

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Дубровина Юлия Юрьевна

студент, Поволжский государственный университет сервиса, РФ, г. Тольятти

Лазарева Софья Руслановна

студент, Поволжский государственный университет сервиса, РФ, г. Тольятти

Гордеева Ольга Викторовна

научный руководитель, старший преподаватель кафедры «Цифровая экономика и предпринимательство», Поволжский государственный университет сервиса, РФ, г. Тольятти

Аннотация. В статье рассматривается управление конфликтами как одно из главных направлений в деятельности руководителя. Повышение активности управления организацией может быть достигнуто путем применения механизмов управления.

Ключевые слова: конфликт, стадии развития конфликта, организационный конфликт, способы предотвращения конфликта.

Формирование организационно-психологического климата преследует основную цель, состоящую в повышении эффективности работы персонала, управления конфликтом за счет выявления и устранения социальной напряженности в коллективе.

Конфликт – это столкновение интересов, позиций, ценностей; поведение лица или группы, которое препятствует или существенно ограничивает другое лицо или группу в реализации их интересов.

В любой организации ежедневно создаются предпосылки для возникновения конфликта: люди получают негативные эмоции в ходе работы, что подрывает связи в коллективе, создает напряженность, а также вызывает разногласия. Как правило, конфликт содержит в себе массу возможностей. Грамотный менеджер способен вовремя выявить мотивы и цели участников конфликта, осознавая свои истинные интересы в конкретной ситуации и извлекая из них выгоду. Эффективное управление конфликтом позволяет стимулировать инновационный процесс, формировать сплоченные команды, находить новые источники мотивации для рабочего коллектива [5, с. 120-125]

Для менеджера умение разрешать и предупреждать производственные и трудовые конфликты является профессиональной компетенцией. Хотя, в передовых компаниях среди корпоративных ценностей, фигурирует умение строить конструктивный конфликт.

Для многих конфликт в организации ассоциируется только с нарушением взаимоотношений, потерей психологического равновесия, однако конфликт может быть полезен как конфликтующим сторонам, так и компании. Задача состоит в том, чтобы конфликт из делового контекста не смещался в область личностных отношений, не переходил во взаимное дискредитирование, и не разрушал формировавшуюся годами совместимость.

В управлении же конфликты играют двойственную роль. Они могут как разрушать организацию и снижать эффективность управления, так и в определенных обстоятельствах могут сыграть и положительную роль. Они показывают скрытые негативные процессы, реальное существование разногласий и тенденции их изменения, невидимые препятствия.

Управление конфликтами можно охарактеризовать выработкой стратегий конфликтного поведения, в стимулировании или подавлении конфликтов, в снижении уровня конфликтных ситуаций в целом. Во многом, процесс управления конфликтом зависит от позиции, занимаемой участником взаимодействия, а также от его собственных интересов и от того, каким образом он пытается не допустить разрастания конфликтной ситуации. Большинство людей, в зависимости от ситуации, довольно гибко пользуются различными стратегиями конфликтного взаимодействия, не имея даже специальной подготовки. Однако знание особенностей основных типов поведения в конфликте, их преимуществ и ограничений является важным фактором в профилактике конфликтов и эффективном управлении людьми [3, с. 233-234]

К основным стадиям конфликта относят [1, с. 152]:

1. Возникновение конфликта. На данном этапе конфликт носит скрытый характер, выражается в форме недовольства и проявляется в виде недоброжелательного поведения.
2. Формирование конфликта. Здесь происходит сближение участников конфликта в отдельные группы для выдвижения требований к противоположной стороне.
3. Инцидент (расцвет конфликта). На данной стадии стороны переходят к активным действиям, вступают в так называемую борьбу и отстаивают собственную позицию.
4. Завершение конфликта. Данный этап характеризуется полным или частичным разрешением конфликтной ситуации, где участники: приходят к компромиссу, происходит «устранение» одной из сторон конфликта, либо, на данный момент, ими исчерпан ресурс.

Организационный конфликт характеризуется столкновением участников конфликтной ситуации, которое вызвано в связи с расхождением их мнений, интересов и норм поведения. В них рассматриваются проблемы, которые связаны с самой организацией и условиями ее деятельности. Разногласия здесь появляются по причине несовпадения формальных организационных начал и существующего поведения людей в коллективе организации [2, с. 90-93].

Причинами разногласий в коллективе являются следующие:

1. Игнорирование и невыполнение требований со стороны организации работником. К таковым относят: нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, прогулы, некачественное выполнение работы и т.д.;
2. Неконкретные и противоречивые требования к работнику организации. Сюда относят: непродуманное распределение должностных обязанностей, некачественные должностные инструкции, непродуманное распределение должностных обязанностей и т.д.;
3. В случае существования различных должностных и функциональных обязанностей, выполнение которых может вовлечь участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. К примеру, функции ревизора, оценки, контроля, нормирования.

