня агрессивности содержится в соотношении различных видов агрессивности по шкалам. Несмотря на средний и низкий уровень общей агрессивности всех респондентов, самоагрессия выражена у 43% исследуемых. Из этих 43% респондентов 23% одновременно подвержены высокому уровню вербальной агрессивности, 7,6% — физической агрессивности, 7,6% — предметной агрессивности, 7,6% — эмоциональной агрессивности.

Наблюдается значительная связь между уровнем агрессивности и полом сотрудников: из 11 респондентов женского пола 2 обладают высокой степенью агрессивности по хотя бы по одной из шкал (18%); из 19 респондентов мужского пола 11 обладают высокой степенью агрессивности по хотя бы по одной из шкал (57%). У представительниц женского пола выявлен высокий уровень в основном только по шкале «Самоагрессия».

Становится понятно, почему внешне коллектив выглядит очень спокойным и дружелюбным — практически отсутствует агрессивность вербальная, физическая, предметная и эмоциональная. Однако результаты показывают внутреннюю составляющую — почти половина исследуемых обладает аутоагрессией (самоагрессией), которая может прояв-

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
В А	0	2	4	2	2	3	5	2	3	2	2	3	3	4	0	2	3	3	2	3	2	4	1	1	1	5	2	3	5	4
Ф А	1	5	4	1	2	0	2	4	4	2	3	1	3	0	0	2	4	2	5	0	0	1	0	4	2	1	3	4	3	1
П А	1	3	1	3	2	4	2	3	1	2	2	2	1	1	0	0	2	3	1	4	0	2	1	5	0	2	3	1	2	0
Э А	1	3	3	1	4	3	2	4	3	2	2	2	3	2	5	2	4	1	0	1	3	3	1	2	1	4	1	2	4	3
С А	2	5	1	2	5	7	7	7	1	5	6	1	5	3	5	3	3	2	2	1	5	4	4	5	2	5	2	2	6	2
	5	18	13	9	15	17	18	20	12	13	15	9	15	10	10	9	16	11	10	9	10	14	7	17	6	17	11	12	20	10

Рис. 2. Результаты исследования уровня агрессии сотрудников

ляться в самообвинении, самоунижении, перенаправлении агрессии с внешнего объекта на самого себя. Чаще всего данный фактор проявляется в случаях, когда от этого внешнего объекта зависит благополучие человека, например, от коллеги или руководства [55].

Таким образом, положительный социально-психологический климат или идентификация личных целей сотрудников с целями коллектива формируется благодаря социальной адаптации и исключения из претендентов личностей с повышенным индексом агрессивности на этапе подбора. С помощью этих приемов компания сможет избежать многих конфликтных взаимодействий, методы профилактики конфликтов будут более эффективными, применение таких методов, как «беседа с конфликтующими», можно будет исключить.

Применение подобных опроснику Л.Г. Почебут тестов на этапе подбора персонала станет действенным методом профилактики конфликтов. Благодаря беседе с одним из респондентов установлено, что данный способ в организации не применяется.

В ходе эмпирического исследования в системе профилактики конфликтов в компании выявлены следующие проблемы:

- низкая сопричастность членов коллектива к общему делу и получению совместных результатов;
- высокий уровень аутоагрессии (самоагрессии);
- неосведомленность сотрудников о методах профилактики межличностных конфликтов и их значимости;
- неэффективность применяемых в организации методов профилактики конфликтов,
- отсутствие профилактических мероприятий с целью минимизации вероятности возникновения конфликтов на этапе подбора персонала;
- безучастность руководства к предлагаемым сотрудниками методам решения проблемы конфликтности.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Конфликт — практически неизбежная часть жизни любых взаимоотношений людей, в том числе трудовых.

