

Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента

Л.Г. Брылева, Р.Г. Леонтьев

Дальневосточный государственный университет путей сообщения, г.Хабаровск

Динамичное развитие отечественной экономики, ее кардинальные трансформации, принципиально иной характер социально-трудовых отношений, всевозрастающая конкуренция и обострение проблем на рынке занятости повышают степень социальной напряженности в сфере труда и производства, активизируют интерес к теоретическим и практическим проблемам управления персоналом, в частности к вопросу управления конфликтами на современных предприятиях. Совершенствование всего механизма управления во всех отраслях экономики является на сегодняшний день ключевой задачей.

Актуальность данной темы подчеркивается тем, что необходимость изучения конфликтов, их причин, а также методов и способов управления ими возникла относительно недавно и именно сейчас, когда российская экономика переживает стадию радикального реформирования, данный аспект менеджмента вызывает интерес у многих исследователей. Поскольку конфликты в условиях совместной деятельности людей способны снижать производительность труда, необходимо, как можно раньше их предвидеть.

Суждения ученых о роли и месте конфликтов в жизни общества условно разделяются на две плоскости. Одной, принадлежат взгляды таких ученых, как: Ч.Дарвин, К. Боулдинг, Г. Зиммель и других, рассматривающих динамику общества через борьбу и конфликт. В другой плоскости лежат идеи специалистов, которые четко ассоциируют конфликт с агрессивным и реструктуризирующим общество явлением, к ним относятся мнения Г. Спенсера, Э. Дюркгейма, Т. Парсонса и других.

Как показывает жизненная практика людей, межличностные отношения зачастую протекают в условиях конфликтов, которые являются неотъемлемой частью человеческих отношений и поэтому существуют столько, сколько существует человек.

Несмотря на это, общепринятой теории конфликтов объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет. Поэтому исследования объясняющие возникновение, функционирование конфликтов, а также способы и методы управления ими является актуальными и, в то же время малоизученными, несмотря на то, что к проблемам конфликтов с давних пор привлекалось внимание ученых всего мира.

В научной литературе понятие «конфликт» характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в самых разнообразных значениях. Основой же его всегда является комплекс индивидуальных противоречий, которые, накапливаясь, приводят к возникновению конфликтной ситуации.

В дальнейшем, конфликт будет нами пониматься как противостояние, длящееся во времени между двумя или более сторонами, по поводу отсутствия согласия по какому-либо вопросу и характеризующееся желанием одной стороны навязать свою точку зрения другой стороне посредством каких-либо усилий.

Стремительный рост производства, развитие новых форм собственности и, соответственно, предприятий привел к появлению особого вида конфликтов, возникающих в организациях в условиях совместной деятельности.

Конфликты возникают в любой системе взаимодействия людей, однако существуют так называемые организационные конфликты, возможные исключительно в организации.

Слово «организация» в переводе с французского буквально означает: «сообщаю стройный вид», «устраиваю». Организация – это внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением; совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого [1].

Как справедливо отметил ученый Ф Ротлиберг «Организация, где работает человек, это не только средство для достижения экономических целей (т.е. получения зарплаты, за счет которой можно жить, учить детей и т.д.), но это и организация людей, в которой их надежды и воодушевления стремятся найти свое воплощение» [2].

А это подчеркивает то, что в таких условиях, где есть стремление достижения личных целей, существует и конкуренция, а значит, и дефицит ресурсов, что влечет за собой возникновение конфликтной среды.

Можно согласиться с мнением З.Н. Хисматуллиной, что организация содержит в себе потенциал напряженности и она изначально конфликтна по своей природе [1]. Поскольку организация – это сложное целое, включающая в себя помимо личностей, с присущими им моральными установками, статусами и интересами, различные социальные образования, имеющие цель занять лучшее место в структуре организации, изменить существующий порядок или систему отношений в организации. Между тем разные структурные подразделения могут по-разному подвергаться управленческому воздействию, что в совокупности с другими причинами может привести к возникновению организационного конфликта.

Существуют различные подходы к определению понятия «организационный конфликт»

Так, Е.Е. Миронов в своей монографии «Модернизация конфликтов в организации» под организационным конфликтом понимает личную неприязнь одного члена организации к другому (другим), мешающую их сотрудничеству и достижению общей цели [3].

С.С. Фролов в монографии «Организационные конфликты. Общее представление о конфликтах в организации» трактует организационный конфликт, как неправильные действия одного или нескольких членов организации, наносящие ущерб одному делу или срывающие достижение общей цели [4].

В. Яценко в статье «Поведение человека в производственных конфликтах» трактует организационный конфликт, как неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом и статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации [5].

