

УДК 33

***ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ВОЗНИКНОВЕНИЕ  
И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ***

***Ахунзянова Д.Р.***

*студент кафедры стратегического управления*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»*

*г. Уфа, Россия*

***Апокина К.В.,***

*к.с.н., стратегического управления*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»*

*г. Уфа, Россия*

**Аннотация:** Статья рассматривает влияние корпоративной культуры на возникновение и разрешение конфликтов в организациях. Анализируются примеры российских компаний, таких как Wildberries, Татнефть и Норникель, которые столкнулись с проблемами в области конфликтов из-за различий в корпоративной культуре. Предлагаются методы улучшения корпоративной среды для минимизации конфликтов и повышения производительности. Особое внимание уделено важности создания культуры открытости и внедрению эффективных каналов для обратной связи.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, конфликты в организациях, разрешение конфликтов, российские компании, Wildberries, Татнефть, Норникель, методы разрешения конфликтов, внутренняя коммуникация, открытость.

***INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON THE ORIGIN AND  
RESOLUTION OF CONFLICTS IN ORGANIZATIONS***

***Akhunzyanova D.R.***

*Student of the Department of Strategic Management*

*Ufa University of Science and Technology*

*Ufa, Russia*

***Apokina K. V.,***

*PhD in Sociology, Strategic Management*

*Ufa University of Science and Technology*

*Ufa, Russia*

**Abstract:** The article examines the influence of corporate culture on the occurrence and resolution of conflicts in organizations. Examples of Russian companies such as Wildberries, Tatneft and Norilsk Nickel, which faced problems in the area of conflicts due to differences in corporate culture, are analyzed. Methods for improving the corporate environment to minimize conflicts and increase productivity are proposed. Particular attention is paid to the importance of creating a culture of openness and introducing effective channels for feedback.

**Key words:** corporate culture, conflicts in organizations, conflict resolution, Russian companies, Wildberries, Tatneft, Norilsk Nickel, conflict resolution methods, internal communication, openness.

Конфликты в организациях — это столкновение интересов, целей или ценностей между сотрудниками, отделами или различными уровнями управления, которое может привести к напряженности, ухудшению атмосферы в коллективе и даже снижению производительности. Они могут быть вызваны недопониманием, различиями в личных предпочтениях, недостаточной коммуникацией или неэффективным управлением. Проблема конфликтов актуальна для всех организаций, и особенно для крупных компаний, где взаимодействуют различные группы с разными культурными и профессиональными подходами.

Исследования показывают, что в 45% российских компаний сотрудники сталкиваются с внутренними конфликтами, причиной которых становятся как

раз различия в корпоративной культуре [5]. Например, в таких организациях, как «Татнефть» или «Норникель», где долгие годы функционируют жесткие иерархические структуры, конфликты часто возникают между руководством и рядовыми сотрудниками, а также среди сотрудников, работающих на разных уровнях. Это может приводить к снижению мотивации, падению продуктивности и даже увеличению текучести кадров.

Роль корпоративной культуры в этом контексте двойка. С одной стороны, она может быть причиной возникновения конфликтов, если культура компании не поддерживает открытость и гибкость в общении. Например, в некоторых организациях, где преобладает авторитарный стиль управления, сотрудники могут чувствовать себя ограниченными в возможностях выражать своё мнение или предлагать улучшения. С другой стороны, правильная корпоративная культура способна значительно облегчить разрешение конфликтов, создавая прозрачную и уважительную среду для общения и обмена мнениями. В компаниях с более гибкой корпоративной культурой, как в Wildberries, например, сотрудники часто могут открыто обсуждать возникающие проблемы, что помогает быстрее разрешать конфликты на ранней стадии [2, с. 114].

Проблемы возникают тогда, когда корпоративная культура не предоставляет сотрудникам достаточно пространства для профессионального и личного роста, не учитывает разнообразие интересов и ожиданий коллектива. Это может привести к демотивации, снижению вовлеченности и производительности. В некоторых случаях такие проблемы могут привести к массовым увольнениям, как это наблюдается в крупных российских компаниях, где корпоративная культура не успевает адаптироваться к изменениям и не справляется с внутренними напряжениями.

Для успешного функционирования компании важно, чтобы корпоративная культура не была просто набором формальных ценностей, а действовала как механизм, который способствует открытым коммуникациям и эффективному разрешению внутренних споров.

Как показала предыдущая часть, корпоративная культура может быть как причиной, так и решением конфликтов в организациях. Но важно понимать, что различные типы корпоративных культур могут влиять на характер конфликтов и на то, как они проявляются. Это зависит от того, как сотрудники воспринимают свои роли, как взаимодействуют друг с другом и насколько гибкими являются внутренние правила и нормы компании.

Один из ярких примеров — компания Wildberries. Здесь развита культура, в которой ценятся личная инициатива и самостоятельность, что способствует развитию индивидуалистических подходов. Однако такой подход может создавать конфликты, особенно между сотрудниками и менеджментом, если не учитываются личные интересы работников. Например, сотрудники, привыкшие к свободному графику и самостоятельности, могут сталкиваться с управленцами, которые, в свою очередь, придерживаются более строгих правил и требуют дисциплины. Это может приводить к межличностным конфликтам, где возникают претензии к менеджменту по поводу недостаточной гибкости или чрезмерных требований.

В компаниях с более жесткой корпоративной культурой, как в Норникеле или Татнефти, где в большей степени ценится коллективизм и соблюдение иерархий, конфликты могут проявляться в виде организационных споров. Здесь сотрудники, привыкшие работать в четко установленной системе, могут столкнуться с проблемами из-за недостаточной гибкости в управлении или из-за медленной реакции на изменения. В таких случаях конфликты часто связаны с противоречиями между требованиями системы и потребностями сотрудников в самовыражении или инновациях. Примером может служить ситуация в Норникеле, где в последние годы возникали трудности из-за недостаточной модернизации процессов, что приводило к разногласиям между отделами и с руководством [3, с. 64].

Конфликты могут также быть связаны с различием в интересах и ценностях. В некоторых компаниях может возникать ситуация, когда «личные

интересы сотрудников не совпадают с корпоративными ценностями. Например, в некоторых российских компаниях сотрудники могут быть заинтересованы в быстром карьерном росте, в то время как культура компании ставит акцент на долгосрочные отношения и стабильность» [3]. Это может привести к напряжению между теми, кто стремится к личным целям, и теми, кто ценит коллективный подход и долгосрочные отношения.

Типы конфликтов, которые могут возникать в зависимости от корпоративной культуры, можно условно разделить на несколько категорий. Межличностные конфликты чаще всего связаны с личными амбициями или с недопониманием между сотрудниками. Организационные конфликты могут возникать из-за различий в подходах к управлению и распределению ресурсов. А конфликты интересов и ценностей чаще всего проявляются в крупных компаниях, где сотрудники разных отделов или уровней по-разному воспринимают цели компании и свои роли в её развитии.

Корпоративная культура во многом определяет, как такие конфликты будут решаться. Если в компании есть открытые каналы для обсуждения проблем, гибкость и уважение к личным потребностям сотрудников, конфликты могут быть разрешены гораздо быстрее и с минимальными потерями для компании. В противном случае, если культура закрыта для обсуждений или не учитывает интересы работников, конфликты могут затянуться и перерасти в более серьёзные проблемы.

Когда конфликты всё-таки возникают, важно не только их выявить, но и правильно управлять ими, чтобы минимизировать последствия для компании. Элементы корпоративной культуры могут сыграть большую роль в разрешении конфликтных ситуаций, и в ряде российских компаний уже давно внедряются различные методы для этого. Вместо того чтобы игнорировать проблемы или пытаться решить их методом "выживания сильнейшего", компании учат своих сотрудников работать с конфликтами конструктивно.

Одним из популярных методов является обучение персонала навыкам разрешения конфликтов. Например, в компании Wildberries активно проводят тренинги для сотрудников по управлению стрессом и эффективному разрешению споров. Это помогает не только лучше справляться с напряжёнными ситуациями, но и улучшает общую атмосферу в коллективе. Сотрудники учат не только избегать конфликты, но и находить способы решать их мирным путём, что положительно сказывается на командной работе [4, с. 205].

Другим важным элементом разрешения конфликтов является «создание эффективных каналов для обратной связи и обсуждения возникающих проблем» [6]. В таких компаниях, как Татнефть, для сотрудников есть возможность высказать своё мнение на специальных сессиях, которые проводятся раз в квартал. На этих сессиях можно озвучить проблемы, связанные с коллективом или управлением, а также предложить пути их решения. Такой подход помогает избежать накопления недовольства и позволяет оперативно решать возникшие проблемы.

Компания Норникель, использует медиаторов — нейтральных специалистов, которые помогают разрешать конфликты между сотрудниками и руководством. Это особенно актуально в крупных компаниях с многоуровневыми структурами, где иногда сложно найти общий язык между различными подразделениями. Медиаторы не только помогают находить компромиссы, но и обучают сотрудников навыкам эффективного общения и ведения переговоров.

Роль лидеров в разрешении конфликтов тоже нельзя недооценивать. «В компаниях с сильной корпоративной культурой лидеры часто становятся примером для подражания, показывая своим поведением, как важно решать конфликты открыто и честно» [3]. Например, в Норникеле руководители активно вовлечены в процесс разрешения споров и часто служат связующим звеном между работниками и менеджментом. Это не только помогает наладить коммуникацию, но и формирует в коллективе доверие к руководству.

Таким образом, эффективное разрешение конфликтов в организации во многом зависит от того, как устроена корпоративная культура. «Чем более открытой и гибкой она является, тем проще и быстрее решаются возникающие проблемы. И это приносит реальные плоды: компании, которые активно внедряют методы разрешения конфликтов, не только сохраняют спокойствие в коллективе, но и повышают свою конкурентоспособность на рынке» [6].

Если мы посмотрим на методы, которые уже успешно внедряются в некоторых российских компаниях, становится ясно, что корпоративная культура — это не просто набор ценностей и норм, а мощный инструмент для управления конфликтами. Чтобы минимизировать их количество и воздействие, стоит в первую очередь сосредоточиться на создании культуры открытости и доверия.

Один из самых простых, но эффективных шагов — это внедрение системы обратной связи. Важно, чтобы сотрудники могли открыто говорить о своих проблемах, и эти проблемы не игнорировались руководством. В компании Wildberries, внедрение регулярных сессий обратной связи с менеджерами помогает сотрудникам выразить свои мысли по поводу работы и предложить идеи для улучшения. Такие мероприятия позволяют не только выявить проблемы до того, как они перерастут в конфликты, но и укрепить доверие в коллективе.

Другим важным шагом является развитие культуры уважения и терпимости, что можно достичь через тренинги и семинары. Тренировки на тему управления конфликтами, а также работы с эмоциями, помогут сотрудникам не только лучше понимать друг друга, но и научиться избегать ненужных напряжений. Примером может служить компания Татнефть, которая внедрила внутренние программы по обучению сотрудников взаимодействию в условиях высокой эмоциональной нагрузки [5, с. 77]. Благодаря этому, конфликты на рабочих местах становятся реже, а производительность — выше.

Еще одной важной рекомендацией является создание чётких и понятных внутренних правил, которые регулируют не только рабочие процессы, но и взаимодействие между сотрудниками. Если все знают, как и когда можно

выразить своё мнение, а также каким образом решаются внутренние разногласия, это значительно снижает количество недопониманий и споров. Например, если в Норникеле был бы принят более гибкий подход к внедрению механизмов разрешения споров, это позволило бы улучшить атмосферу внутри компании и снизить количество неформальных конфликтов.

Наконец, важно учитывать, что роль руководства в изменении корпоративной культуры — это не просто контроль, но и активное участие в создании здоровой атмосферы на всех уровнях. Лидеры должны не только говорить о ценностях компании, но и показывать личным примером, как нужно разрешать конфликты, как важно слушать и поддерживать своих сотрудников. Если руководители в таких компаниях, как Норникель или Татнефть, будут больше вовлечены в работу по созданию открытой атмосферы, это поможет в значительной степени уменьшить конфликты и улучшить общую продуктивность работы.

Корпоративная культура — это не что-то, что меняется за день, но внедрение небольших изменений может привести к огромным результатам. Сильная и здоровая корпоративная культура способствует не только снижению количества конфликтов, но и повышению удовлетворенности сотрудников, что в свою очередь влияет на успешность компании в целом.

### **Библиографический список**

1. Бровкина, А. Ф. Корпоративная культура как фактор повышения успешности организации / А. Ф. Бровкина // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2021. – № 1. – С. 112-116. – DOI 10.51692/1994-3776\_2021\_1\_112.

2. Кулешова, Ю. О. Механизмы формирования корпоративной культуры организации / Ю. О. Кулешова // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 95-4. – С. 77-81. – DOI 10.18411/trnio-03-2023-183.

3. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами / К. В. Апокина, Н. Г. Шипаева // Актуальные вопросы развития национальной экономики : Материалы VIII Международной заочной научно-практической конференции, Пермь, 19 апреля 2019 года. – Пермь: Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2019. – С. 367-371. – EDN ZEYQGZ.

4. Хомяков, Ю. В. Корпоративная культура как основной инструмент управления конфликтами в организации / Ю. В. Хомяков, Ю. А. Ургалкин // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2023. – № 1-2. – С. 204-207. – DOI 10.46554/PEDTR-22-2023-2-pp.204.

5. Фонд Общественного Мнения. Конфликты в российских компаниях: статистика и тенденции [Электронный ресурс] / Фонд Общественного Мнения. — 2023. — Режим доступа: <https://fom.ru/>. — Дата обращения: 28.11.2024.

6. Экономические основы бизнеса / К. В. Апокина, О. В. Алешкина. Том Часть 1. – Уфа : Башкирский государственный университет, 2021. – 140 с. – ISBN 978-5-7477-5330-3. – EDN TCOHLD.

© Ахунзянова Д.Р.,2024

*Оригинальность 76%*