

Залмуева Диана Магомедгаджиевна
Дагестанский государственный университет

Методы управления конфликтами в организации

Аннотация. В условиях современной социально-экономической среды проблема организационного конфликта является актуальным предметом изучения. На сегодняшний день все больше и больше ученых и практиков исследуют данную проблему, поскольку многие организации заинтересованы в разработке оптимальных способов разрешения и профилактики конфликтов в трудовых коллективах в целях повышения эффективности деятельности и усиления конкурентоспособности. Эффективное управление конфликтами представляет собой целенаправленное воздействие на процесс столкновения противоположных интересов, обеспечивающее решение общественно важных задач. В данной статье подробно проанализированы методы управления конфликтами в организации. Подчеркивается роль руководства и корпоративной культуры в создании эффективной стратегии разрешения конфликтных ситуаций, направленной на повышение эффективности работы организации.

Ключевые слова: конфликт, организация, управление, методы.

Zalmueva Diana Magomedgadzhievna
Dagestan State University

Methods of conflict management in the organization

Abstract. In the conditions of the modern socio-economic environment, the problem of organizational conflict is a topical subject of study. Today, more and more scientists and practitioners study this problem, since many organizations are interested in developing optimal ways to resolve and prevent conflicts in work collectives in order to improve the efficiency of activities and enhance competitiveness. Effective conflict management is a targeted impact on the process of clash of opposing interests, ensuring the solution of socially important problems. This article analyzes in detail the methods of conflict management in the organization. The role of management and corporate culture in creating an effective strategy for resolving conflict situations aimed at improving the efficiency of the organization is emphasized.

Keywords: conflict, organization, management, methods.

Для современных компаний важным источником внутриорганизационного развития является своевременное и конструктивное преодоление возникающих конфликтов как делового, так и межличностного характера. Конфликты в организации являются закономерным и в какой-то мере неизбежным явлением, поскольку организация представляет собой открытую систему со сложными иерархическими связями, отношениями власти и субординации. Способность членов коллектива и руководства своевременно выявлять существенные противоречия, профилактировать самопроизвольные конфликты и разрешать конфликты неслучайные является значимым фактором, влияющим на положительные преобразования в организации.

Можно отметить, что причин для конфликта в организации достаточно много и все они имеют различную природу (табл. 1). Некоторые зависят от поведения самих сотрудников, а некоторые от решений руководства.

Причины возникновения межличностных конфликтов в организации [7]

| Причина | Пояснение |
|--|---|
| 1. Не налаженные коммуникации | Не развитая система деловых коммуникаций, недостаточное общение сотрудников между собой, а также с руководством, передача искаженной информации, все это является катализатором к возникновению конфликта, мешая работнику трезво оценивать ситуацию. |
| 2. Различия в ценностях | Участники конфликта могут иметь различные взгляды на ситуацию, различные ценности и моральные установки, убеждения, а также культурные особенности, и если человеку сложно допустить отличную от своей систему ценностей, то конфликт практически неизбежен |
| 3. Различия в преследуемых целях | Эта причина возникает в тех случаях, когда человек преследует определенные личные цели или же своего подразделения и ставит их выше целей самой организации |
| 4. Ограниченность и распределение ресурсов | Эта причина связана прежде всего с ограниченностью ресурсов, руководитель вынужден распределить имеющиеся материалы, технику, бюджет и так далее так, чтобы организация работала эффективно, что часто вызывает возмущение у сотрудников |
| 5. Недостаток лидерства | Недостаточный авторитет, неверно выбранный стиль руководства, апатичность и мягкость руководителя ведет к анархичному поведению его персонала |
| 6. Стрессовая обстановка в коллективе | Высокий уровень стресса, перегрузки и нехватка рабочего времени ведет к тому, что сотрудник не в силах контролировать свой эмоциональный фон и начинает «срываться» на коллег и начальство, провоцируя напряженную атмосферу среди коллег. |

Конфликт в организации всегда воплощает в себе определенные функции, которые условно можно разделить на негативные (деструктивного характера) и позитивные (конструктивного характера).

Так деструктивные функции конфликта проявляются в нарушении трудовой дисциплины в коллективе; в ухудшении или разрушении деловых и межличностных связей; в превалировании негативного микроклимата в коллективе; в ухудшении показателей производительности труда и эффективности деятельности как конкретных подразделений, так и организации в целом; в усилении психоэмоциональной и социальной напряженности в коллективе; в дестабилизации и стагнации и т.д.

Наряду с этим любой конфликт является, прежде всего, средством обнаружения проблемы. Именно конфликт позволяет зарегистрировать наличие противоречий, именно конфликт проявляет их в открытую форму. Данный факт, несомненно, свидетельствует о позитивных функциях конфликта. Однако, нередко люди упускают эти важные факты, увлекаясь противостоянием, борьбой и погружаясь в собственные негативные эмоциональные переживания о случившейся конфликтной ситуации. Такое бессознательное и в какой-то мере безответственное отношение людей к конфликту зачастую предопределяет ход его течения, направляя вектор развития конфликта в деструктивное для личных и профессиональных отношений русло.

Конфликт не только является способом обнаружения проблем (в том числе управленческих, организационных и др.) и средством разрешения противоречий. Конфликт в организации, который действительно был качественно разрешен, может нивелировать социальное напряжение и способствовать налаживанию межличностных и деловых связей; может способствовать восстановлению единства в коллективе; усилению взаимопонимания; повышению эффективности совместной деятельности и т.д. Ведь когда

проблема, которая вызвала конфликт, решена на всех уровнях, это не только стабилизирует организацию как систему, но и способствует оптимизации ее деятельности.

Как подчеркивают зарубежные исследователи, при правильном понимании причин конфликтов и методов урегулирования большинство конфликтов будут способствовать достижению лучших результатов в управлении организацией, являться импульсом повышения эффективности и результативности деятельности организации [3].

В идеальном варианте функционирования организации управлять конфликтами должны уметь управленцы всех уровней, но далеко не у каждой организации есть возможность назначить в штат грамотного HR-специалиста, поэтому в большинстве случаев, управлением конфликтами занимается непосредственно руководитель организации. В этом случае перед ним стоит первостепенная задача – выбрать метод урегулирования конфликта или не доведения ситуации до конфликта. Условно методы управления конфликтами можно разделить на пять основных групп (рисунок 1).



Рис. 1. Методы управления конфликтами [1]

1. Переговоры. Этот метод решения применим в организации, если стадия конфликта не переросла в острую, а его стороны готовы участвовать в обсуждении причины разногласий.

2. Структурный метод. В основном он применяется в ситуациях, когда у сторон возникли разногласия касательно рабочего процесса, например, распределения нагрузки или полномочий. В данном случае руководителю необходимо пересмотреть структурную составляющую организации работ, поработать непосредственно со сторонами конфликта, разъяснить конкретные требования к работе, направить потенциал подчинённых на общеорганизационные цели. Возможно, стоит пересмотреть политику мотивации.

3. Межличностный метод. Применим в ситуациях, когда стороны, осознанно или нет, стремятся минимизировать вероятность нанесения ущерба своим интересам. Исходя из этого, выделяют пять стратегий поведения – избегание, уступка, принуждение, компромисс, сотрудничество.

4. Внутриличностный метод. Метод, направленный на конкретного участника конфликта. Главная идея – изменить отношение конкретного человека, не вызывая защитной реакции.

5. Ответная агрессия. Простыми словами это решение проблемы с применением силы. Применять этот метод уместно в самом крайнем случае, например, когда речь идет об угрозе существования организации [2].

Все вышеперечисленные методы долгие годы использовались управленцами различных организаций и до сих пор применяются руководителями.

Новая социально-экономическая ситуация, коренная трансформация системы ценностей и ценностных ориентаций работников, зарождение и развитие конкурентной среды, новые техника и технологии требуют от руководителей принципиально иных методов управления персоналом, в том числе и в конфликтных ситуациях.

Руководители начали комбинировать и модифицировать стили и методы. Современный менеджмент отличается от традиционного рядом новых черт. Во-первых, стал преобладать интеллектуальный характер процессов принятия решений. Решение, эффективное в одной сфере, может вызвать негативные последствия или снижение эффективности в других сферах. В традиционном управлении многоцелевой фактор практически не учитывается. Даже если говорится о нескольких целях, они рассматриваются изолированно, как набор, а не комплекс, и планирование осуществляется по готовым шаблонам, что неизбежно приводит к ошибкам и снижению эффективности. В принципы современного менеджмента входит непрерывность и повсеместность инновационных процессов внутри организации. Развитие любой организации без организации инновационных процессов обрекает ее на быструю потерю рыночных позиций.

Необходимо образование интеллектуального ядра, состоящего из сети команд. Команды в свою очередь объединяют наиболее талантливых менеджеров и специалистов. В традиционном подходе вся организация – одна команда. Одна команда не способна решить весь комплекс проблем. Эффективный менеджмент основан на многополярности интересов, соответственно должно быть несколько команд со своей структурой и специализацией. Образование нескольких команд помогает снизить риск возникновения межличностных и структурных конфликтов [5].

Расширение функций менеджеров, обогащение их содержания и возникновение новых функций, что связано с усложнением среды управления. Необходим рост интеллектуального уровня и квалификации менеджеров.

Интенсивное развитие и становление самоуправления внутри организации. Развитие самоуправления – одна из наиболее важных черт современного менеджмента. В отличие от российских организаций, где решения в основном принимаются исключительно руководством, в зарубежных компаниях все более явно видна тенденция передачи части решений подразделениям. Вовлечение персонала в управление ведет к росту производительности и качества труда, сокращает расходы, снижает конфликтность сотрудников, повышает эффективность и отдачу инвестируемых средств.

Рост социальной ориентации менеджмента внутри компании и по отношению к обществу. При использовании традиционных методов управления к менеджерам относятся как к простым работникам, в то время как в современном управлении стараются создать обстановку партнерства и вовлечь сотрудников в долевое участие в прибыли, а также создать для него долгосрочную перспективу улучшения условий работы, что приводит к снижению риска появления внутриличностных конфликтов. В этом методе есть свои минусы, а именно потеря имиджа компании. В условиях жесткой конкуренции это может стать решающим фактором в борьбе за клиентов.

Использование информационных технологий в менеджменте. Внедрение информационных технологий ускоряет обмен информацией, помогает автоматизировать многие процессы и качественно меняет характер труда. Позволяет меньше контактировать сотрудникам предприятия, что ведет к снижению уровня конфликтности [4].

Как было сказано выше, успешная система управления конфликтами подразумевает не только решение уже возникших разногласий, а также и минимизацию возможности их появления в организации. Для этого руководителю необходимо:

- установить четкие правила и ожидания для всего персонала;
- наладить открытую систему коммуникации в организации;

- разработать процедуру подбора персонала в компанию, опираясь не только на профессиональные качества, но и на совпадения преследуемых ими целей с целями компании;
- проработать систему поощрения работников за высказывание компетентного мнения и выдвижение рациональных предложений;
- периодически проводить опросы на предмет уровня удовлетворенности работников и оценку эмоциональной атмосферы в коллективе;
- организовывать встречи команды и руководства без формальностей с целью совместного решения сложных задач;
- вовлекать персонала по максимуму в совместное времяпрепровождение, тимбилдинги, корпоративы, что будет способствовать снятию эмоционального напряжения [6].

Резюмируя вышесказанное, можно сделать следующий вывод: эффективная система управления конфликтами предполагает огромную работу со стороны руководства. В самом лучшем варианте существования организации даже незначительные разногласия решаются «на корню» или не допускаются вовсе. В эмоционально зрелой команде достаточно часто случаются различного рода противоречия, но решаются они быстро и без негативных последствий. Зачастую сложности случаются в неустоявшихся структурах с низко развитым уровнем корпоративной культуры.

Список источников

1. Живага А.Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации: учебное пособие / А. Ю. Живага. – Южно-Сахалинск: СахГУ, 2019. – 108 с.
2. Катыева Л. В. Конфликтные ситуации: основные правила эффективного поведения // Налоговая политика и практика, 2018. – 38 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Диалектика, 2019. – 672 с.
4. Рыжиков С.Н. Эволюция методов управления // Человеческий капитал и профессиональное образование. – М.: РЭУ им. Плеханова. 2016. №4. С. 81-92.
5. Сивякова Е.А., Рябцев С.В., Кириллов П.Е. Современные методы управления конфликтами в организациях // Тенденции развития науки и образования. 2019. № 49-3. С. 98-102.
6. Тронина И.А. Конфликты и методы управления ими в целях устойчивого развития организации / И.А. Тронина, В.О. Прончакова, И.В. Ляхова // Менеджмент новой реальности: концепция 5.0: материалы XXI Междунар. науч. - практ. конф. (г. Орёл, 01-02 июня 2023 г.). – Орёл: ОГУ имени И. С. Тургенева, 2024. – С.537-544.
7. Тронина И.А., Серегина Ю.О. Управление конфликтами в организации: причины возникновения и методы управления // В сборнике Менеджмент XXI века взгляд в перспективу. материалы I Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Орёл, 2024. С. 45-50.
8. Есикова Р.С., Иванова Е.Ю. Профилактика и разрешение конфликтов в организации// Journal of Monetary Economics and Management. - 2024.- № 5.- С.195- 202

Сведения об авторе

Залмуева Диана Магомедгаджиевна, студентка 4 курса кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Научный руководитель:

Алиева Патимат Руслановна, к.э.н., доц. кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the author

Zalmueva Diana Magomedgadzhievna, 4th year student of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Scientific supervisor

Alieva Patimat Ruslanovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia