

УДК: 331.109

## ***УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ***

***Черепухин Т.Ю.,***

*канд. экон. наук, доцент кафедры управления и маркетинга,  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т.  
Трубилина»,  
г. Краснодар, Россия*

### **Аннотация**

Конфликтные ситуации возникают между людьми достаточно часто: как по бытовым вопросам, так и по рабочим. Специфика споров между сотрудниками строится на убеждении оппонентов в собственной правоте или же при выяснении каких-либо обстоятельств, которые касаются рабочего процесса. В статье рассматриваются такие понятия как конфликт, управление конфликтами. Описывается мотивация субъектов спора, ее виды, отражен перечень мероприятий, направленных на управление конфликтами как внутри организации, так и за ее пределами.

**Ключевые слова:** менеджмент, организация, конфликты, управление, экономика, трудовые обязательства.

## ***CONFLICT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION***

***Cherepukhin T.Y.,***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of  
Management and Marketing,  
FGBOU VO «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin» ,  
Krasnodar, Russia*

### **Annotation**

Conflict situations arise between people quite often: both on domestic issues and on work issues. The specifics of disputes between employees are based on convincing opponents of their own rightness or when clarifying any circumstances that relate to the workflow. The article discusses concepts such as conflict and conflict management. The motivation of the subjects of the dispute is described, its types, and a list of measures aimed at conflict management both inside and outside the organization is reflected.

**Keywords:** management, organization, conflicts, management, economics, labor obligations.

Конфликтные ситуации на предприятии являются угрозой для выполнения трудовых обязательств сотрудниками, данный аспект влияет не только на атмосферу внутри коллектива, но и на взаимодействие подчиненных в течение рабочего дня. Так как организация представляет собой целостный механизм, который работает отлаженно при взаимодействии всех «элементов», конфликты могут нанести непоправимый ущерб в виде снижения работоспособности, сокращения уровня эффективности, потери кадров. Обращая внимание на вышеописанное, стоит полагать, что данная тема актуальна в современных реалиях и требует детального рассмотрения с описанием мероприятий, ориентированных на предупреждение и управление конфликтными ситуациями в организации.

В структуре менеджмента организации вне зависимости от отраслевой спецификации во главе управления находится генеральный директор или собрание акционеров [2]. При реализации коммерческой деятельности на рынке товаров и услуг руководитель преследует цель получения прибыли от продажи произведенной продукции. Безусловно, выполнять весь объем работы один руководитель не может, поэтому в организации существуют подразделения, отделы с определенным набором кадров в каждом из них (в зависимости от спецификации подразделений: например, экономисты – экономический отдел, юристы и юрист-консультанты – юридический и т.д.). Соответственно, прежде всего руководитель заинтересован в устранении конфликтов, а также в создании благоприятной рабочей атмосферы и улучшению взаимоотношений между подчиненными. Такие мероприятия отражают способность руководителя «управлять конфликтами».

Такой термин как «конфликт» представляет собой социальное явление, в основе которого лежит столкновение интересов или взглядов двух сторон, где каждый субъект взаимодействия старается переубедить оппонента в своей правоте. Данное явление может сопровождаться нарушением этики, повышением тональности голоса, реже – рукоприкладством. Чаще всего Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

конфликтные ситуации возникают между двумя субъектами взаимодействия, иногда между тремя субъектами, редкое явление – конфликт между двумя группами людей от 5 и более в каждой [4].

Если рассматривать конфликтные ситуации в организации или на производстве, то стоит отметить, что мотивация к спору у подчиненных разная и не всегда совпадает с ожиданиями. Она может быть как явной, так и скрытой. При явной мотивации к конфликту подчиненный открыто говорит оппоненту то, что его не устраивает (например, большое количество рабочих задач, отсутствие помощи в выполнении проекта, социальная лень, не выключенная техника), в ситуации, где субъект конфликта скрывает истинную мотивацию и сопровождает свою речь резкими высказываниями по любому вопросу, грубостью в ответах без какого-либо пояснения, предполагает скрытую мотивацию к конфликту (например, грубые ответы на простые вопросы, небрежное отношение к вещам, игнорирование, действия исподтишка).