Основные способы управления конфликтами в организации [4]:

1. Авторитет. Важным является установление дружественных взаимоотношений с обеими сторонами в конфликтной ситуации, не следует отдавать предпочтение ни одной из них, поскольку деятельность в организации перестанет быть эффективной.

Менеджеру здесь необходимо:

- 1) установить контакт с обеими сторонами конфликта на ранней стадии;
- 2) разъяснить собственные намерения по поводу существующей конфликтной ситуации;
- 3) обеспечить себе поддержку.

2. Выяснение структуры взаимоотношений сторон. Менеджеру-управленцу необходимо выяснить суть конфликтной ситуации и их позицию в самой организации. Важным здесь является познакомиться с лидерами организации, узнать их мнение относительно конфликтной ситуации и их готовность к ее урегулированию.

3. Поддержание равновесия участников конфликта. Нельзя допустить значительное силовое расхождение, поддерживать одну сторону в значительной мере больше, чем другую. Это может привести к тому, что более сильная сторона, за счет навязывания своего мнения и воли менеджеру, заставит другую сторону признать ее. Менеджер, прежде всего, должен проявлять наибольшую активность только в безвыходных ситуациях. Особенно важным здесь является стремление сохранить баланс интересов.

4. Поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта. Высокая интенсивность конфликта осложняет управление, а иногда вовсе делает невозможным. Это происходит из-за того, что ни одна из сторон не проявляет готовности общаться с другой стороной. Например, когда оба участника конфликта не видят смысла в деятельности посредника, особенно если она ограничена определенными условиями одной из сторон. В этом случае, может наступить момент, когда стороны не проявят желания осуществить изменения, поскольку состояние конфликта стало для них привычным. Стороны конфликта больше не желают выслушивать другие точки зрения, поскольку это только способствует возникновению сомнений в своей правоте, и придерживаются собственного представления о ситуации.

5. Детализация конфликта, конфронтация и синтез. Практика показывает, что деятельность менеджера бывает успешной в случаях, когда рассмотрение предмета спора и конфронтация сторон проходят поэтапно. Этот процесс повторяющийся, поскольку каждый предусматривается анализ определенной части конфликта. Эффективные результаты тогда, когда данный метод поддержан обеими конфликтующими сторонами. В этом способе целью обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив для обеих сторон. Перспективы зависят от того, какая форма отношений доминирует. Так, при решении вопросов делового характера будут использоваться обсуждение и полемика, а при решении вопросов социоэмоционального характера — представление себя на месте другого. Конфронтация сторон может закончиться и наступлением безвыходной ситуации. Безвыходные ситуации побуждают стороны к дальнейшей детализации предмета спора, за которой вновь следует конфронтация.

6. Определение процедур достижения компромисса. Важная задача менеджера — четкое разъяснение, обоснование и указание процедур, которые стороны должны выполнять. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает благоприятную обстановку для продолжения работы. Если он не способен регулировать взаимодействие сторон, то легко возникает враждебная атмосфера, которая делает невозможным конструктивное обсуждение чего-либо, ставит под вопрос целесообразность переговоров.

7. Контроль за продвижением к разрешению конфликта. На успешность деятельности часто влияет и структура процесса управления конфликтом, иными словами, степень изменения характера конфронтации сторон. Этот процесс может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. Особую роль здесь играет качество выполнения контроля менеджером, как управляющий он должен создавать условия для постоянного прогресса на переговорах в рамках своих полномочий.

Таким образом, в настоящее время жизненная практика показывает, что конфликт является неотъемлемой частью человеческих отношений. Он существует столько, сколько существует человек. Их невозможно избежать, но можно решить. Менеджеру любого уровня необходимо выработать такие навыки рационального управления конфликтными ситуациями, которые подразумевают выбор не только адекватной комбинации стратегий, но и набора оптимальных

тактик и способов воздействия на оппонента.

Список литературы:

1. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов. М.: Юнити-Дана, 2015. - 591 с.
2. Валуев С.А. Организационный менеджмент / С.А. Валуев. М.: Омега-Л, 2014. - 308 с.
3. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации / С.М. Емельянов. М.: Азбука, 2012. - 391 с.
4. Мельников В.И. Механизмы социальной регуляции в технологии управления конфликтом // Менеджмент. - 2016. - № 3. - С. 12-17.
5. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент / П. Милгром. СПб.: Экономическая школа, 2013. - 517 с.