Основной целью управления конфликтами в организации является предотвращение деструктивных конфликтов и содействие в решении конструктивных. Несмотря на то, что далеко не всегда есть возможность устранить противоречия, необходимо учиться минимизировать потери, издержки, связанные с разрушительными последствиями конфликтов. Универсального алгоритма работы с конфликтами не существует, однако для руководителей важно уметь находить неконфронтационные способы решения проблем, обладать знаниями в области возникновения, развития и завершения конфликтных взаимодействий, рассматривать любую ситуацию с точки зрения всех участников, соблюдать принципы объективности, адекватности оценки и обладать навыками комплексного применения способов и приемов воздействия.

Любой конфликт легче предупредить, чем конструктивно решить [2]. Профилактика конфликта требует меньших затрат сил, средств, времени и устраняет даже минимальные негативные последствия, которые оставляют после себя конструктивно решенные конфликты.

Выявленные недостатки вызывают необходимость разработки и применения рекомендаций по профилактике межличностных конфликтов в рассматриваемой организации. В процессе исследования были определены основные методы предупреждения конфликтных ситуаций в организации:

- создание условий для командного взаимодействия сотрудников, предусматривающего использование форм коллективной работы и досуга;

- повышение мотивации коллективной трудовой деятельности, включающей разработку эффективной системы мер коллективного поощрения и формирования ориентации на высокий стандарт совместной деятельности;
- индивидуальное консультирование с целью оказания конфликтологической и психологической помощи в решении проблем и с целью коррекционной работы с конфликтующими;
- развитие конфликтологической компетентности сотрудников с помощью социально-психологических тренинговых программ и акмеологических тренингов программно-целевой направленности;
- мониторинг конфликтных ситуаций ежемесячно по подразделениям, сбор и анализ статистических данных;
- поиск конфликтных поведенческих индикаторов руководителями подразделений;
- на основании сбора информации выработка общей технологии снижения конфликтности в организации за определенный период (6 мес. / 1 год);
- повышение эффективности системы подбора кадров с использованием профессиограмм, акмеограмм, диагностики конфликтности, работанности и совместности членов коллектива;
- сбор рационализаторских предложений сотрудников.

Учитывая достаточно высокий уровень автоматизации компании, наиболее эффективное применение предложенных методов возможно при их объединении в разработанную нами единую профилактическую программу «Корпоративный социальный интранет». Разработанная социальная сеть включает 10 информационных блоков, каждый из которых обладает значительной пользой для профилактики межличностных конфликтов исследуемой организации:

- личное пространство — оперативная работа, минимизация ошибок, мотивация к самообучению, мотивация к коллективной трудовой деятельности;
- социальное пространство — условия для взаимодействия сотрудников в команде, мотивация к коллективным достижениям, комфортная онлайн-среда;
- информационная рассылка — уменьшение ошибок в процессе делегирования, выполнение задач в указанный срок;
- центр новостей — становление лояльных, вовлеченных сотрудников, мотивация к личным и командным достижениям;
- база сотрудников — условия для взаимодействия сотрудников всех подразделений, совершенствование внутриорганизационных коммуникаций;
- база развития — введение обязательных тестирований, тренингов, в том числе в области организационных конфликтов, мотивация к самообучению, к коллективной трудовой деятельности;
- центр предложений — сбор рационализаторских предложений, мониторинг социально-психологического климата;
- интеграция портала с различными приложениями — условия для командного взаимодействия, предотвращение стрессовых ситуаций;
- платформа для сотрудничества — индивидуальное анонимное консультирование сотрудников по различным вопросам, возможность снижения агрессивности по шкале «Самоагрессия»;
- демоверсия для сотрудников на испытательном сроке — повышение эффективности системы подбора персонала и применяемых в настоящий момент в организации методов профилактики конфликтов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Живага А.Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации. Южно-Сахалинск, 2019. 108 с.
2. Лысенко И.В. Анализ тенденций формирования условий достойного труда в российской экономике // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 4. С. 27–31.
3. Магомедбеков Г.У. Управление конфликтами в организации // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2 (139). С. 1003–1006.
4. Передерий В.А., Скрипниченко Л.С. К вопросу о поддержке профессионального здоровья персонала в образовательных организациях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 10. № 3. С. 18–24.
5. Скрипниченко Л.С., Юркова И.Г. Организационное поведение: ценности в системе управления. Краснодар, 2019. 142 с.
6. Abdul Fattah Farea Hussein et al. Conflicts: their types, and their negative and positive effects on organizations. International journal of scientific & technology research. 2019. Vol. 8, no. 8, P. 10–13.
7. Ahmed Adamu Isa. Conflicts in Organizations: causes and consequences. Journal of educational policy and entrepreneurial research. 2015. Vol. 2, no. 11. P. 54–59.
8. Bundy J. et al. Organization–stakeholder fit: a dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. Strategic management. 2017. Vol. 39, no. 2. P. 476–501.
9. Chisholm M. et al. Shared space: divided space: essays on conflict and territorial organization. Third Avenue, New York, 2016.
10. Elliott R.H. et al. Strategic brand management. Oxford University Press, USA, 2019.

