

Журнал "Мировые цивилизации" / Scientific journal "World civilizations" <https://wcj.world>

2021, №1, Том 6 / 2021, No 1, Vol 6 <https://wcj.world/issue-1-2021.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/13ECMZ121.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Ищенко М.М., Баженова А.В. Управление конфликтными ситуациями в современной организации // Мировые цивилизации, 2021 №1, <https://wcj.world/PDF/13ECMZ121.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Ishchenko M.M., Bazhenova A.V. (2021). Conflict management in a modern organization. *World civilizations*, [online] 1(6). Available at: <https://wcj.world/PDF/13ECMZ121.pdf> (in Russian)

УДК 65.01

Ищенко Маргарита Михайловна

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия
Доцент кафедры «Менеджмента»
Кандидат экономических наук
E-mail: mmargo.i@mail.ru

Баженова А.В.

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия
Студентка 3 курса факультета «Управления и экономики»
Институт мировых цивилизаций
E-mail: Bazhenova_av@mail.ru

Управление конфликтными ситуациями в современной организации

Аннотация. В статье рассмотрены особенности управления конфликтами в современных организациях. Проанализированы теоретические подходы к управлению организационными конфликтами и представлены характеристики их причин и методы разрешения. Определены наиболее подходящие способы предотвращения организационных конфликтов.

Ключевые слова: конфликт; конфликтная ситуация; организация; управление конфликтами; причины конфликтов

В настоящее время исследование конфликтных ситуаций является неотъемлемой частью и важным элементом изучения организационного поведения. Конфликт представляет собой особую форму проявления социальных противоречий, выражающая различия и противостояние взаимозависимых интересов, функций, статусов, силовых полей, ценностных ориентаций, эмоциональных состояний социальных субъектов и характеризующаяся высокой степенью обострения противоречий, столкновением противоположных векторов в сознании и поведении индивидов и групп.

Взаимодействие людей внутри организации (с руководством, системами управления) в коллективе может быть конструктивным, разрешающим проблемы, и неконструктивным, приводящим к деструктивным конфликтам. Поэтому, по своей сути и последствиям конфликты могут быть функциональными, и вести к повышению эффективности организации или дисфункциональными, и приводить к снижению личного удовлетворения, массового сотрудничества и организационной эффективности. Роль конфликта во многом зависит от того,

насколько эффективно им управляют, и поэтому необходимо понять причины возникновения конфликтной ситуации.[5]

Для разрешения некоторых конфликтов требуется чрезвычайно большое количество времени и ресурсов. В рамках управления предприятием приоритетными задачами являются переориентация таких конфликтов в конструктивное русло: необходимо сделать их управляемыми, не допускать открытых столкновений и разрешать все споры на основе принципов законности и консенсуса. [6]

Таким образом, конфликт – это довольно непростое социальное и психологическое явление, которое выражает какие-либо противоречия между индивидами или группой людей.

Любой конфликт основан на ситуации, которая включает в себя:

- противоположные позиции сторон по тому или иному вопросу;
- противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах;
- несоответствие интересов и желаний.

Основная цель управления конфликтами, на наш взгляд, заключается в предотвращении деструктивного влияния факторов конфликтных ситуаций и их адекватное разрешение с целью приведения взаимодействия сторон конфликта в норму, способствующую относительной целостности отношений в организации.

На сегодняшний день степень изученности и проработанности проблемы возникновения конфликтных ситуаций в организации невелика. Руководители и менеджеры в процессе управления деятельностью организации уделяют больше внимания решению текущих задач и проблем, иногда оставляя за скобками управление персоналом вообще, и конфликтами в частности, что в конечном итоге может вызвать нарушение успешного функционирования предприятия [7].

В отечественной науке управления проблемами конфликтов в производственно-трудовой деятельности занимались и занимаются многие теоретики и практики, в результате чего сформировалось определение управления конфликтом как целенаправленное действие, направленное на устранение (минимизацию) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Конфликт не имеет однозначно положительной или отрицательной трактовки, поэтому в сегодняшних противоречивых условиях вряд ли правомерно ставить задачу их жесткого устранения. Конфликтные ситуации в трудовой деятельности необходимо своевременно выявлять и регулировать, тогда предприятие будет достигать более эффективных результатов [1].

Рассмотрим наиболее распространенные причины конфликтных ситуаций. Существует четыре основных уровня, на которых могут возникать конфликты в организации: ситуационный, личностный, ценностно-смысловой и уровень взаимодействия. Более подробно они представлены в таблице 1.

Таблица 1

Причины возникновения организационных конфликтов

Уровень	Характеристика
Ситуационный уровень	Влияние ситуации – все конфликтогенные и неконфликтогенные факторы внутренней среды организации: ключевые особенности психологического микроклимата, корпоративной культуры, а также документы, регламентирующие взаимоотношения, права и обязанности работников.

