

УДК 331

DOI 10.26118/2782-4586.2025.20.81.011

Багомедов Магомед Алиевич

Дагестанский государственный университет

Алиева Гульнара Сергеевна

Дагестанский государственный университет

## Мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в организации

**Аннотация.** О важности изучения управления конфликтами в современных организациях говорит не только универсальный характер этого типа взаимодействия людей, но и частота их возникновения, в том числе в деловом общении. Конфликты могут приводить к снижению производительности труда сотрудников, ухудшать психологический климат, но могут способствовать появлению новых управлеченческих решений, развитию творческой инициативы работников, совершенствованию производственных отношений в организации. Эффективное управление конфликтами создает безопасное пространство для изучения проблемы, обсуждения ее последствий, а затем помогает команде вместе найти решение. В данной статье описываются теоретические аспекты управления конфликтами в организации. Выделены стили управления конфликтными ситуациями; предложены пути успешного управления конфликтными ситуациями, в зависимости от объективных и субъективных причин их возникновения.

**Ключевые слова:** персонал, конфликт, управление, совершенствование, мероприятия, организация.

**Bagomedov Magomed Alievich**

Dagestan State University

**Alieva Gulnara Sergeevna**

Dagestan State University

## Measures to improve conflict management in the organization

**Abstract.** The importance of studying conflict management in modern organizations is demonstrated not only by the universal nature of this type of human interaction but also by its frequency, including in business communication. Conflicts can lead to decreased employee productivity and worsen the psychological climate, but they can also facilitate the emergence of new management solutions, the development of creative initiative among employees, and the improvement of industrial relations within the organization. Effective conflict management creates a safe space for exploring the problem, discussing its consequences, and then helps the team find a solution together. This article describes the theoretical aspects of conflict management in organizations. Conflict management styles are identified and ways to successfully manage conflict situations are proposed, depending on the objective and subjective causes of their occurrence.

**Keywords:** personnel, conflict, management, improvement, events, organization.

Переход участников к конфликтному взаимодействию начинается с инициативы одной из сторон в борьбе за объект конфликта. Разногласия неизбежно возникают в любом коллективе, но именно то, как на них реагируют, создает динамику команды и устанавливает ценности. Конфликтные ситуации являются неотделимой частью любой деятельности, соответственно появляется необходимость детального изучения способов урегулирования и работы с последствиями.

Технологии управления конфликтами – это объединение отдельных техник (принципов, методов, тактик), предполагающее определенную их последовательность в рамках одной или нескольких теорий, позволяющих подойти к анализу конфликта с разных сторон и обеспечить целостность рассмотрения данного процесса в интересах реальной практики управления персоналом.

Эффективное управление конфликтами требует не только понимания их природы, но и применения конкретных инструментов, которые помогают минимизировать негативные последствия и превратить конфликты в источник развития команды. В теории и практике управления конфликтами в производственных ситуациях выделяют две основные стратегии. Первая стратегия подразумевает предупреждение конфликтов в организации, а вторая непосредственное их разрешение. В стратегии предупреждения конфликтов создаются производственные условия и психологическая атмосфера в рабочем коллективе, которая поможет значительно уменьшить вероятность возникновения конфликтных ситуаций.

Подобная стратегия осуществляется через различные разъяснительные и организационные мероприятия, которые впоследствии улучшают условия труда, создают наиболее эффективные системы и структуры управления организацией. Это, в свою очередь, приведет к соблюдению внутренних правил организации, а также обеспечит его экономическую эффективность.

Вторая стратегия – разрешения конфликтов в организации, которая предполагает не только завершение противостояния участников конфликта, но и поиск инструментов и процедур, с помощью которых можно решить сложившую проблему. Для того, чтобы реализовать данную стратегию, руководитель должен анализировать реальные конфликты и определять методы их разрешения [4].

Выделяют несколько методов управления конфликтами: организационно-структурные, административные и межличностные.