REFERENCES

1. Zhivaga A.J. Upravlenie konfliktami i stressami v organizacii. Juzhno-Sahalinsk, 2019. 108 s. (in Russian)
2. Lysenko I.V. Analiz tendencij formirovaniya uslovij dostojnogo truda v rossijskoj jekonomike // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2023. T. 12. № 4. S. 27–31. (in Russian)
3. Magomedbekov G.U. Upravlenie konfliktami v organizacii // Jekonomika i predprinimatel'stvo. 2022. № 2 (139). S. 1003–1006. (in Russian)
4. Perederij V.A., Skripnichenko L.S. K voprosu o podderzhanii professional'nogo zdorov'ja personala v obrazovatel'nyh organizacijah // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2021. T. 10. № 3. S. 18–24. (in Russian)
5. Skripnichenko L.S., Jurkova I.G. Organizacionnoe povedenie: cennosti v sisteme upravlenija. Krasnodar, 2019. 142 s. (in Russian)
6. Abdul Fattah Farea Hussein et al. Conflicts: their types, and their negative and positive effects on organizations // International journal of scientific & technology research. 2019. Vol. 8, № 8, P. 10–13.
7. Ahmed Adamu Isa. Conflicts in Organizations: causes and consequences // Journal of educational policy and entrepreneurial research. 2015. Vol. 2, № 11. P. 54–59.
8. Bundy J. et al. Organization–stakeholder fit: a dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders // Strategic management. 2017. Vol. 39, № 2. P. 476–501.
9. Chisholm M. et al. Shared space: divided space: essays on conflict and territorial organization. Third Avenue, New York, 2016.
10. Elliott R.H. et al. Strategic brand management. Oxford University Press, USA, 2019.

Волкова В.

ДЕЛО ПО ДУШЕ. КАК НАЙТИ ЛЮБИМУЮ РАБОТУ И ОСТАВАТЬСЯ ВОСТРЕБОВАННЫМ СПЕЦИАЛИСТОМ В ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА

М.: Бомбора, 2023, 256 с.

Валерия Волкова — профориентолог, психолог и мотивационный тренер по карьерному росту. Автор нескольких бестселлеров «Путешествие к любимой работе» и «Идеальное резюме + подготовка к собеседованию». Как оставаться востребованным и получать удовольствие от работы? Для этого нужно выбрать дело по душе.

Книга «Дело по душе» — практическое руководство по созданию траектории профессионального развития. С помощью 35 заданий и тестов вы определите свои сильные стороны, найдете наиболее подходящие виды деятельности и узнаете, как:

- выбрать профессию, которая будет приносить удовольствие;
- стать специалистом «золотого фонда» кадрового резерва;
- сменить сферу деятельности, если это необходимо;
- оставаться востребованным профи во время любого шторма.