Уровень	Характеристика
Личностный уровень	Влияние личности каждого сотрудника коллектива – представлен психологической готовностью конкретного сотрудника к вступлению в конфликт, включающей совокупность личностных факторов, предрасполагающих к конфликтному поведению.
Ценностно-смысловой уровень	Влияние команды – ценности как критерии выбора и оценки действий конкретного сотрудника, критерии оценки ситуации в целом, других людей и их действий, на основе которых член команды строит свое отношение к миру, к окружающим людям и к самому себе. Факторы ценностно-смыслового уровня могут привести к конфликтной ситуации в случае столкновения взаимоисключающих ценностей, смыслов, целей и т. д.
Уровень взаимодействия	Влияние основных особенностей каждого конкретного взаимодействия – коммуникации – любые, как вербальные, так и невербальные, акты общения между сотрудниками, целью которых является передача информации от одного члена коллектива другому сотруднику или группе сотрудников. Деловое взаимодействие между сотрудниками может быть как оптимальным и приводить к взаимопониманию, так и неоптимальным, становясь источником конфликтов.

Существует множество способов разрешения конфликтов. В укрупненном виде их можно представить в виде нескольких групп:

1. Структурные.
2. Нормативные.
3. Межличностные.

Структурные методы, т. е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т. д. Эти методы включают в себя: уточнение требований к работе, механизмы координации и интеграции, корпоративные цели и использование систем вознаграждения [3].

Объяснение требований к работе – эффективный способ управления конфликтами и их предотвращения. Каждый специалист должен четко понимать, какие результаты от него требуются, каковы его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (должностных инструкций), распределения прав и обязанностей по уровням управления. Чтобы действительно быть командой, нужно отслеживать и сразу выявлять и устранять истоки конфликтов, которые приведут к дисфункциональным последствиям. Чтобы избежать их, очень важно делегировать полномочия, как показано на рисунке 1.

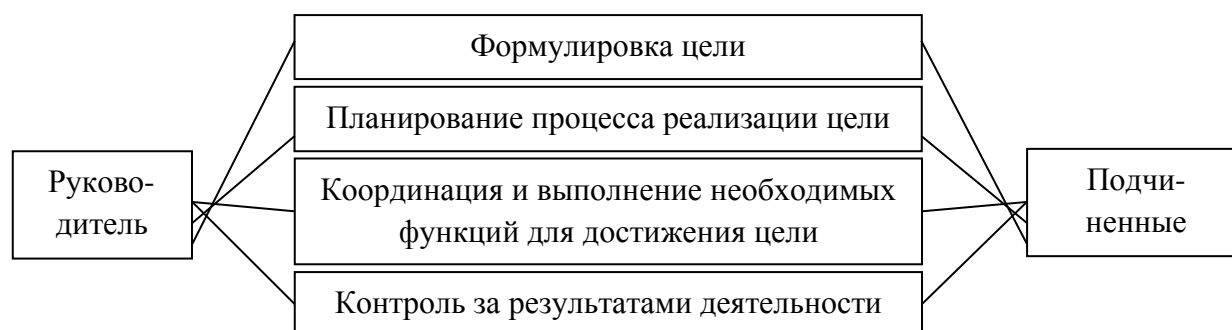


Рисунок 1. Делегирование полномочий

Нормативное регулирование позволяет сделать конфликтную ситуацию регулируемой и более стабильной. Методы регулирования бывают следующих типов [8]:

- нормы права закреплены в соответствующих актах и санкционированы государством;

- моральные нормы влияют на общепринятые представления о добре и зле, а также на правильность поведения.

Межличностные стили разрешения конфликтов

Начнем с одного из самых популярных методов управления конфликтами – уклонение от конфликта. Этот стиль подразумевает, что человек пытается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, провоцирующие противоречия, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда вам не придется приходить в возбужденное состояние, даже если вы заняты решением проблемы.

Следующий метод – сглаживающий. При таком стиле человек убежден, что не стоит злиться, потому что "мы все одна счастливая команда, и вы не должны раскачивать лодку". Такой «сглаживатель» старается не выпускать признаков конфликта, апеллируя к необходимости солидарности. Но в то же время вы можете забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема остается в том, что в конце концов произойдет «взрыв».

Метод принуждения. В рамках этого стиля преобладают попытки любой ценой заставить людей принять их точку зрения. Человек, который пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно и использует силу через принуждение, чтобы влиять на других. Этот стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет больше власти над подчиненными, но не может подавить инициативу подчиненных и создает большую вероятность того, что будет принято неверное решение, поскольку представлена только одна точка зрения. Это может вызвать возмущение, особенно среди более молодых и образованных сотрудников.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но только в определенной степени. Умение идти на компромисс высоко ценится в управленческих ситуациях, так как сводит к минимуму недоброжелательность, что часто позволяет быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, может сократить время, затрачиваемое на поиск альтернатив.