Из этого следует, что в научной литературе под организационными конфликтами понимают не любое столкновение интересов, происходящее в рамках организации, а то, которое вызвано нарушением норм поведения, ценностных ориентаций, вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива с целью реализации интересов участников конфликта в условиях

противодействия. Такие конфликты связаны в первую очередь с самой организацией и условиями деятельности.

В дальнейшем под организационным конфликтом нами рассматривается конфликт, происходящий в рамках организации и вызванный ее специфическими свойствами, структурными особенностями, взаимодействием с другими организациями, в результате сознательных действий одних участников с целью влияния на интересы других участников. Последнее обстоятельство приводит к ответному противодействию, способному снижать эффективность совместной работы и производительность труда и нуждается в управлении.

Поскольку любой конфликт, в особенности организационный, представляет собой сложное многоуровневое явление его управление в каждом отдельном случае уникально и неповторимо, так как зависит от большого количества обстоятельств, в том числе от личности работника, его профессиональной деятельности, социального положения внутри организации и прочих.

Сложность природы этого явления и ограниченность рамками сферы его распространения выделяют организационный конфликт из общего понятия конфликта как такового.

В таблице 1 представлены основные характеристики, отличающие понятие «конфликт» от понятия «организационного конфликта».

Таблица 1

Основные характеристики, отличающие понятие «конфликт» от понятия «организационный конфликт»

Конфликт	Организационный конфликт
1. Сфера возникновения и развития конфликта может быть любой	1.Сфера конфликта ограничена рамками организации
2. Причиной конфликта является отсутствие согласия по какому-либо вопросу участников конфликта и стремлением навязать свою точку зрения другой стороне посредством каких-либо усилий	2. Причиной конфликта являются специфические свойства организации, ее структурные особенности
3. Влияние конфликта проявляется в ухудшении или улучшении взаимоотношений участников	3.Влияние организационного конфликта проявляется в ухудшении или улучшении эффективности производства
4. Протяженность и интенсивность не ограничена во времени	4. Существует ограниченность во времени, вследствие необходимости совместной деятельности

Как показывают данные таблицы, организационный конфликт является частью такого многозначного явления как конфликт. Однако нетрудно заметить явные различия,

выделяющие организационный конфликт в самостоятельную категорию. Это дает основание для поиска специфических методов и механизмов управления данным конфликтом. Что на сегодняшний день является актуальной задачей современного менеджмента.

Сегодня проблема управления конфликтами в организациях стоит особенно остро, по причине длительного отсутствия внимания со стороны отечественных исследователей к данной теме.

Вопросы, касающиеся управления конфликтов, в частности организационных, в нашей стране стали активно изучаться относительно недавно.

Учитывая мнения авторитетных специалистов в области изучения конфликтов [5, 7, 8, 9, 10] целесообразно отметить тот факт, что необходимость управления организационными конфликтами признается и подчеркивается большинством ученых, как обязательный элемент управленческой деятельности.

Анализ современной научной литературы показывает различные подходы к пониманию сущности определения «управление конфликтом» представленные в таблице 2.

Таблица 2

Подходы к определению сущности понятия «управление конфликтом»

Библиографический источник	Автор	Содержание понятия
Психология управления [Текст]: Серия «Учебник высшей школы». – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 608 с.	Чередниченко И.П., Тельных Н.В.	«Управление конфликтом – воздействие, направленное на устранение причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта»
Словарь конфликтолога [Текст]: 2-е издание. – СПб: Питер, 2006. – 528 с.	Анцупов А.Я., Шипилов А.И.	«Управление конфликтом – сознательная деятельность, осуществляемая по отношению к конфликту на всех этапах его возникновения, развития и завершения, имеющая целью изменение (как правило, улучшение) естественной динамики конфликт»
Конфликтология организаций [Текст]: учебное пособие. – М.: МЗ Пресс, 2001. – 182 с.	Большаков А.Г., Несмелова М.Ю.	«Управление конфликтом – это процесс, включающий следующие элементы: вскрытие конфликта – выявление причин – определение степени позитивности конфликта (его функциональности) –