При этом, стоит учитывать, что конфликтная ситуация не всегда может касаться только подчиненных, существует множество ситуаций, где субъектами спора могут быть подчиненный и руководитель. Здесь уже присутствует явная мотивация, о которой открыто говорит сотрудник: его не устраивает график отпусков, условия труда, состояние рабочего места, объем рабочих задач, частые командировки, ставка по оплате труда, количество выходных дней в неделю. Опираясь на ранее описанные тезисы, видно, что возникновение конфликтной ситуации требует управления со стороны директора. Если он ориентирован на благоприятный исход в виде устранения предмета спора, то нужно действовать максимально осторожно и тактично, чтобы не задеть чувства уже всплывшего сотрудника. Такое взаимодействие можно полноценно назвать способом управления конфликтом [6].

Термин управления конфликтной ситуацией предполагает процесс обработки входной информации о предмете спора, субъектах, мотивации, оценке факторов внешней среды, посредством анализа которых руководитель Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ищет пути решения возникшей проблемы через компромисс между конфликтующими сторонами. При ситуации, где конфликт уже неизбежен или он уже произошел, есть три варианта исхода:

а) устранение одной из сторон спора (руководитель может увести одного из сотрудников и поговорить с ним отдельно, выслушав мнение одной из сторон);

б) привлечение третьего лица (появляется незаинтересованная сторона, которая позволяет нивелировать конфликт другими аргументами в пользу ситуации, а не кого-то из конфликтующих);

в) поиск компромисса (руководитель принимает мнение обоих сотрудников и старается предложить такой вариант развития событий, где будет учитываться мнение обоих работников).

Мы разработали порядок действий, который поможет выявить истинную причину, проанализировать методы решения проблемы, а также предоставить возможные варианты устранения конфликта. Данный порядок действий относится к управлению возникшей накаляющейся ситуацией и применим как для руководителя организации, так и для руководителей подразделений (рис. 1)

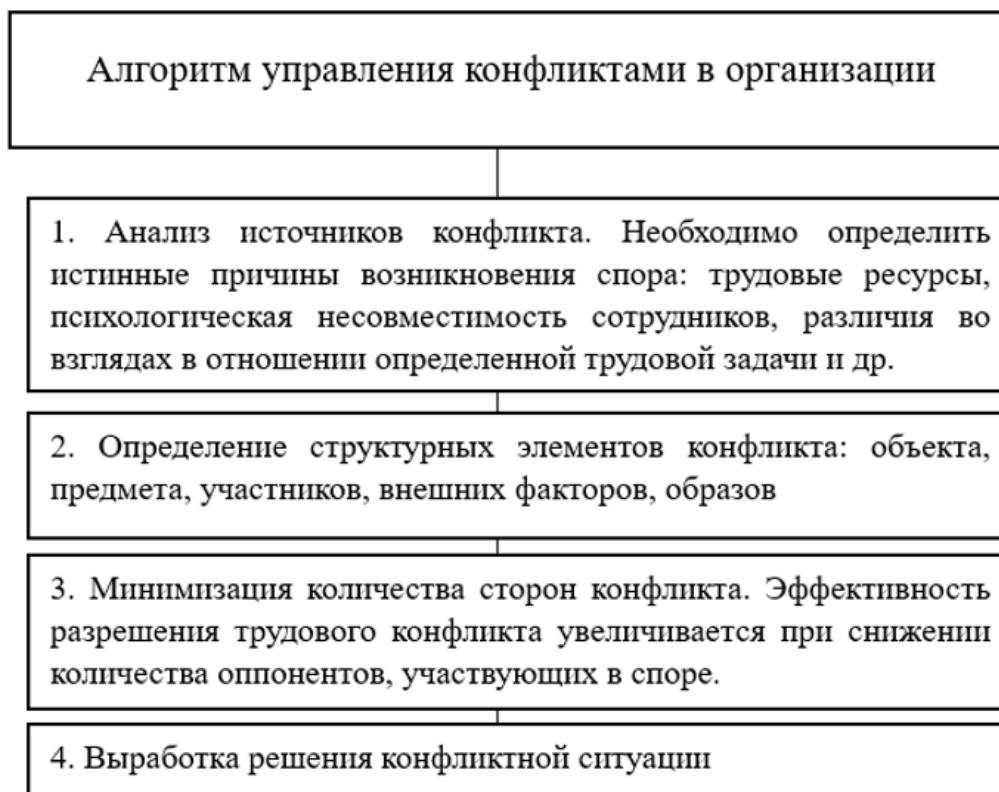


Рис. 1 – Порядок действий, ориентированный на управление конфликтами в организации

В отечественной практике управление конфликтами рассматривается достаточно обширно, что подкрепляется широким разнообразием методов их нивелирования или устранения, в рамках тематики исследования рассмотрим их подробнее [1].

1. Тимбилдинг. Данный метод ориентирован на создание команды и пробуждение духа сплочения коллектива. В большинстве случаев его проводит не сам руководитель, а приглашенный специалист – коуч, целью которого является выявить лидера среди сотрудников, определить кто из работников относится к исполнителям, а кто способен брать большую ответственность за действия других. Безусловно, тимбилдинг предполагает возникновение конфликтных ситуаций, однако, преимуществом данного метода является то, что во время возникновения споров или разногласий между участниками «эксперимента» специалист вместе с конфликтующими детально разбирает

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ситуацию. Результатом является признание неправоты одной из сторон, компромисс или же участники остаются при своем мнении и больше не обсуждают сложившуюся ситуацию [8].

Тимбилдинг чаще всего проводится в неформальной обстановке – например, на природе, где сотрудники не думают о выполнении рабочих задач и могут взаимодействовать с коллегами не в рамках рабочих вопросов, а как человек с человеком. Кроме того, тимбилдинг может проявляться не только в форме беседы, но и в игровой форме: подчиненных (в том числе и руководителя) делят на две команды и они соревнуются между собой в специально созданных условиях (это могут быть спортивные игры, эстафета, поход, квест, гонки и т.д.)

2. Переговоры. Чаще всего данный метод является наиболее эффективным, поскольку проводится в спокойной обстановке после происшествия, когда каждая из сторон проанализировала ситуацию и может выдвинуть более четкие сформулированные аргументы в отношении спора. Участниками переговоров могут быть не только субъекты конфликта и руководитель, но и специально приглашенные лица, которые имели к ситуации косвенное отношение – были свидетелями происшествия, взаимодействовали хотя бы с одной из конфликтующих сторон [10]. Данный метод характеризуется доподлинным выяснением обстоятельств, причин спора, а также разработкой путей решения общей проблемы за счет учета требований или взглядов обоих субъектов. Здесь происходит попытка сгладить конфликт посредством призыва оппонентов к здравому смыслу и логике, когда руководитель принимает решения, основываясь на фактах.

3. Межличностные методы. Данная группа представляет собой совокупность методов, которые применяются конкретно в момент накаляющейся обстановки между подчиненными. Здесь нужно четко понимать предмет спора и мотивацию сотрудников, а также учитывать состояние каждого из конфликтующих. Анализ описанных параметров позволит принять Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

решение о выборе метода, который будет наиболее эффективен в отношении ситуации [3]. Среди группы межличностных методов выделяют следующие: уклонение, сглаживание, компромисс, принуждение, решение проблемы [4].

Метод управления конфликтами через уклонение эффективен в случае, если спор достигает обширных масштабов, втягивая других сотрудников. Здесь наилучшим вариантом развития событий для руководителя будет избегание создания таких условий или такой среды, которая может снова породить идентичную ситуацию между работниками. Основная цель метода заключается в том, чтобы не давать новый повод для спора.

Метод управления конфликтами через сглаживание частично был описан выше, он наиболее эффективен при переговорах, в спокойной обстановке, поскольку в разгар ссоры лишь повысит градус раздражения оппонентов [7]. Также его можно применять на начальных стадиях, когда оппоненты уже установили противоречивость взглядов. Здесь задача руководителя заключается в том, чтобы вовремя вступить в диалог и не допустить «разрастания» конфликта, то есть, иными словами, не дать выход эмоциям субъектов спора, чтобы не отвлекать от трудовой деятельности других сотрудников.

Метод управления конфликтами через компромисс также описывался в переговорах. Он эффективен уже после произошедшей ситуации или в пиковый момент конфликта. Здесь необходимо присутствие третьей стороны в лице управляющего или штатного сотрудника, который сможет рассудить ситуацию с позиции незаинтересованного лица и предложить решение проблемы учитывая и взгляды первой стороны, и взгляды второй стороны. В случае, если оппонентов не устраивает предложенное решение, необходимо повторить процесс поиска «точки равновесия» снова, чтобы каждая из сторон была удовлетворена предложением. Данный метод достаточно сложный в своем исполнении, поскольку споры, связанные с трудовой деятельностью могут включать в себя не только разграничение обязанностей, но и движение денежных средств и тут данный метод уже недостаточно эффективен [5].

Метод управления конфликтами через принуждение отражает достаточно агрессивную политику управления. Он эффективен только в том случае, когда субъектами спора являются подчиненный и вышестоящее должностное лицо. Здесь руководитель или директор может заставить принять его позицию, подкрепляя ее аргументами собственной авторитетности, статусности, чаще всего в таких ситуациях может проявляться моральное давление на оппонента или шантаж через увольнение. Зачастую, подчиненные стараются избегать подобных столкновений с начальством, поскольку им заведомо известно, что такой спор они не «выиграют».

Метод управления конфликтами через решение проблемы предполагает наиболее мирный путь, где обоих участников спора слушают, принимают их позиции и в конечном счете пытаются найти «золотую середину». Он очень схож с методом управления конфликтами через компромисс, однако, здесь есть свои отличия. В данной ситуации конфликтующие остаются при своем мнении, частично принимая позицию другого человека, то есть, они не настроены враждебно, несмотря на то, что их взгляды достаточно противоречивы [9].

В рамках исследования рассмотрим процесс предупреждения конфликтов между сотрудниками в организации на практическом примере. Нами был проведен социологический опрос среди сотрудников компании АО «НИИАС», направленный на изучение у реципиентов отношения к труду, степени удовлетворенности трудом, межличностных отношений персонала.

Отношение к труду и степень удовлетворенности трудом в данном коллективе имеет достаточно высокий уровень, поэтому коллектив данного Центра можно отнести к работающему стабильно, качественно и производительно. Хотя в коллективе имеется сотрудник с низким уровнем отношения к работе, но этот факт объясним малым опытом и индивидуальными особенностями характера. В ходе анализа анкет можно отметить некоторое недовольство в коллективе заработной платой. Также вносит дополнительное напряжение и большая разница доходов на одного члена в семьях работников. Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666



В связи с этим можно порекомендовать администрации АО «НИИАС» пересмотреть систему мотивации сотрудников.

Таким образом, через анкетирование, а также доподлинное выявление взглядов и позиций, явной мотивации работников, руководитель может нивелировать конфликтную ситуацию, применяя описанные методы и рычаги воздействия, которые в конкретной ситуации будут действовать наиболее эффективно. Для того, чтобы избежать столкновений мнений, руководитель должен работать над тем, чтобы сплотить коллектив, не просто организовать рабочий процесс, а создать единую команду единомышленников, которые будут трудиться на благо общих целей фирмы.

#### **Библиографический список:**

1. Абол, К. А. Управление конфликтами в организации / К. А. Абол // Студенческий вестник. – 2022. – № 43-6(235). – С. 13-14.
2. Бобрышева, В. Е. Конфликты внутри организаций: классификация, причины, психосоциальные последствия / В. Е. Бобрышева // Вектор современной науки : Сборник тезисов по материалам Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых, Краснодар, 15 ноября 2022 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2022. – С. 462-464.
3. Бобрышева, В. Е. Язык и культура: проблема взаимодействия / В. Е. Бобрышева, С. Г. Карамышева // Язык. Общество. Культура : Сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 01 октября 2021 года / Отв. за выпуск А.С. Усенко. – Краснодар: Общество с ограниченной ответственностью "Эпомен", 2021. – С. 13-19.
4. Бунчиков, О. Н. Инновационная стратегия развития организации: вопросы теории и практики / О. Н. Бунчиков, В. М. Джуха, Т. Ю. Черепухин // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 7(120). – С. 1057-1060.
5. Воловик, А. А. Управление конфликтами в организации в современный период / А. А. Воловик // Журнал социологических исследований. – 2021. – Т. 6, № 4. – С. 17-22.
6. Иванова, И. Г. Принятие управленческих решений, методы и инструменты / И. Г. Иванова, В. А. Савина // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 1(11). – С. 53-56.
7. Роль социального фактора в повышении конкурентоспособности организации / И. П. Бандурина, И. И. Саенко, Э. Э. Долгополук, О. С.

Коломыцева // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 42(4). – С. 28-34.

8. Саенко, И. И. Комбинированный подход в управлении трудовым потенциалом и его эффективности по средствам мотивации / И. И. Саенко, Г. О. Искандарян // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 43(2). – С. 188-193.

9. Туманова, О. М. Управление конфликтами в организации / О. М. Туманова // Управление развитием персонала. – 2021. – № 4. – С. 288-299.

10. Хабибуллина, Г. Р. Управление стрессами и конфликтами в организациях / Г. Р. Хабибуллина // Вестник науки. – 2024. – Т. 1, № 3(72). – С. 163-168.

*Оригинальность 78%*