Метод «быстрого решения проблемы» – стиль признания различий во мнениях и готовность ознакомиться с другими точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемый для всех сторон курс действий. Те, кто использует этот стиль, не пытаются достичь своих целей за счет других, а скорее ищут лучшее решение.

Переговоры представляют собой широкий аспект коммуникации, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод разрешения конфликта переговоры представляют собой совокупность тактик, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон [4].

Каждый руководитель должен учитывать социально-психологический климат, сложившийся в коллективе, и индивидуальные особенности отдельного сотрудника, иначе не удастся реализовать эффективное управление в конфликтной ситуации.

В заключении хотелось бы отметить, что в системе социально-трудовых отношений часто возникает дисбаланс интересов работников и работодателей, что приводит к повышению уровня деструктивной конфликтности в трудовом коллективе. Исследование природы причин и функций трудовых конфликтов в организации сегодня чрезвычайно актуально. Конфликты играют особую роль в трудовом коллективе, отражаясь на самореализации работников, их отношениях с другими индивидами и в конечном счете на эффективности и

производительности труда. Все вышеперечисленные обстоятельства, актуализируют необходимость разработки эффективной системы управления трудовыми конфликтами в производственной сфере деятельности организации [2].

ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пос. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018 – 362 с.
2. Гагаринская Г.П., Дыкина С.З. Управление трудовыми конфликтами организации (методология и практика). Монография – М.: Мир науки, 2019.
3. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2017. – 69 с.
4. Измалкова, С.А. Организационное поведение в системе эффективного менеджмента: учебник / С.А. Измалкова, Е.Е. Кононова, О.В. Магомедалиева. – Орел: ОрелГТУ, 2017. – 214 с.
5. Ищенко М.М., Гейнце Э.Э. Способы профилактики конфликтов в современной социальной организации. // Сборник: Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х частях. 2020. С. 52–56
6. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. «Экономические науки». 2019. № 1.
7. Пантелеева Т.А., Гордеева Е.А. Эффективность труда и пути ее повышения // Вестник Института мировых цивилизаций. 2018. Т. 9. № 2 (19). С. 14–18.
8. Решетникова К.В. Организационная конфликтология: учеб. пособие. М., 2018. – 393 с.

Ishchenko Margarita Mikhaylovna

Institute of world civilizations, Moscow, Russia
E-mail: mmargo.i@mail.ru

Bazhenova A.V.

Institute of world civilizations, Moscow, Russia
E-mail: Bazhenova_av@mail.ru

Conflict management in a modern organization

Abstract. The article discusses the features of conflict management in modern organizations. Theoretical approaches to managing organizational conflicts are analyzed and characteristics of their causes and methods of resolution are presented. The most appropriate ways to prevent organizational conflicts have been determined.

Keywords: conflict; conflict situation; organization; conflict management; causes of conflicts

REFERENCES

1. Antsupov A.Ya. Sotsial'no-psikhologicheskaya otsenka personala: ucheb. pos. M.: YUNITI-DANA, 2018 – 362 s.
2. Gagarinskaya G.P., Dykina S.Z. Upravlenie trudovymi konfliktami organizatsii (metodologiya i praktika). Monografiya – M.: Mir nauki, 2019.
3. Emel'yanov S.M. Upravlenie konfliktami v organizatsii. SPb.: Avalon, Azbuka-klassika, 2017. – 69 s.
4. Izmalkova, S.A. Organizatsionnoe povedenie v sisteme ehffektivnogo menedzhmenta: uchebnyk / S.A. Izmalkova, E.E. Kononova, O.V. Magomedalieva. – Orel: OrelGTU, 2017. – 214 s.
5. Ishchenko M.M., Geyntse Eh.Eh. Sposoby profilaktiki konfliktov v sovremennoy sotsial'noy organizatsii. // Sbornik: Sovremennye tendentsii upravleniya i ehkonomiki v Rossii i mire: tsivilizatsionnyy aspekt. Materialy pervoy vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. V 3-kh chastyakh. 2020. S. 52–56
6. Kalmykova O.Yu., Gagarinskaya G.P. Upravlenie konfliktami v organizatsii i profilaktika professional'nogo stressa rabotnikov // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Ser. «Ehkonomicheskie nauki». 2019. № 1.
7. Panteleeva T.A., Gordeeva E.A. Ehffektivnost' truda i puti ee povysheniya // Vestnik Instituta mirovykh tsivilizatsiy. 2018. T. 9. № 2 (19). S. 14–18.
8. Reshetnikova K.V. Organizatsionnaya konfliktologiya: ucheb. posobie. M., 2018. – 393 s.