		нахождение методов управления или разрешения конфликтов»
Конфликтология [Текст]. СПб.: Издательство «Лань», 1999. – 448 с.	Кармин А.С.	«Управление конфликтом – это составная часть общего процесса управления в коллективе, нацеленное не только на то, чтобы регулировать его протекание, не допуская, чтобы он превратился в склоку со всеми ее деструктивными последствиями, но и на то, чтобы найти наиболее подходящие меры для разрешения конфликта, выбрать время и способ применения этих мер»
Психология конфликта [Текст] – СПб.: Питер. 2004. – 464 с.: ил.	Гришина Н.В.	«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»
Социальный конфликт: опыт философско-социологического анализа [Текст] – Иркутск: Изд-во Иркут. ун-та, 1998. – 368 с.	Кацаев А.Е.	«Управление конфликтом – это составная часть социального управления, целью данного процесса является обмен информацией между сторонами, выявление спорных вопросов, установление альтернативных путей решения проблемы, разработка рекомендаций»
Управление персоналом организации [Текст]: учебник. – 3-е издание, дополненное и переработанное. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с. – (Высшее образование).	Авторский коллектив под ред. Кибанова А.Я.	«Управление конфликтом – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений»

<p>Управление персоналом [Текст]: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 464 с.</p>	<p>Сербиновский Б.Ю.</p>	<p>«Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта»</p>
<p>Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие. 3-е издание, переработанное и дополненное. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.</p>	<p>Федорова Н.В.</p>	<p>«Управление конфликтом выражается в подавлении, предотвращении, урегулировании и разрешении конфликта»</p>
<p>Управление: искусство, наука, практика [Текст]: учебное пособие. – Мн.: Армита-Маркетинг, Менеджмент. 2002. – 512 с.</p>	<p>Князев С.Н.</p>	<p>«Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизация) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта»</p>
<p>Конфликтология [Текст]: Учеб. пособие для студентов вузов. – Мн: ТетраСистмс, 2000. – 464 с.</p>	<p>Бабосов Е.М.</p>	<p>«Управление конфликтами представляет собой часть управления социальными процессами и отношениями, протекающими в обществе, во всех его сферах»</p>
<p>Внутрифирменные связи с общественностью и управление конфликтами. Часть II [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dvo.sut.ru/libr/soirl/i093byst/</p>	<p>Быстрянец С.Б., Гусев К.А., Лосев С.А.</p>	<p>«Управление конфликтом – это процесс, в ходе которого осознается наличие конфликта, определяется его природа и применяется соответствующая методология, чтобы рассеять существующую эмоциональную энергию и дать возможность конфликтующим сторонам понять и решить свои различия»</p>
<p>Основы конфликтологии [Текст]: Курс лекций. Ростов-н/Д: «Феникс», 1998. – 480 с.</p>	<p>Зеркин Д.П.</p>	<p>«Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач»</p>

<p>Педагогическое управление межличностными конфликтами подростков в общеобразовательной школе [Текст]: Автореферат. Караганда. 2009. 24 с.</p>	<p>Мерхайдарова Н. Н.</p>	<p>«Управление конфликтами представляет собой целенаправленное воздействие на ход его разрешения с целью выявить развития или разрушения отношений между отдельными индивидами, группами, а также развития или разрушения социально-экономической системы, в которой происходит конфликт»</p>
<p>Conflict management in health care [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sgin.org/userfiles/file/AMHandouts/AM06/.../wc08/pdf</p>	<p>Kerol Aschenbrener A.</p>	<p>«Управление конфликтом представляет собой использование стратегии и тактики, направленных на приведение сторон к консенсусу, или по крайней мере, к сдерживанию споров таким образом, чтобы избежать эскалации и уничтожения отношений»</p>
<p>Reconceptualisation conflict management Мир и развитие: междисциплинарный журнал, Vol.7 июля 2005. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.peacestudiesjournal.org.uk</p>	<p>Хамад Ахмад Азем</p>	<p>«Управление конфликтами охватывает все действия предпринимаемые сторонами в конфликте для того, чтобы справиться с ситуацией. Определение этого термина должно распространяться на все аспекты, включая в себя инициирование конфликта, его эскалацию, последующие осложнения, локализацию, разрешение и преобразования»</p>
<p>Word Truth Press [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://wordtruth.com/biblestudies/Conglict%20Management/conflict10.htm/</p>	<p>Rendy Lariscy</p>	<p>«Управление конфликтами означает сознательные, целенаправленные усилия по максимизации потенциальной ценности и преимуществ конфликтной ситуации, устранения его разрушительных последствий»</p>
<p>Управление конфликтами на рабочем месте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bizcommunity.com/Article/196/186/28530.htm</p>	<p>Howard Badler</p>	<p>«Управление конфликтами – это краткосрочный или долгосрочный процесс управления, использующийся для разрешения возникающих вопросов, где одной из</p>

		действующих сторон является упрямство, негибкость, трудности и т.д.»
--	--	--

Таблица показывает, что данное направление развивается в отечественной и зарубежной науке и на сегодняшний день накоплен определенный опыт в области управления конфликтами.

