

*Мягкая М.И.,
студент 4 курс, факультет «Управления и психологии»
Кубанский государственный университет
Россия, г. Краснодар*

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ, ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

***Аннотация:** В статье рассматриваются основные причины, согласно которым управление конфликтами является одной из основных функций менеджера по персоналу в современной организации. Представлено обоснование необходимости предотвращения и контроля протекания конфликтных ситуаций. В статье предложены практические методы управления – предотвращения и регулирования конфликтов в организации.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, организационный конфликт, управление конфликтами в организации, методы управления конфликтами, организационная культура, предотвращение конфликтов.*

***Annotation:** This article discusses the main reasons why conflict management is one of the major functions of HR-manager in a modern organization. It presents the substantiation for the prevention and control of conflict situations. The article proposes practical methods of management – prevention and regulation of conflicts in organization.*

***Key words:** human resources management, organizational conflict, conflict management in organization, methods of conflict management, organizational culture, conflict prevention.*

По мере развития экономики меняются и взгляды на место и роль человека в трудовом процессе. Эти тенденции раскрываются в учениях

различных школ управления, вместе с которыми развиваются и теории управления персоналом: классические теории, теории человеческих отношения и теории человеческих ресурсов¹. Постулаты ранних теорий и теорий, привычных в современном мире, могут кардинально отличаться: например, одни утверждают, что человеку не свойственны стремление к труду, самостоятельность, творчество, а единственный мотиватор – заработная плата, другие же рассматривают человека как ответственного, амбициозного, творческого, нацеленного на саморазвитие и продуктивный труд. Вместе с этим меняются способы управления персоналом организации: поиска, адаптации, стимулирования, оценки, развития.

Какое бы название не диктовало время для основного ресурса любой компании, будь то кадры, персонал, человеческие ресурсы или таланты, неизменным остаётся одно – за ним скрываются люди со своими взглядами на мир, переживаниями и проблемами, симпатиями и антипатиями, подверженные стрессу, любви, ненависти и прочим чувствам, не чуждым любому человеку. Люди вступают в формальные и неформальные отношения в организациях: с кем-то устанавливают прочные рабочие контакты, комфортно взаимодействуют в процессе трудовой деятельности, а с кем-то испытывают трудности в налаживании связей. К тому же, трудовой процесс нередко может породить дискуссионные точки зрения его участников. Всё это так или иначе может послужить причиной конфликта в любой, даже самой инновационной, организации.

Целью работы является изучение основных причин необходимости управления конфликтами в современных социально-экономических условиях, а также обоснование способов управления конфликтами в организации.

Одно из определений конфликта дал доктор социологических наук Г.И. Козырев: конфликт – это «открытое противоборство, столкновение двух или

¹ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., – 4-е изд., доп. и перераб. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.

более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности»². Понятно, что это «столкновение» – практически неизбежное явление. И если побороть конфликты полностью невозможно, то, по мнению многих, пытаться не стоит, тем более, что процесс этот неоднозначный, весьма трудозатратный. Поэтому необходимо определить веские причины, согласно которым управление конфликтами важно рассматривать как одну из основных функций менеджера по управлению персоналом, а также преимущества, которыми обеспечивает организацию деятельность по контролю конфликтов.

Рассмотрим эти причины. Во-первых, самое очевидное и основополагающее обстоятельство, по которому дисфункциональные конфликты следует контролировать, – это снижение эффективности работы сотрудников, вовлечённых в конфликтное взаимодействие, которое может повлечь за собой и сокращение результативности всей организации. Не все способны беспристрастно выполнять рабочие функции, будучи задействованным в выяснении отношений. Даже межличностные конфликты могут вовлекать большое количество участников: помимо непосредственных конфликтантов, также – сочувствующих той или иной стороне, жертв³. Всё это приводит к тому, что персонал, объединяясь в противоборствующие группы, рабочее время посвящает возникшей размолвке.

Все последующие причины неразрывно связаны с этой, поскольку руководству компании в первую очередь необходимо, чтобы персонал работал эффективно, и весь спектр HR-мероприятий направлен на достижение этой цели.

Во-вторых, конфликт между сотрудниками или руководителем и подчинённым, который был вынесен за пределы их личного взаимодействия, стал известен другим сотрудникам, конкурентам, партнёрам, может серьёзно

² Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие / Г.И. Козырёв. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 176 с.

³ Кармин, А.С. Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Издательство «Лань», 1999. – 448 с.

запятнать репутацию организации в целом. Последние годы одним из наиболее развивающихся направлений деятельности служб управления персоналом является формирование привлекательного HR-бренда как внутреннего по отношению к организации, так и внешнего. В 2006 году компанией HeadHunter была учреждена «Премия HR-бренд», что говорит об укоренении и развитии этого направления в российской действительности. В условиях дефицита квалифицированного персонала господствует рынок кандидата, который имеет возможность выбора компании для работы. В такой ситуации именно HR-бренд станет основополагающим аргументом заключения трудового договора с уникальным специалистом и успеха компании.

В-третьих, возможность получить пользу от конфликтной ситуации. Рассмотренное определение конфликта Г.И. Козырёва не предполагает однозначно негативный эффект влияния конфликта на организационные процессы. Времена, когда конфликт считался отрицательным явлением для организации, прошли, нередко в современной литературе встречается мнение о пользе конфликтов. Такие конфликты называют функциональными, которые в противоположность дисфункциональным⁴, приводят к росту эффективности организации. Но стихийно развивающиеся конфликты, за редким исключением, не могут быть «полезными» для предприятия. Важно, чтобы грамотный специалист мог перенаправить возникший конфликт в здоровое русло – конкуренцию. Этот механизм может обеспечить заметный толчок к развитию организации: послужить катализатором творческих, инновационных процессов.

В-четвёртых, межличностные конфликты даже самые безобидные, на первый взгляд, могут создать почву для возникновения индивидуальных и коллективных трудовых споров. Данные понятия закреплены в статьях 381 и

⁴ Король, Л.Г. Конфликтология: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 37.04.01 Психология, 38.04.02 Менеджмент, 38.03.03 Управление персоналом. / Л.Г. Король, И.В. Малимонов, Д.В. Рахинский. – Ульяновск: Зебра, 2015. – 248 с.

398 Трудового кодекса Российской Федерации⁵. Это те конфликты, которые не были урегулированы сторонами самостоятельно и требуют стороннего вмешательства. Трудовые споры могут рассматриваться комиссиями по трудовым спорам, в трудовом арбитраже, судами, в урегулировании могут участвовать государственные органы: федеральный орган исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Для работодателя это может закончиться не только потерей репутации, но и дисциплинарной, материальной ответственностью.

В России за 2017 год по данным Центра мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов было зарегистрировано 175 случаев социально-трудовых конфликтов (коллективные конфликты, вышедшие за пределы двусторонних отношений между работником и работодателем), в 2016 – 186 случаев, в 2015 – 161, а в 2014 году – 140 случаев социально-трудовых конфликтов⁶. Конечно, подобные конфликты имеют под собой весомые основания, но даже межличностные разногласия могут разлагать атмосферу в организации, а управление ими может послужить одной из превентивных мер возникновения трудовых споров.

Подчеркнуть важность процесса управления конфликтами может также исследование компании HeadHunter, проведённое в марте 2017 года⁷. В его ходе изучалась частота случаев возникновения конфликтов на рабочем месте, а также их причины. Был проведён опрос 6797 сотрудников российских компаний различных отраслей экономики и регионов. 32% опрошенных ответили, что конфликты на рабочем месте в их организациях случаются раз в месяц и реже, 17% – раз в неделю, 14% – несколько раз в неделю и 7% – каждый день, 18% работников выбрали ответ «никогда». То есть можно

⁵ Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 05.02.2018).

⁶ Федерация независимых профсоюзов России [Электронный ресурс] : Развитие социально-трудовых конфликтов в Российской Федерации в 2017 году. – Режим доступа: <http://www.fnpr.ru/n/256/15292.html>. – Загл. с экрана.

⁷ Исследование компании HeadHunter. Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16453827.pdf>. – Загл. с экрана.

утверждать, что конфликты – довольно привычное явление в российских компаниях, и 38% работников сталкиваются с ними еженедельно. Причём 82% респондентов ответили, что разногласия возникают именно по рабочим вопросам. В связи с чем можно сделать вывод о том, что сама организация рабочего процесса может быть конфликтогенной. Деятельность по организации труда входит в круг обязанностей менеджера по персоналу, а значит, в его власти снизить деструктивные конфликты на предприятии, перенаправить их в русло эффективной работы.

Принимая во внимание вышесказанное, стоит сказать, что такая функция HR-службы, как управление конфликтами, которая нередко в череде обязанностей менеджера отходит на второй план, должна осуществляться и развиваться наряду с основными направлениями работы сферы управления персоналом: поиском сотрудников, адаптацией, обучением, оценкой, планированием карьеры, удержанием, высвобождением и т.д.

Основной целью работы, помимо обоснования значимости управления конфликтами в организации, является анализ возможных прикладных методов решения проблем, возникающих вследствие отсутствия системы контроля конфликтов.

Стратегическое планирование – термин, который прочно укоренился в сознании топ-менеджмента большинства современных компаний. Определение целей и путей их достижения – важный этап функционирования организации. Нередко стратегические цели всей компании проходят декомпозицию и распространяются на отдельные процессы её деятельности – так создаётся и стратегия управления персоналом. Внутри неё происходит планирование направлений работы с персоналом: подбора, оценки, обучения и т.д. В отношении управления конфликтами так же должна быть создана стратегия, и по большей части она должна быть направлена на разработку превентивных мер возникновения деструктивных конфликтов.

На сегодняшний день написано множество статей с советами, как именно менеджеру по персоналу разрешить конфликтную ситуацию. Знание этого процесса чрезвычайно важно для HR-специалистов, поскольку многие разногласия порой невозможно предотвратить, приходится действовать постфактум. Однако проведение превентивных мероприятий – обязательная часть работы по управлению конфликтами. Если дисфункциональный конфликт – это «болезнь», то её профилактика поможет избежать заболевания и наступления возможных осложнений. Другими словами, трудозатраты на предотвращение конфликта более эффективны, нежели на его разрешение. Поэтому хотелось бы рассмотреть те меры профилактики конфликтов, которые являются действенными в процессе управления конфликтами организации.

Во-первых, как уже упоминалось выше, по данным исследования HeadHunter 82% конфликтов, по мнению сотрудников, происходят именно по рабочим вопросам. В литературе выделяют одной из причин конфликтов в организации – дифференциацию⁸. То есть разделение структуры компании на различные функциональные направления может провоцировать не только конкуренцию между отделами, но и дисфункциональные противоречия. В ходе своей деятельности некоторые из подразделений могут по-разному смотреть на разрешение одних и тех проблем. Здесь важную роль играет грамотно выстроенная оргструктура компании, соответствующая сфере её бизнеса, а также налаженная система коммуникаций между отделами. Если выстроенная оргструктура слишком громоздка, содержит большое количество иерархических уровней, это может затруднять связи между ними, создавать проблемы в обмене информацией, замедлять скорость обратной связи по общим аспектам деятельности. Следует оптимизировать структуру компании

⁸ Джордж, Дж.М. Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие / Дж.М. Джордж, Г.Р. Джоунс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА 2012. — 463 с.

с помощью внутрифирменного анализа руководством её уровней или с привлечением внешних консультантов.

Во-вторых, важнейшим в направлении предотвращения конфликтов является сильная, слаженная организационная культура. Сотрудники, проявляющие высокий уровень организационной идентичности, лояльности к организации, жаждущие работать именно в этой компании, испытывающие гордость за её достижения, будут менее подвержены необоснованным, дисфункциональным конфликтам. Важно создать такую оргкультуру, в которой персонал будет ощущать себя единым целым, противопоставляя себя конкурентам, на которых могут перенаправляться всплески их негативных эмоций.

Формирование оргкультуры – многоаспектная работа. Основными составляющими этой деятельности, которая одной из целей ставит управление конфликтами, могут служить:

– Подбор сотрудников, которые имеют высокий уровень организационной лояльности. Важно привлекать в компанию именно тот персонал, который действительно хочет получить вакансию в конкретной компании, порой такое стремление может рассматриваться, как более значимый фактор выбора кандидата, нежели какой-либо профессиональный навык. Этот процесс тесно связан с формированием HR-бренда компании. Работа в организации должна быть престижной, желанной для сотрудников и кандидатов. Примеры можно найти не только на общероссийском рынке (компании «Газпром», «Аэрофлот»), но и на рынке небольших городов (компания «Абрау-Дюрсо», работа на заводе которой в городе Новороссийск является весьма престижной для его жителей).

– Проведение общих мероприятий по сплочению коллектива и повышению его лояльности. Следует не только подбирать лояльный персонал, но и поддерживать и повышать приверженность уже работающих.

– Создание комфортных условий работы: организация рабочих мест сотрудников, мест приёма пищи, отдыха в перерыве между работой, уединения для выполнения требующих максимального сосредоточения заданий и т.д. Для каждой сферы бизнеса эти условия могут варьировать в зависимости от нужд сотрудников, но грамотное их обеспечение снизит наличие конфликтогенов внутри организации.

– Так же проведение мероприятий по оценке отношений внутри коллектива как основание для осуществления ротации, перемещения кадров. Такой подход будет особенно действенен в организациях с проектной структурой управления: по завершении проекта могут проводиться интервью с менеджерами и сотрудниками, касательно сложившейся атмосферы внутри группы, опросы, которые в последующем будут служить основанием для формирования команды под новый проект.

Важно постоянно оценивать атмосферу в коллективе. Полезным будет проведение ролевых рокировок: нередко конфликты возникают из-за того, что сотрудники не замечают сложности и значимости работы коллег. Для того, чтобы повысить в их глазах уважение к деятельности других сотрудников, проводят кратковременные перемещения персонала. Сотрудники должны выполнять работу коллег, которая кажется им незначительной по сравнению с их делом. Вследствие такого мероприятия меняется впечатление о деятельности коллег, повышается уровень взаимоуважения в компании.

В заключение хотелось бы отметить, что существует ряд причин, согласно которым управление конфликтами необходимо включать в список функций службы управления персоналом организации, дабы повысить эффективность работы компании: отсутствие системы управления конфликтами может привести к формированию неконкурентоспособного HR-бренда, потеря возможности перенаправить конфликт в конструктивное русло, создание почвы для возникновения индивидуальных и коллективных трудовых споров, формирование неблагоприятной атмосферы в коллективе,

ослабление организационной культуры и вследствие низкая эффективность работы организации в целом.

Существует множество методов разрешения конфликтных взаимодействий в организации, в зависимости от сферы деятельности компании, вида конфликта, его стадии, формы протекания. Менеджер по персоналу должен владеть некоторыми из этих методов, чтобы в случае конфликта иметь возможность разрешить его в кратчайшие сроки, сохранив эффективность работы сотрудников. Но, помимо этого направления работы с конфликтами, менеджеру по персоналу необходимо освоить и мероприятия по предотвращению дисфункциональных разногласий. Основными из них являются: построение грамотной организационной культуры, соответствующей потребностям предприятия и не вызывающей проблем в коммуникациях между уровнями, а также сильной организационной культуры, формирование которой – многоплановая работа, состоящая из набора самостоятельных шагов: подбор лояльных сотрудников, поддержание и повышение лояльности существующих, проведение мероприятий по сплочению коллектива, создание комфортных условий работы, постоянная оценка отношений в коллективе.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 05.02.2018).

2. Кармин, А.С. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Издательство «Лань», 1999. – 448 с.

3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.

4. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб.пособие ./ Г.И. Козырёв. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 176 с.

5. Король, Л.Г. Конфликтология: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 37.04.01 Психология, 38.04.02 Менеджмент, 38.03.03 Управление персоналом. / Л.Г. Король, И.В. Малимонов, Д.В. Рахинский. – Ульяновск: Зебра, 2015. – 248 с.

6. Исследование компании HeadHunter. Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16453827.pdf>. – Загл. с экрана.

7. Федерация независимых профсоюзов России [Электронный ресурс]: Развитие социально-трудовых конфликтов в Российской Федерации в 2017 году. – Режим доступа: <http://www.fnpr.ru/n/256/15292.html>. – Загл. с экрана.