|  |
| --- |
| **УДК 331.109** |
| **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ** |
|  |  |
|  | **Е.А. Гребенкова***ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»* *г. Горловка, Донецкая Народная Республика* |

*Аннотация. Целью данной статьи является установление способов регулирования организационных конфликтов. Рассматриваются причины и основные виды конфликтов, а также дилеммы и моральные способы их разрешения.*

*Ключевые слова: конфликт, организация, разрешение, регулирование, управление конфликтом*

*Summary. The purpose of this article is to establish ways to regulate organizational conflicts. The causes and main types of conflicts, as well as the dilemmas and moral ways of resolving them are considered.*

*Keywords: Conflict, resolution, regulation, conflict management*

**Постановка проблемы.** В любой организации существует свой уникальный микроклимат между ее сотрудниками. Естественно, что возникают повсеместно спорные вопросы, трения в коллективе на той или иной почве, и как следствие, напряженная атмосфера между сотрудниками негативно сказывается на работе всего коллектива в целом.

Актуальность темы управления конфликтами была всегда, но во времена СССР проблемы в коллективе и межличностные конфликты либо не принимались руководством во внимание, либо устраивались показательные «казни» в присутствии большого количества людей, которые чаще всего вообще не имели к конфликту никакого отношения, либо нагнеталась атмосфера до немыслимых масштабов, что, естественно, не способствовало сплочению коллектива и доверия между сотрудниками. В последние годы у руля корпораций встали руководители нового формата, которые имеют опыт работы в иностранных компаниях, широкий кругозор, образование, полученное в ведущих университетах Европы и Америки. Образование за границей дает возможность думать и размышлять на глобальном уровне, тем самым помогая принимать логические и обдуманные решения и использовать полученные знания и опыт в работе отечественных предприятий. И, как следствие, такие руководители уделяют большое внимание корпоративной культуре, культуре общения в организации, решению межличностных конфликтов. Ведь неприятие или недопонимание в коллективе существенно отражается на качестве работы всей организации в целом.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Прогресс общества в желании найти истину, в конфликте, споре, дискуссии рассматривали такие ученые как: Ч.Дарвин, К. Боулдинг, Г. Зиммель. Иную точку зрения можно проследить в работах Г. Спенсера, Э. Дюркгейма, Т. Парсонса. Труды О. Конта, Г. Спенсера, К. Маркса можно отнести к основам социологии и базой для анализа, оценки и разрешения социальных конфликтов.

Так, Конт уделял большое внимание отношениям на производстве, разделению труда и влиянию этих процессов на психологическое состояние человека. Он отметил такие явления, как формирование социальный и профессиональных групп, эксплуатацию работников, развитие эгоистических настроений руководителей организаций, разрушающих стабильность рабочего процесса. По концепции Маркса, конфликт - это способ поступательного развития общества, а доминирующая форма конфликтов - это борьба между различными классами.Так, яркий представитель немецкой социологии Макс Вебер начал рассматривать как субъект социального процесса именно человека, конкретного индивида. В условиях конфликта, по Веберу, такие субъекты стремятся отстоять свою точку зрения, а также упрочить свое социальное положение и влияние.[1]

Г. Зиммель рассматривал теорию конфликта как позитивное и стимулирующее явление в деятельности организации, и первым ввел в употребление термин "социология конфликта".

 В свою очередь, Вебер считал, что конфликты можно минимизировать путем строгого механизма управления.

Безусловно, исключить конфликты и прения полностью невозможно, и порой именно категорически разные точки зрения по тому или иному вопросу приводят стороны к неожиданным, но максимально продуктивным решениям.

**Цель исследования** – проанализировать технику управления конфликтами в организации, предложить пути решения конфликтов.

Деятельность организации невозможна без возникновения повсеместно конфликтов. Порой конфликты наносят серьезный разрушающий деструктивный урон для деятельности отдела, подразделения или всей фирмы, но мы должны понимать тот факт, что там, где есть межличностное общение – будут возникать спорные и конфликтные моменты, без выяснения отношений люди не могут полноценно взаимодействовать.

 Мастерство управления конфликтом строится на глубоких знаниях руководителя о природе, технологии и особенностях соответствующего инструментария. Начальный этап работы с конфликтом — выявление его природы[2].

Безусловно, имеет огромное значение, могут ли члены коллектива направлять конфликт в русло обсуждения, дискуссии, принятия наиболее рационального решения или же межличностная неприязнь и непринятие другой точки зрения наносит существенный урон для прогрессивной деятельности организации в целом.

В мировой практике существует такая должность, как «менеджер по конфликтам». Основной задачей такого специалиста является своевременное предупреждение конфликтов, выявление причин и возможных последствий, а также непосредственное участие в устранении или изменении русла течения конфликта, ведь часто именно стресс и конфликт мнений и интересов является движущей силой принятия оптимальных решений и нахождения «истины». В наших условиях эти функции частично или полностью ложатся на плечи службы управления персоналом.

Конфликты в организации разнообразны. Основываясь на субъектах, участвующих в конфликте, а также на уровне сложности и значимости конфликта для организации, их делят на несколько групп:

1. *Личностный конфликт*. Как правило, субъект ищет причину своих неудач или провалов среди членов коллектива или пытается перекладывать свою ответственность на коллег.
2. *Межличностный конфликт* представляет собой наличие разногласий между двумя или более членами одной группы или нескольких групп.
3. *Межгрупповой конфликт*. Его особенность в том, что наблюдается конфликт групп. Такой вид конфликта наиболее распространен, так как индивиды, воздействующие на других, обычно стараются привлечь к себе сторонников, сформировать группу поддержки, облегчающую действия в конфликте.
4. *Конфликт принадлежности.*Возникает в случае, когда один член коллектива одновременно принимает стороны враждующих между собой групп. В такой ситуации редко удается сохранить нейтралитет и приходится принимать решение, на чьей ты стороне в большей степени.
5. *Конфликт с внешней средой.* В этом случае субъекты группы находятся под давлением с внешней стороны - со стороны культурных, административных и экономических правил и институтов.

Причины образования конфликтов могут быть самыми разнообразными, на это влияет климат в коллективе, система поощрения или наказания сотрудников, отношения между руководителями и подчиненными, факторы: религиозной, половой, национальной принадлежности, степень толерантности каждого сотрудника, его темперамент, образование, воспитание.

Причинами, по которым могут возникнуть конфликтные ситуации:

- информация. Ее достоверность, точность, своевременность, актуальность. Свободный доступ сотрудников к необходимым данным позволяет избавиться от спорных вопросов и слухов;

- отношения в коллективе (формальные и неформальные). Это касается вопросов собственности, властных полномочий, поощрений и наказаний, распределения дохода, традиций компании. Причиной могут быть различия в традициях, ценностях, политических, религиозных, этических убеждениях сотрудников фирмы;

- степень эмоционального удовлетворения рабочим процессом, длительность работы в коллективе, качество отношений в коллективе, продвижение по службе;

- поведение в коллективе. Безответственные, агрессивные, равнодушные сотрудники всегда являются причиной конфликтных ситуаций.

**Основные результаты исследования.** Проблемой коммуникаций между руководителями и подчиненными может стать отсутствие авторитета у сотрудников, непримиримые разногласия на почве большой разницы поколений, политических взглядов, религиозной или половой принадлежности, образовании, воспитании, кругозоре и, как следствие, возникает трудноразрешимая конфликтная ситуация.

Конфликт - это процесс, а каждый процесс имеет точку начала и момент завершения. Конфликты могут протекать по-разному, но, в целом, выделяют такие ступени конфликта:

1. Зарождение. Конфликт носит скрытый характер и выражается в форме словесного недовольства, хмурости, замкнутости, слухов.

2. Формирование. На этом этапе определяются основные стороны конфликта, формируется группа предъявителей требований, которые выдвигаются оппоненту.

3. Расцвет. Каждая сторона переходит к активным действиям, пытаясь принести вред другой стороне и имея цель, чтобы оппонент не достиг своей цели.

4. Угасание или преобразование. Либо конфликт решается мирным способом, так что стороны находят некий консенсус, либо одна сторона проигрывает и лишается права отстаивать свои интересы (в организации это может быть, например, увольнение).

Согласно разработкам ученых К.У. Томаса и Р.Х. Килменна, есть пять базовых способов поведения при конфликте.Это конкуренция, компромисс, приспособление, игнорирование, сотрудничество .[3]

В силу того, что каждый индивид стремиться к собственной выгоде, комфорту, удовлетворению в первую очередь своих потребностей, неудивительно, что в коллективах наиболее распространена конкуренция. Но эффективнее происходит работа в коллективе, где люди могут делегировать власть и полномочия, а не перетягивать все на себя, стараясь навязать свое мнение и стиль решения задач авторитарным способом. Навязывание, принуждение, игнорирование мнения или опыта других членов коллектива ведет к долгоиграющему, переходящему в различные стадии, конфликту, что негативным образом отражается прямо или косвенно на работе всей организации.

Компромисс используется, когда обе стороны имеют одинаково весомые аргументы и обладают одинаковой властью; удовлетворение просьб одной из сторон имеет для нее не очень большое значение; в качестве временного решения; компромисс способствует получению хоть какой-то выгоды, защищая от абсолютного проигрыша.

Приспособление применяют обычно, когда самая главная задача - восстановить в организации спокойствие и стабильность, когда предмет споров не очень важен, у участника мало шансов на победу.Однако этот метод не очень эффективен, так как проблема остается нерешенной, и через какое-то время может произойти новый, еще более интенсивный конфликт на почве старого.

Игнорирование выбирают, когда рассматриваемая проблема неважна для стороны, либо когда имеют дело с необыкновенно конфликтной личностью, подчиненные могут сами урегулировать конфликт, действия начальства не требуются.

Управление конфликтом – это процесс контролирования конфликта самими участниками или внешними силами. Участники конфликта, столкнувшись с разногласиями по какому-либо вопросу, способны локализовать конфликт, ограничить его определенными рамками, не допуская его эскалации и тем самым, управляя им[4].

В основном управлять и разрешать конфликт приходится руководителю, однако порой руководитель предпочитает поставить подчиненных в такие рамки, что они вынуждены своими силами разрешить конфликт и прийти к поставленным целям и задачам без привлечения руководства.

В процессе управления конфликтом важно не только ликвидировать сами конфликты, но и непосредственные причины их возникновения, а также создать способы предотвращения конфликтов, характерные для определенной компании. Чтобы предотвратить формирование несогласия, конфликтов, споров, менеджеру необходимо применить следующие меры:

- достижение единства мотивов и целей участников: 1) посредством мотивации, обучения сотрудников, расширения перспектив карьерного роста, лояльности, установления деловой культуры; 2) путем проведения соответствующих мероприятий (должностная замена, встреча сотрудников различных участков, работа в команде над определенным проектом);

- управление посредством вознаграждения, присваивания работникам наград, премий, бонусов за оказание определенных услуг;

- согласованное сотрудничество между группами или внутри одной группы путем создания проектных групп, комиссий и проведения конференций.

В обычном понимании конфликт воспринимается как процесс негативный и неприятный, однакоже во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить свои личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Итак, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Поэтому последствия конфликтов можно разделить на конструктивные и деструктивные.

Конструктивные конфликты способствуют развитию организации. Деструктивные же конфликты разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов.

Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный, как и вообще возникновение отдельных видов конфликтов, связано с личностными и поведенческими чертами характера самих участников.Итак, делает конфликт деструктивным: агрессивное (резкое, саркастичное) замечание или действие; формирование враждебных альянсов; искажение коммуникации; жесткая позиция; концентрация на том, чтобы посильнее задеть другого.

 Ценность конфликта (конструктивные тенденции):

- конфликт выявляет проблемы, требующие решения;

- позволяет улучшить качество принимаемых решений;

- способствует развитию навыков межличностного общения, помогает самопознанию;

- конфликт является способом разрядки враждебности или обиды, которые возникают вследствие неэффективных взаимоотношений или дележа ресурсов;

- конфликт может быть стимулирующим и возбуждать азарт.

**Выводы.** Для успешного урегулирования конфликтов необходимо четко определить их причины и разобраться в корне проблемы, стараясь ее устранить.Чем быстрее будет определена причина, тем скорее появится возможность ликвидировать конфликт.Кроме того, важно отметить, что на современном этапе применяются различные методы урегулирования конфликтов, но наиболее эффективным обычно оказывается сотрудничество в рассмотрении конфликта. Улучшения дисциплины нельзя добиться только административными или авторитарными мерами. Для этого необходимо и поощрять сотрудников за их успехи, организовать справедливый карьерный рост. Возникновение конфликта в компании зависит, в конечном счете, и от психологических характеристик, характера не только всех сотрудников, но и их руководителя. Итогом конфликта являются:

1. Моральные потери превращаются в финансовые: тратится много рабочего времени на достижение компромисса, снижается внимание сотрудника, так как он отвлекается на выяснение отношений с коллегами, снижается производительность труда.

2. Снижается качество принимаемых решений.

3. Увольняются квалифицированные кадры.

4. Происходит реструктуризация работ: нарушение взаимодействия; развал коммуникаций.

5. Саботаж, воровство, ущерб.

6. Снижение мотивации.

7. Возрастает заболеваемость сотрудников:

Процесс управления конфликтом позволяет устранить природу его возникновения, исключить возможность его обострения и возникновения деструктивных последствий посредством эффективной системы предупреждения и разрешения конфликтов.

Несомненно, главный пример в управлении и разрешении конфликтов в организации показывает руководитель - ответственное лицо фирмы, призванное обеспечивать эффективное взаимодействие всех участников рабочего процесса. Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.Управление конфликтами включает их предотвращение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно. От каждого члена коллектива зависит климат, в котором нам приходится проводить большую часть нашей жизни, и, изменив свои взгляды на некоторые моменты, научиться слышать оппонента, проявлять сдержанность и уважение - таков секрет благоприятного климата и минимизации деструктивных конфликтов.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| **Список литературы** |
|  | Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко. – Москва: ЮНИТИ, 2000 г |
|  | https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10232 |
|  | Михайлова О.Б. Управление конфликтами // Кадровый менеджмент. 2007, №4 |
|  | Гришина Н.В. Психология конфликта / – СПб.: Питер. 2004. – 464 с |