Следует отметить многовариантность понимания учеными данного явления. Одни исследователи считают, что управление конфликтом – это деятельность, другие подчеркивают что это – процесс. Однако все авторы акцентируют свое внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне вопроса: управление конфликтом – это часть общего процесса социального управления, представляющая собой целенаправленную, планируемую, контролируруемую, регулируемую, прогнозируемую, и сознательно организуемую деятельность, способствующую достижению максимального эффекта при затрате минимальных ресурсов, усилий и времени.

Однако акцента на управлении конфликтами в организации не отмечается в представленных выше определениях. Об этом свидетельствует и тот факт, что многие ученые, которые занимаются этим вопросом, вообще не выделяют, как таковое управление конфликтами в организациях в особый вид деятельности, отождествляя его с методами по урегулированию или разрешению конфликтов.

Мы считаем, что данное отождествление не целесообразно и не может применяться к деятельности по управлению конфликтами, так как разрешение и регулирование конфликта – это есть часть функций деятельности по управлению конфликтами.

Эти понятия нередко употребляются как синонимы, однако они отнюдь не тождественны, а отражают различные грани процесса управления конфликтами, являясь составляющими частями этой деятельности.

Применительно к управлению конфликтами одни ученые противопоставляют эти понятия, другие считают их равноправными. На наш взгляд последнее - не верно.

Следует отчасти согласиться с мнением Д. Оунева и С. Майковой высказанного в статье «Трансформация организационного конфликта» о том, что управления конфликтной ситуацией, направленного на его разрешение, оказывается недостаточным [7]. По их мнению, требуется системное преобразование, позволяющее устранить природу возникновения конфликта.

На наш взгляд, процесс управления и представляет собой такое преобразование конфликта, позволяющее устранить природу возникновения конфликта, исключить возможность его обострения и возникновения деструктивных последствий, посредством эффективной системы предупреждения и разрешения конфликтов.

Мнения, разделяющего понятия «управление» и «разрешение» конфликта, придерживаются многие авторитетные ученые в области изучения организационных конфликтов.

На наш взгляд термины управление и разрешение конфликта имеют разную смысловую нагрузку и отражают различные по своему содержанию действия, по этой причине они не могут являться синонимами, применительно к деятельности по управлению конфликтами.

Так, по-нашему мнению, употребление термина «разрешение конфликта» возможно, когда речь идет о каких-либо действиях, направленных на подавление или устранение конкретной конфликтной ситуации.

В данном случае, по аналогии с медициной, разрешение конфликта представляет собой метод экстренной терапии, направленный на борьбу с уже развившимся, тяжело протекающим заболеванием, которое представляет собой конфликт, основной задачей которой является устранение негативных проявлений болезни. Однако, устранив симптомы болезни, не всегда возможно ее вылечить. И тогда, разрешив один конфликт, через некоторое время возможно появление последующих, из-за того, что не выяснена и не устранена первопричина конфликта. Управление конфликтом, в таком случае представляется профилактической прививкой, имеющей цель минимизации негативных последствий конфликта и приведение его к конструктивному исходу.

Таким образом, разрешение конфликта, понимается, как деятельность по устранению уже имеющегося, проявившегося конфликта, и по причине того, что в данном случае не проводится профилактика конфликтного противостояния, не отслеживаются причины, предпосылки возникновения конфликта, а также по тому, что эта деятельность носит локальный, изолированный характер она является малоэффективной с точки зрения управления конфликтами.

Мы считаем, что в дальнейшем необходимо сконцентрировать свое внимание именно на понятии «управление конфликтом», поскольку такая трактовка наиболее точно отражает смысл деятельности по предотвращению, регулированию и устранению конфликтных ситуаций.

В связи с этим считаем возможным дополнить вышеизложенное тем, что процесс управления организационным конфликтом представляет собой симбиоз различных способов, приемов и стратегий разрешения и регулирования конфликтов, основанных на научных знаниях и подкрепленных личным опытом участников конфликта.

Это обстоятельство позволяет нам выполнить некоторое уточнение в данном понятии относительно организации и сформулировать цель управления конфликтами в организации (рис. 1).

Под управлением организационными конфликтами мы будем понимать как специфический вид управленческой деятельности, являющийся главной составляющей функции управления персоналом, реализующейся в целенаправленном устранении возможных причин возникновения конфликтных ситуаций с целью формирования целостности организации. Основная цель управления конфликтами, на наш взгляд, заключается в том, чтобы предотвратить деструктивное влияние конфликта и способствовать их адекватному разрешению с целью приведения взаимоотношений участников конфликта в норму, способствующей относительной целостности отношений в организации.

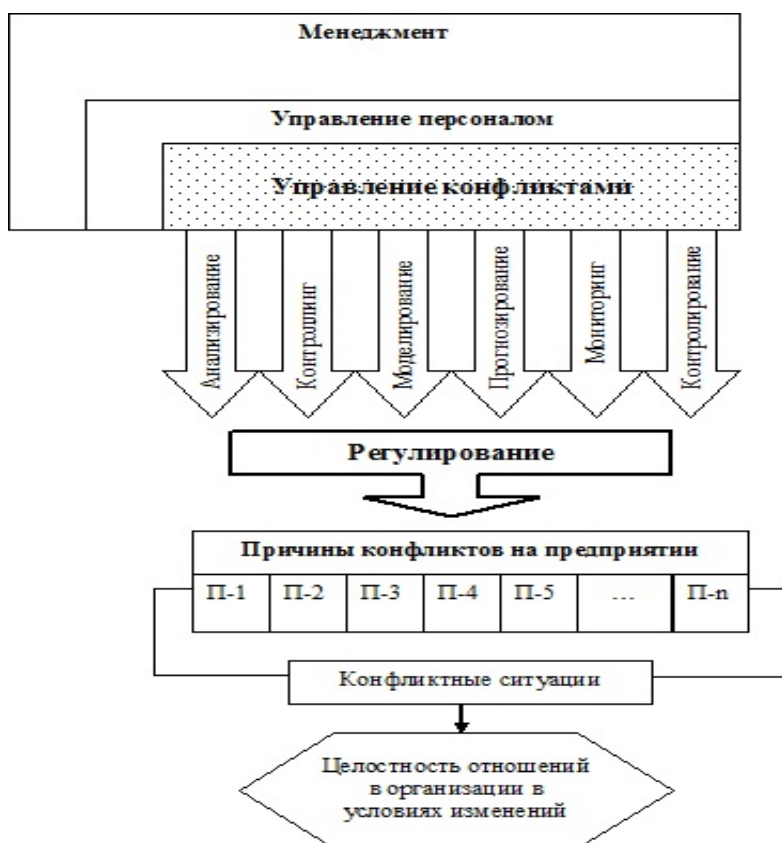


Рис.1. Содержание понятия «управление конфликтами в организациях»

Рисунок показывает, что управление организационными конфликтами занимает одно из главных мест в общей системе управления, является конкретным видом деятельности управление персоналом и содержит ряд общих функций, необходимых для создания целостности отношений в организации путем регулирования

Это еще раз подчеркивает тот факт, что данная проблема нуждается в изучении, и особенно пристального внимания требуют вопросы управления организационными конфликтами, что означает необходимость дальнейшего рассмотрения вопросов формирования системы управления организационными конфликтами.

Список литературы:

1. Хисматуллина, З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология [Текст] / З.Н. Хисматуллина // *Фундаментальные исследования*. 2005. №3. с. 108-110.
2. Князев, С.Н., Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие [Текст] / С.Н. Князев. Мн.: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с. (Серия «Современное образование»).
3. Миронов, Е.Е. Модерация конфликтов в организации. Монография [Текст] / Е.Е. Миронов. Уфа: «Речь», 2009. – 240 с.
4. Фролов, С.С. Организационные конфликты. Общее представление о конфликтах в организации. Монография [Текст] / С.С. Фролов. Тверь. 2005. – 174 с.

5. Яценко, В. Поведение человека в производственных конфликтах [Текст] / В. Яценко // Менеджер по персоналу. 2011. - с. 11-14.
6. Окунев, Д., Майкова, С. Трансформация организационного конфликта: идентификация и механизм [Текст] / Д. Окунев, С. Майкова // Проблемы теории и практики управления. 2012. №6. – с. 97- 107.
7. Kerol A. Aschenbrener, Conflict management in health care [Электронный ресурс] / A. Kerol Aschenbrener. Режим доступа: <http://www.sgin.org/userfiles/file/AMHandouts/AM06/.../wc08/pdf>
8. McClelland D., The Two Faces of Power [Текст] / Journal of International Affairs, vol.24. – 1970. – pp. 30-41.
9. Клаус, Н.Г. Применение агентного моделирования для анализа социальных конфликтов этнических группировок [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2012, №4 (часть 2). - Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n4p2y2012/1282> (доступ свободный) — Загл. с экрана. - Яз. Рус.
10. Тимошенко, К.И. Примирительные процедуры в контексте психологической безопасности человека [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2012, №4 (часть 1). - Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n4y2011/547> (доступ свободный) — Загл. с экрана. - Яз. Рус.