Организационно-структурные методы связаны с проведением изменений в структуре организации. К ним можно отнести такие методы, как четкое формулирование задач и полномочий, которое поможет предотвратить конфликты и позволит более эффективно решать возникшие проблемы. Также организационно-структурным методам характерно формирование общих ценностей, установление общеорганизационных целей, с помощью которых создается сплоченный коллектив. Также к этой группе можно отнести использование координирующих механизмов. Это иерархия полномочий и специализированные интеграционные службы, которые нужны для согласования целей различных подразделений. С их помощью компании могут проводить реорганизации структурных подразделений, позволяющие четко распределять роли и ответственности между сотрудниками. Это помогает снижать количество конфликтов, связанных с дублированием функций.

Административные методы управления конфликтами подразумевают директивное вмешательство руководителей или других уполномоченных лиц в конфликтные ситуации. Эти методы делают акцент на необходимости быстрого и результативного разрешения конфликтов, особенно в тех случаях, когда угроза для организации или её сотрудников становится очевидной. Одним из ярких примеров административных методов является применение приказов или распоряжений руководства. Административные методы также включают в себя возможность организации судебного разбирательства для разрешения споров между участниками конфликта.

Межличностные методы управления конфликтами часто включают уклонение, «уход от конфликта», которое подразумевает, что человек старается оставаться нейтральным и находится в стороне от конфликта, избегая тем самым стресса. Однако несмотря на то, что уклонение от конфликта, хотя и может казаться времененным решением, в конечном итоге может привести к более глубоким и сложным проблемам.

На практике уход от конфликта может проявляться в различных формах, таких как молчание, демонстративное удаление, затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидчика, переход на «чисто деловые отношения».

К примеру, в крупной компании несколько сотрудников имеют разногласия по поводу распределения обязанностей. Один из сотрудников избегает обсуждения проблемы, предпочитая не высказывать свое недовольство. Это приводит к накоплению негатива и недопонимания в команде. В итоге, когда вопрос о распределении обязанностей снова поднимается на общем собрании, сотрудник, который ранее молчал, неожиданно начинает эмоционально реагировать на ситуацию, что приводит к конфликту.

Также в рамках межличностного метода можно рассмотреть противоборство, когда одна сторона пытается навязать свою точку зрения, игнорируя при этом мнение других участников конфликта. В качестве примера этого стиля можно привести следующие приемы: требование безоговорочного послушания, попытка перехитрить своих оппонентов, перекричать их, требование согласия другой стороны во имя сохранения хороших отношений и т.д. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. Таким образом, противоборство как метод управления конфликтами часто приводит к однобокому решению, где одна сторона «выигрывает», а другая «проигрывает», что не способствует конструктивному разрешению конфликтов [3].

Следует отметить стиль, известный как подавление конфликтов. Такой подход помогает избежать открытой ссоры, но проблемы могут остаться нерешенными. К примеру, руководитель отдела, замечая растущее напряжение между коллегами, решает сгладить ситуацию, не углубляясь в причины конфликта, и минимизировать его значимость, полагая, что ситуация уладится сама собой без дополнительных обсуждений. Это может быть разумной стратегией, если противоречия незначительны и не способны вызвать серьезные последствия. В этом случае лучше сгладить ситуацию, чтобы избежать напряженности в коллективе [1].

Также важно упомянуть стиль, в котором используется тактика компромисса. Это качество является весьма ценным, так как минимизирует недоброжелательность и помогает быстро разрешить конфликт. Однако, если компромисс происходит слишком быстро и без глубокого анализа других возможных решений, это может быть не лучшим вариантом для обеих сторон, даже если такое разрешение конфликта уже является достижением.

Для управления конфликтами наиболее рациональными и эффективными являются организационно-структурные методы, так как они обеспечивают ясность, прозрачность и системность в разрешении споров. Это не только способствует улучшению внутренней атмосферы в организации, но и повышает ее общую эффективность. Неспособность разрядить конфликтную ситуацию и распознать ошибки может привести к постоянной напряженности. Важно помнить, что конфликтом следует управлять заранее, до того, как он станет серьезным, что начнет иметь разрушительные последствия.

Помимо подходов к решению конфликтов применяются различные методы, такие как:

- Активное слушание каждой стороны с целью уточнения деталей и понимания их точек зрения.
- Медиаторство, подразумевающее привлечение нейтрального посредника для помощи сторонам в достижении соглашения.
- Переговоры между сторонами для поиска взаимоприемлемого решения.
- Совместное решение проблем. Подразумевает проведение мозговых штурмов и анализа возможных вариантов с привлечением команды.
- Формулировка общих целей - акцентирование внимания на общих задачах.
- Четкое разграничение ролей и обязанностей.

При возникновении конфликта необходимо сначала диагностировать проблемную ситуацию. Для этого хорошо подходит метод 360 градусов, который позволяет собрать обратную связь от всех участников проекта, оценить межличностные отношения и выявить

потенциальные конфликты. После диагностики важно выбрать подходящую технику для разрешения конфликта. Помимо упомянутых ранее стратегий (избегание, сглаживание, компромисс и др.), можно использовать метод шести шагов: определение проблемы, сбор информации от всех сторон, поиск альтернативных решений, оценка вариантов, выбор оптимального решения, реализация и контроль. Важным этапом является профилактика конфликтов. В этом может помочь четкое распределение ролей и обязанностей с помощью матрицы RACI – для исключения дублирования функций и регулярные team-building мероприятия [2].

Также существуют различные процессы управления конфликтами, специалисты предлагают рассмотреть поэтапный подход управления конфликтами, состоящий из 8 пунктов:

- при разрешении конфликта каждый должен высказаться и быть услышанным; необходимо выделить время для выступления каждого участника во время диалога, можно собрать больше информации о ситуации и понять эмоции сотрудника; некоторые участники группы не поднимают свои проблемы или, что еще хуже, ведь группа не хочет слышать то, что они хотят сказать. Такого типа отношения, вызванный неприязнью могут в ускоренном темпе усугубиться и привести команду к разобщению;

- правильное определение причины конфликта – одним из наиболее важных этапов разрешения конфликтной ситуации является определение фактической причины. Как отмечалось ранее у людей разнообразные точки зрения на то почему произошла та или иная ситуация;

- достижение консенсуса предполагает помочь команде, чтобы они могли увидеть вещи с других точек зрения и договориться о пути вперед. Когда голос каждого будет услышен, это означает выделение ключевых моментов и помочь группе в согласовании действий;

- совместное создание решения – это те, в которых участвует каждый член команды. Работая вместе над решением проблем, вы как лидер можете гарантировать, что это отвечает общим интересам. Важно помнить, что любой процесс управления конфликтом улучшается, когда в выработке решения участвуют все затрагиваемые стороны. Результатом станет решение, соответствующее целям и учитывающее интересы каждого. Это обеспечивает хорошую поддержку команде, а также помогает выявить слабые места в стратегии;

- установление четких действий и обязанностей – когда решение конфликта на рабочем месте найдено, команда должна договориться о том, какие действия следует предпринять для его достижения. Это означает согласование конкретных действий, которые можно выполнять как коллективно, так и по отдельности, а затем изложить их в письменной форме;

- развивайте эмоциональный интеллект. Конфликты могут быть психологически истощающими и требовательными к нам. Иногда мы не можем предотвратить конфликт, но мы можем развить эмоциональный интеллект и уметь управлять своими эмоциями при взаимодействии с другими, то есть спокойно реагировать на конфликты и относиться к другим с состраданием и заботой;

- подведение итогов и сбор информации: разрешение конфликтов может быть в равной степени утомительным и эмоционально напряженным занятием, как только заканчивается совещание для обсуждения проблемы, может возникнуть соблазн на этом закончить. Но, как и в любом процессе решения проблем, важно закрепить полученные знания, обеспечить согласованность и покинуть зал на позитив;

- оцените прогресс и примите последующие меры. После того, как конфликт был обсужден на рабочем месте, решение было найдено и реализовано, но процесс управления конфликтом еще не завершен. Руководству необходим процесс оценки прогресса команды и обеспечения продолжения решения [6].

Этот процесс также является отличным временем для коллектива, чтобы задуматься об управлении навыках. Возможно, потребуется многое сделать, чтобы помочь командам избежать конфликтов в будущем. Однако, если менеджеры решают разобраться с конфликтом на рабочем месте, важно убедиться, что они нашли время для анализа и последующей оценки результатов и последствий конфликта. Тогда решение соответствует цели, тогда нам нужно продолжать создавать пространство для того, чтобы люди могли выразить проблему, и команда будет двигаться вперед. Стоит отметить, что при управлении персоналом важным моментом для менеджера выступает работа по сглаживанию конфликта. Благоприятный психологический климат в коллективе повышает заинтересованность в успехе своей профессиональной деятельности и работе коллег, мотивацию каждого сотрудника, а, следовательно, результаты его деятельности и трудового коллектива в целом. Поэтому иногда конфликты возникают не потому, что существует реальная проблема, а потому, что одна или обе стороны считают, что проблема существует. Возможно, они неправильно поняли намерения друг друга. В этом случае могут возникнуть конфликты, которые легко разрешить, устранив недоразумения, возникающие из-за неправильного восприятия.

Стоит отметить, что конфликты, которым позволено тлеть и разрастаться, в конечном итоге снижают производительность и подрывают моральный дух персонала. Чаще завершение конфликтной ситуации возможно только благодаря специальным умениям и изобретательности.

Алгоритм разрешения конфликта, на наш взгляд, следующий;

– признать проблему: при запросе сотрудника разрешения спора, который кажется вам тривиальным, помните, что для него этот спор является, скорее всего актуальным, или ранее не разрешенным, если запрос остается открытым. Активно слушайте, чтобы помочь другому человеку почувствовать, что его услышали, а затем решайте, что делать в сложившейся ситуации.

– соберите необходимую информацию: вы не сможете разрешить конфликт, пока не изучите все стороны и факты проблемы. Потратьте время, необходимое для изучения всей необходимой информации. Таким образом, вы выберете лучший стиль управления конфликтами и найдете оптимальное решение.

– установите руководящие принципы: независимо от того, обсуждаете ли вы конфликт с другом или вмешиваетесь в дела двух сотрудников, важно установить несколько руководящих принципов, прежде чем начинать. Участники должны согласиться говорить спокойно, слушать и пытаться понять точку зрения другого человека. Заранее обозначьте, что в случае, когда руководящие принципы не будут соблюдены, обсуждение закончится и возобновится позже.

– не допускайте эмоций в обсуждении: вспышка гнева может положить конец конфликту, но это только временно. Обсудите все спокойно, чтобы избежать повторного возникновения спора.

– будьте решительны: после того, как вы обсудили спор и оценили наилучший подход, приступайте к решению, которое вы определили. Обсуждая это с другими, вы даете им понять, что вам не все равно и вы двигаетесь вперед [5].

Не стоит забывать, что каждая из конфликтующих сторон или личностей считает себя правой и решительно вступает в борьбу за свои интересы. Конфликты возникают на почве противоположности интересов и социальных установок людей. Конфликт требует неизбежно верного решения, без которого невозможна результативная работа трудового коллектива, и выбор соответствующего стиля управления им, представляется важным аспектом его оптимального разрешения. Конфликт – это жизненный этап и возможность, в данном случае для сотрудников выразить различные мнения и поиск альтернатив ради сохранения здоровой атмосферы в рабочем социуме.

### **Список источников**

1. Барсукова С.А. Управление конфликтами и стрессами в организации: учебное пособие: в 2 частях / С. А. Барсукова. – Пенза: ПГУ, 2020. Часть 2. 2020. с. 92.
2. Бахтина Т.А. Подходы и стратегии к управлению конфликтами в проектных командах // Вестник науки. 2025. Т. 1. № 6 (87). С. 99-103.
3. Григорьева В.А. Управление конфликтами в условиях антикризисного управления организацией // В сборнике: Перспективные исследования в психологии, спорте и здравоохранении. Сборник статей международной научной конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 18-20.
4. Демчук О.Н. Антикризисное управление: учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – 4-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2022. – 251 с.
5. Куприянова Е.А., Лымарева О.А. Современные стили управления конфликтами в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4-2 (98). С. 19-22.
6. Юсупова Т.А. Стратегическое управление персоналом в условиях конфликта // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 115-6. С. 80-83.

### **Сведения об авторах**

**Багомедов Магомед Алиевич**, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия  
**Алиева Гульнара Сергеевна**, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

### **Information about the authors**

**Bagomedov Magomed Alievich**, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia  
**Alieva Gulnara Sergeevna**, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia