

УДК 331.109.62

СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ И ФАКТОРЫ ИХ ВЫБОРА

Л. В. Резниченко

В данной работе рассмотрен вопрос выбора стилей разрешения конфликта, их влияние на климат внутри организации, а также необходимость синтеза методов для решения спорных ситуаций. Доказано, что лучший путь разрешения конфликтов – профилактика отношений внутри коллектива. Независимо от возраста компании, ее размеров, численности сотрудников, необходимо применять экспертные методы построения коммуникации в коллективе. Это позволит не только повысить эффективность, но и избежать распространенных разногласий. Кроме того, выявлены сильные стороны наилучших стилей разрешения конфликта относительно разных стран мира, менталитета и состояния экономики. Безусловно, полагаясь на какой-либо стиль разрешения конфликта стоит учитывать не только текущую ситуацию, но и комплексность факторов, которые привели к ней сотрудников.

Ключевые слова: конфликт в организации, стили разрешения конфликтов, факторы выбора методов разрешения конфликтов, причины конфликтов между сотрудниками предприятия.

По утверждению психологов, конфликт – это едва ли не нормальное состояние личности. Любой человек время от времени ссорится с родными и близкими, коллегами и начальством, иногда даже сам с собой. Быстроизменяющаяся макро- и микроэкономическая обстановка в мире, оптимизация производственных мощностей путем внедрения новейших технологических разработок приводит к напряжению внутри коллектива. Эти факторы вынуждают человека буквально бороться за свое место внутри компании. Именно поэтому вопрос разрешения конфликтов между сотрудниками организации как никогда актуален в современном менеджменте.

Помимо повышения квалификации сотрудников организации, многие корпорации стремятся разнообразить методы управления и внедрять новейшие разработки менеджмента предприятия. В статье собран опыт разрешения конфликтов в разных странах мира. При схожих теоретических аспектах, практическая реализация задач управления конфликтов в каждой стране носит свой особенный характер. Изучение данных методик может помочь не только молодым предпринимателям, но и старейшим компаниям разрешить

вопросы трудовой дисциплины и утечки кадров.

Условия и методы исследования

Исследования осуществлялись в период кризиса многих предприятий в связи с карантинными мерами. Опыт, отраженный в статье, реалистичен и был получен путем бесед с предпринимателями Самары и Самарской области, которые попросили остаться «кинкогнито» для читателей и обозревателей исследовательской работы.

Самые ощутимые потери организации несут, когда вследствие конфликтов и неудовлетворенности из нее уходят ценные и выдающиеся сотрудники, обеспечивающие развитие организации и рост ее прибыли, профессионалы с высоким потенциалом, уникальные специалисты [1].

Времена, когда можно было позволить себе роскошь потерять ключевых сотрудников и без особых потерь найти новых, безвозвратно прошли. Сегодня на рынке труда идет самая настоящая война за талантливых специалистов. Всегда полезно помнить тот факт, что сотрудник никогда не уходит один. Вместе с каждым сотрудником уходит:

- накопленный им практический опыт;
- весь багаж его профессиональных знаний, умений и навыков;
- наработанные связи и отношения;
- все его идеи о том, как можно было сделать бизнес лучше.

Выделяют четыре вида конфликта в организации.

Внутриличностный конфликт или конфликт уровней психики. Одна из самых распространенных его форм — ролевой конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между человеком и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

В настоящее время существует множество подходов к вопросу урегулирования конфликтов между сотрудниками организации. Например, психологи определяют 4 группы методов разрешения конфликтов: административные способы разрешения конфликтов, педагогические методы разрешения конфликтов, структурные методы разрешения конфликтов, межличностные методы разрешения конфликтов [2].

Административные способы разрешения конфликтов обычно подразумевают анализ конфликтной ситуации и принятие решения по выходу из неё на собрании трудового коллектива.

В свою очередь, педагогические методы разрешения конфликтов включают наибольшее количество вариантов решения проблемы, среди которых можно отследить, в основном, психологические приемы. Такие как убеждение, признание вины одной стороной, посредничество незаинтересованного лица, свободное высказывание и др.

Структурные методы разрешения конфликтов включают координирующие и интегрирующие действия сторон конфликта. Например, внедрение для конфликтующих групп специального механизма интеграции (общий куратор, координатор или руководитель) или объединение подразделений, основанное на решении общей задачи. Однако, чаще всего используется метод использования должностного положения (издание приказов, должностных инструкций и новых распоряжений относительно работы сотрудников).

Р. Блейк и Дж. Мутон разработали эффективную модель межличностного разрешения конфликта. Она заключается в пяти основных постулатах: отступление, сглаживание, навязывание, альтернатива и компромисс [3]. Авторы считают, что наибольшая ценность для управления – это умение идти на компромисс, так как это способствует минимизации недоброжелательного настроения и быстрому разрешению конфликтных ситуаций, удовлетворяя обе противостоящие стороны.

Результаты и их обсуждение

В развитых странах каждый из четырех групп методов не применяется отдельно. Конечно, везде существуют наиболее популярные виды решения конфликтных ситуаций, но все они представляют собой синтез различных методов разрешения проблемы.

Например, система менеджмента Японии, наиболее известная по книге «Дао Toyota», отличается структурной группой методов разрешения конфликта [4].

Одна из первостепенных задач руководителя японской организации - вовлечь всех сотрудников в работу над повышением качества. Основная цель замотивировать сотрудников, чтобы работа проходила с энтузиазмом. Как один из способов стимулирования, – доски почёта и наградные грамоты демонстрируют свою эффективность и на сегодняшний день.

В США нашла своё применение группа административных методов разрешения конфликтов. Обычно конфликты решаются путем административного вмешательства третьей стороны: это может быть совет акционеров, государство, департамент и др. Такой способ появился в 1960 году и получил название «медиация». Обобщающим итогом стало появление в 2001 году Унифицированного закона о посредничестве.

Технологию присмотрела так же и Великобритания, где действует Центр разрешения конфликтов. А во Франции даже существует Трибунал по конфликтам, играющий арбитражную посредническую роль в судебной системе.

В Германии активно используется метод профилактики конфликтов. Менеджеры заранее изучают возможные источники возникновения конфликта: согласовывают штатное расписание, определяют спорные вопросы компетенций подразделений и их прав, организуют досуговые мероприятия и тренинги для сплочения коллектива.

В России активно используются педагогические методы разрешения конфликтов. Это обусловлено исторически: во времена СССР активно развивались коммунистические идеи, берущие основу в нормах морали. Именно поэтому обоюдное примирение, поиск виновной стороны и убеждение в неверной точке зрения стали основными методами руководства многих организаций. Стоит отметить, что наиболее крупные из них ежегодно внедряют зарубежный опыт разрешения конфликтных ситуаций: организуются досуговые мероприятия, тренинги и исследования коммуникации внутри коллектива.

Используются методы не только экономически выгодной оптимизации рабочих мест, но и объединения подразделений с целью уменьшения конфликтных ситуаций в процессе решения общей задачи. Например, в ПАО «Сбербанк» произошел процесс объединения отдела кадров и кадрового администрирования и отдела развития персонала, целью нового подразделения является не только поиск новых сотрудников и расчётно-учётные операции, но и рост профессионализма всех работников, увеличение производительности труда в организации.

К факторам выбора группы методов разрешения спорных ситуаций, в первую очередь, следует отнести:

- причину возникновения конфликта;
- отлаженность коммуникации внутри коллектива;
- понимание целей каждого из сотрудников;
- и оценку мер по профилактике конфликтов на предприятии.

Каждый из факторов служит сигналом к применению мер по разрешению спорных ситуаций. Например, внутри коллектива крупной сети детских центров «Бэби-клуб» причиной конфликта стала неотлаженная коммуникация внутри коллектива. Сотрудники коллектива не поддержали акцию, связанную с бесплатным посещением многодетных семей: заработная плата уменьшилась (из-за снижения количества платных посещений), доля нагрузки увеличилась, спонсирование со стороны руководства или принятие новых сотрудников не последовало. Возрос негатив со стороны персонала, которые вылился в непринятие целей руководящих подразделений, коммуникация с которыми попросту отсутствовала. Кроме того, на предприятии не проводились меры по профилактике конфликтных ситуаций, что еще больше ухудшало обстановку.

Выходом из конфликта послужило открытое собрание учредителей и работников трудового коллектива: были добавлены единицы труда и расширен бюджет на время проведения акции. Впоследствии применялись тренинги и досуговые мероприятия, которые проводились вместе с учредителями центров. То есть гармонизация отношений между сотрудниками коллектива и управленцами послужила основным толчком к решению конфликтов предприятия. Благодаря японским методам управления коллективом, общими целями сотрудников и руководителей, сеть детских центров получила большое распространение в России.

В данном случае фактором выбора метода разрешения конфликтной ситуации послужило отсутствие коммуникации между работниками разных подразделений, непонимания целей организации сотрудниками, а также неимением мер профилактики конфликтных ситуаций.

Профилактика конфликтных ситуаций является одним из стилей разрешения споров внутри коллектива. Э. Э. Линчевский в своей книге «Мастерство управленческого общения»

выделяет следующие принципы, благодаря которым можно добиться предотвращения конфликтов в организациях:

1. Создание условий, препятствующих возникновению и развитию конфликтов:

- сплочение персонала: целеустремлённость, избавление от бездельников;
- забота о справедливости;
- упорядочение распределения материальных ресурсов;
- полная и достоверная информация;
- неукоснительное соблюдение достигнутых договорённостей, принятых решений.

2. Ориентация на принципы:

- объективность и уступчивость;
- ясность и доброжелательность;
- дистанция и самообладание [5].

По словам предпринимателей России, профилактика конфликтов должна включать в себя ряд мер, направленных на поддержания эмоционального и физического состояния сотрудников. Среди них можно выделить:

- распределение равномерной нагрузки между работниками;
- гибкую систему оплаты труда;
- чёткие должностные инструкции и их применимость;
- правильное обеспечение ресурсами сотрудников;
- отсутствие проблем взаимозаменяемости ресурсов;
- справедливое соотношение прав и обязанностей;
- работа руководителя над своим позитивным имиджем;
- нормализацию межличностных отношений;
- укрепление корпоративной субкультуры.

В настоящий момент работа над профилактикой конфликтов в организации стоит для менеджеров среднего и главного звеньев одной из основных задач в управлении организацией. Нужно уметь не только разрешать конфликты, но и не допускать причины их появления. Однако, если все же удалось столкнуться с каким-либо конфликтом, существует единый алгоритм работы в спорных ситуациях, который подходит под каждый стиль руководства и отвечает за оперативность решения проблемы.

Назовём основные этапы работы над конфликтом в организации:

- признать конфликт;
- выявить людей, задействованных в конфликте;
- определить вероятность переговоров;
- договориться о процедуре переговоров;
- определить спорные вопросы;
- выработать пути решений;
- принять совместное решение;
- приступить к практической реализации решения.

Такое разрешение конфликта называется конструктивным, поскольку оно позволяет стабилизировать ситуацию в коллективе, и выйти на более высокий, более совершенный уровень функционирования. И даже если для этого потребуется, например, реорганизовать действующую структуру организации – оно будет того стоить.

Выделяют также деструктивные конфликты, которые не находят эффективного разрешения, а приводят к ухудшению атмосферы, повышению враждебности между сотрудниками, психологическому дискомфорту, снижению продуктивности труда. Такие ситуации крайне негативно сказываются на состоянии любой компании (вплоть до ликвидации и ухода всего коллектива целиком), и чем дольше конфликт затягивается – тем больше у него шансов стать деструктивным. Поэтому запускать конфликтные ситуации нельзя, пусть для их разрешения и требуется приложить определенные усилия и потратить некоторое время.

Заключение

Какие именно методы будут применяться во время разрешения конфликтной ситуации – во многом зависит от стиля руководства. Собирая воедино стили разрешения конфликтов, можно выделить общие советы для руководителей:

- необходимо вести переговоры с обоими участниками одновременно;
- не допускать оскорблений и агрессии;
- вести переговоры, оценивая ситуацию объективно;
- предлагать поставить себя на место «соперника»;
- не злоупотреблять авторитетом (нормативными актами);

– подчёркивать значимость ситуации в развитии организации.

Таким образом, было проведено исследование стилей разрешения конфликтов в организациях, сформированы основные факторы их выбора. В ходе исследования описан опыт зарубежных стран в разрешении конфликтов, отличительные признаки каждого стиля проанализированы в руководстве конфликтами менеджерами США, Франции, Германии, Японии.

Категорически устранить конфликты на предприятии не удастся, но снизить их количество до минимально допустимого вполне возможно с помощью профилактических мер. Решение же самих споров может основываться на стилях, методах разрешения конфликтных ситуаций и алгоритме работы с персоналом. От возникновения и последующего разрешения спорных вопросов зависит не только природа внутри коллектива и текучесть кадров, но и развитие организации, его конкурентоспособность на рынке товаров и услуг.

Литература

1. Алайцева Т. В. Человеческий капитал и система национального образования // Вестник СамГУ. 2015. №9 / 1 (131). С. 224–229.
2. Методы разрешения конфликтов: как и когда их применять А. И. Кушин [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.molodost.bz/advanced/metody-razresheniya-konfliktov/> (дата обращения 05.05.2020).
3. Илларионов А. Н. Самоучитель топ-менеджера. М.: Альпина Паблишер, 2013. 108 с.
4. Лайкер Д. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М: Точка, 2018. 150 с.
5. Линчевский Э. Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. СПб.: Речь, 2002. 141 с.

CONFLICT RESOLUTION STYLES BETWEEN ORGANIZATION EMPLOYEES AND THE FACTORS OF THEIR CHOICE

L. V. Reznichenko

This paper considers the issue of choosing styles of conflict resolution, their impact on the climate within the organization, as well as the need to synthesize methods to resolve controversial situations. It has been proven that the best way to resolve conflicts is to prevent relationships within the team. Regardless of the age of the company, its size, the number of employees, it is necessary to apply expert methods of building communication in the team. This will not only improve efficiency but also avoid common disagreements. In addition, the strengths of the best styles of conflict resolution in relation to different countries of the world, mentality and state of the economy have been identified. Of course, relying on any style of conflict resolution should take into account not only the current situation, but also the complexity of the factors that led the employees to it.

Key words: conflict in the organization, conflict resolution styles, factors for choosing conflict resolution methods, causes of conflicts between employees.

Статья поступила в редакцию 01.10.2020 г.

© Reznichenko L. V., 2020.

Reznichenko Lidiya Valerievna (one_of_lida@mail.ru),
graduate student of the Institute of Economics and management of the Samara University,
443086, Russia, Samara, Moskovskoye Shosse, 34.