

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМЫ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ЧЕРНЕЦКИЙ В.Ю.,
д-р гос. упр., доцент кафедры менеджмента
непроизводственной сферы;

КОЗЛОВ В.С.,
д-р экон. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента
непроизводственной сферы
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления
и государственной службы при Главе
Донецкой Народной Республики»
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

Формирование конфликтных ситуаций и развитие конфликтов на различных организационных уровнях является актуальным вопросом в любой современной организации, в независимости от ее размера и численности персонала. Способность менеджера своевременно диагностировать возникновение подобных ситуаций на ранних этапах является залогом успешного предупреждения и профилактики возможного последующего деструктивного развития конфликтной ситуации. Для этого необходимо наличие соответствующих знаний, опыта и уровня квалификации менеджера, его компетентности, как руководителя и управленца, что в целом определяет оперативность действий и роль менеджера в совершенствовании системы профилактики возникновения конфликтов в современной организации.

Ключевые слова: менеджер, конфликт, причины конфликтов, профилактика конфликтов, управление конфликтами, организация

THE ROLE OF A MANAGER IN IMPROVING THE CONFLICT PREVENTION SYSTEM IN A MODERN ORGANIZATION

CHERNETSKII V.Y.,
Doctor of Sciences in Public Administration,
Associate Professor of the Department of
Non-production Management;

KOZLOV V.S.,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Non-Production Management
SEE HPE «Donetsk Academy of Management and
Public Administration under the Head of the
Donetsk People's Republic»
Donetsk, Donetsk People's Republic

The formation of conflict situations and the development of conflicts at various organizational levels is an urgent issue in any modern organization, regardless of its size

and number of personnel. The ability of the manager to diagnose the occurrence of such situations in a timely manner at an early stage is the key to successful prevention and prevention of possible subsequent destructive development of a conflict situation. To do this, it is necessary to have the appropriate knowledge, experience and qualification level of the manager, his competence as a manager and manager, which generally determines the efficiency of actions and the role of the manager in improving the system of conflict prevention in a modern organization.

Keywords: *manager, conflict, causes of conflicts, conflict prevention, conflict management, organization*

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованием в области конфликтологии, как междисциплинарной науки, которая направлена на изучение причин возникновения, развития, профилактики и завершения конфликтов на различных уровнях занимались многие известные ученые, среди которых: А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский, А.И. Шипилов, А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова, Н.И. Леонов, Ю.Ф. Лукин, А.С. Хохлов, К.В. Решетникова, Н.В. Гришина, А.М. Руденко, С.М. Самыгин [1-10] и многие другие. Изучению вопросов сфокусированных на конфликт-менеджменте посвящены работы В.А. Семенова, Л.А. Новопашиной, Б.И. Хасана, Т.И. Юстуса [11, 12] и других авторов.

Цель статьи. Основной целью данного исследования является определение основных причин возникновения конфликтных ситуаций и роли менеджера в совершенствовании системы профилактики и предупреждения возникновения конфликтов в организации в условиях современных вызовов, посредством разработки эффективных мероприятий, направленных на улучшение организационно-психологического климата в процессе производственной деятельности.

Изложение основного материала исследования. На современном этапе в любой организации с определенной долей вероятности происходят конфликты. Задачей менеджера в организации является своевременное управление конфликтами. Для этого менеджеру необходимо постоянно отслеживать организационные сигналы, которые указывают на существование конфликтов и способствуют их распознаванию. Если менеджер не будет реагировать должным образом на конфликтную ситуацию, то это может привести к генерализации деструктивных процессов, в результате чего сам конфликт будет управлять организацией. Все возможные проблемы и причины, которые могут являться провоцирующими факторами в развитии конфликта, менеджеру необходимо контролировать, чтобы минимизировать возможные негативные последствия для организации.

Конфликт представляет собой сложное психологическое явление и имеет неоднозначный характер, т.к. его возникновение может привести как к негативным, так и к позитивным последствиям. Причины и предпосылки возникновения конфликтов различные, при этом одни проявляются в ходе внутренних противоречий, а другие затрагивают двух и более участников. В основном поведение участников конфликтных ситуаций разное и обусловлено характерологическими особенностями определенного человека,

так одна категория людей агрессивно отстаивает свою позицию, а другая уступает и отказывается от собственных желаний и мнений.

Начальным компонентом в системе формирования конфликта являются причины, представленные в виде совокупности факторов и обстоятельств, действие которых направлено на возникновение и последующее развитие конфликта. А.Я. Анцупов и С.В. Баклановский систематизировали причины конфликтов в 4 группы: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические и личностные. При этом источником конфликтных ситуаций в трудовых коллективах организации в доминирующем большинстве случаев является группа организационно-управленческих факторов [1].

Необходимо отметить, что возникновение организационно-управленческих причин конфликтной ситуации зависит от комплексов, внедряемых мер как в коллектив, так и в инструментарию самой организации (рис. 1). Необходимо, чтобы менеджеры на различных управленческих уровнях своевременно получали обратную связь о трудовой деятельности персонала, что в целом является залогом успеха в профилактике конфликтов в организации.

Динамика развития конфликта включает прохождение трех основных стадий: зарождение, развитие и разрешение, которые формируются из семи последовательных этапов [6]. Способность менеджера использовать методы, которые повышают качество анализа, и воздействия на сложившуюся ситуацию противостояния конфликтующих сторон является залогом успеха в успешном разрешении конфликта (рис. 2). Производственный конфликт – это развитие конфликтной ситуации между субъектами совместной деятельности, при которой объектом является один из элементов этой деятельности. Также к производственным конфликтам относятся межличностные или межгрупповые конфликты, которые возникают в сфере производственных отношений в рамках организации, предприятия, учреждения [2].

Как организационный процесс конфликт представляет собой сложное и динамичное явление, которое может формироваться на разных уровнях: на уровне организации, группы сотрудников или личности. В зависимости от уровня возникновения конфликта, менеджеру необходимо использовать соответствующие стили и методы его разрешения.

По составу конфликтующих сторон и субъектам взаимодействия выделяют 4 основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, а также между личностью и группой [4, 10, 13].

1) Внутриличностный конфликт формируется в ситуациях, когда человек испытывает противоречивые требования и проявляется как реакция на недостаточную работу или, наоборот, на перегруженность объемом работы. Данный тип конфликта может сформироваться при несоответствии личных потребностей с производственными требованиями.

2) Межличностный тип конфликта проявляется в виде противоборства лидера за ограниченное количество финансов, ресурсов или рабочей силы и является наиболее часто встречающимся.



Рис. 1. Менеджер в управлении и адаптации трудовой деятельности в коллективе современной организации

Данный конфликт может проявляться между двумя личностями в связи с несовместимостью темпераментов или в виду разных характеров.

1) Тип конфликта между личностью и группой обусловлен тем, что группы сотрудников в организации (предприятии) придерживаются определенных правил профессиональной деятельности и организационной культуры, в связи, с чем ожидания личности вступают в противоречие с ожиданиями группы.

2) Межгрупповой тип конфликта может происходить между формальными и неформальными группами сотрудников в организации

(предприятия), независимо от того, насколько развита организационная культура.

В современной организации роль менеджера в конфликте заключается в своевременном управлении для достижения общих целей организации в целом.



Рис. 2 – Роль менеджера в поэтапном развитии конфликта

Функции конфликта – это система внутренних и внешних проявлений свойств возникшего конфликта в определенной сфере. По направленности влияния в организации функции конфликта разделяются на конструктивные и деструктивные функции [2]. От степени влияния определенных функций конфликта зависит и масштаб воздействия на развитие конфликта в организации (рис. 3).

По мнению многих руководителей, конфликты не являются самым опасным фактором, они не только возможны, но, являются желательными, что в последующем позволяет определить вектор развития организации.

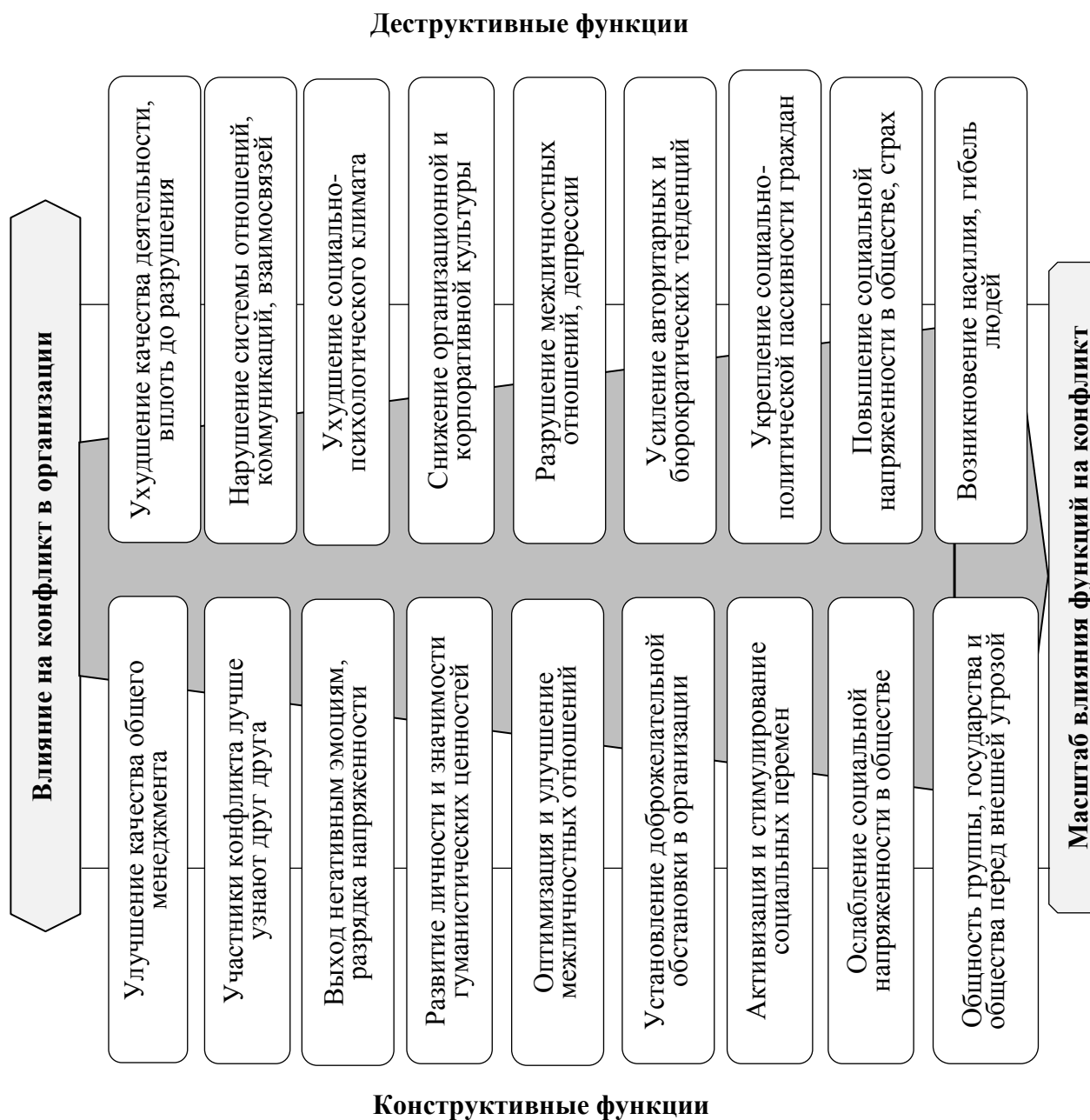


Рис. 3. Функции конфликтов в организации

Одной из основных задач менеджера в профилактике возникновения конфликта является способность прогнозировать степень влияния конструктивных и деструктивных последствий на организацию.

Управление конфликтами и их профилактика является важным аспектом, как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни. Противостояние сотрудников в коллективе, при дистанцировании менеджера от происходящего, в силу определенных конфликтных ситуаций никогда не способствует улучшению психоэмоционального состояния человека, а только

эмоционально истощает, что соответственно отражается на производственном процессе. Роль менеджера в системе профилактики конфликтов в трудовом коллективе имеет большое значение для укрепления связей между сотрудниками и деятельности организации в целом.

Наличие соответствующих знаний, опыта и уровня квалификации менеджера, его компетентности, как руководителя и управленца, а также специалиста в деловых коммуникациях, оказывает влияние на своевременное реагирование при изменении климата внутри трудового коллектива организации, что способствует профилактике конфликтных ситуаций и обеспечивает стабильную деятельность организации.

Профилактика конфликта представляет собой управленческую деятельность по отношению к конфликту, который состоит в предварительном устранении или ослаблении факторов влияющих на конфликтность [2]. Организация – это, по сути «живой организм», а конфликты, при такой аналогии являются «симптомами болезни». В такой ситуации менеджер выступает в роли «врача», которому при наличии таких симптомов необходимо установить точный «диагноз» и «лечить», т.е. управлять конфликтом, а при отсутствии – заниматься профилактикой и предупреждением в широком смысле проводя мониторинг деятельности сотрудников на всех уровнях организационно-управленческой деятельности.

Роль менеджера в предупреждении конфликтов в организации не является преувеличенной, однако не каждый менеджер способен проявить необходимые компетенции при формировании начальных признаков конфликтных ситуаций.

Менеджеру необходимо без эмоционального реагирования придерживаться последовательной профилактики возникновения конфликтных ситуаций, в виде создания благоприятных условий и атмосферы на рабочем месте, что способствует улучшению взаимодействия в трудовом коллективе и минимизирует негативный сценарий в случае противоречий между участниками конфликта.

Менеджеру необходимо использовать следующие рекомендации по совершенствованию системы профилактики и предупреждения возникновения конфликтов в современной организации:

1. Уменьшение взаимозависимости. Потенциал возникновения конфликта очень высок, когда два или более структурных подразделения в организации являются взаимозависимыми и совместно используют ресурсы. Таким образом, конфликт может быть сведен к минимуму за счет уменьшения взаимозависимости между такими подразделениями.

2. Ротация персонала. Ротация сотрудников между взаимозависимыми отделами может улучшить восприятие и взаимопонимание. Сотрудники могут видеть общую картину и обмениваться мнениями друг с другом, при этом они будут становиться более внимательными, что способствует улучшению взаимопонимания и благоприятной атмосфере внутри коллектива.

3. Установление целей координаций. Различия в целях является частой причиной конфликтов в организациях, а предотвратить это возможно посредством установления взаимосогласованных целей. Цель высшего порядка является общей целью, которая обращается ко всем сторонам и не может быть достигнута ресурсами какой-либо одной стороны. Чтобы достичь цели высшего порядка, конфликтующие стороны должны уменьшить свои разногласия и сотрудничать друг с другом. Например, «жесткая» конкуренция может заставить различные отделы работать вместе, чтобы обеспечить выживание и рост организации, при этом общая угроза может действовать как консолидирующая сила для достижения общей цели организации.

4. Построение взаимного доверия и общения. Чем больше доверия между членами подразделения, тем более открытым и честным будет общение. Отдельные лица и группы должны стремиться к открытому общению друг с другом, чтобы можно было устранить недоразумения и понять проблемы друг друга.

Выводы. Вышеуказанные рекомендации не являются исчерпывающими и могут корректироваться в процессе деятельности хозяйствующего субъекта. При реализации данных рекомендаций улучшится качество межличностных отношений внутри коллектива организации, повысится уровень работы, как сотрудников конкретного подразделения, так и руководителей всех уровней, в результате чего увеличатся показатели эффективности организации. Проведение предложенных мероприятий принесет наиболее ощутимый эффект при их комплексном применении и позволит каждому сотруднику проявить себя с профессиональной стороны и не отвлекаться на разрешение конфликтов. Снижение трудовых конфликтов и создание хорошего психологического климата в коллективе даст организации прирост производства, а также ежегодную экономию. Таким образом, ликвидация конфликтов и их последующее предотвращение позволит повысить эффективность работы всей организации в целом.

Связанные с трудовой деятельностью конфликты могут быть столь же сложными, как и производственный процесс. Поскольку существует так много личностных характеристик, стилей лидерства, должностных обязанностей и способов взаимодействия людей друг с другом, конфликты всегда будут актуальной темой для исследования, нахождения все более новых и эффективных инструментов, методов их предотвращения в будущем.

Список использованных источников

1. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – 4-е изд. – Москва: Проспект, 2016. – 336 с. – ISBN 978-5-392-19675-3. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/150006> (дата обращения: 28.02.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Анцупов А.Я. Словарь конфликтолога: словарь / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 4-е изд. – Москва: Проспект, 2020. – 533 с. м ISBN 978-5-392-30816-3. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/181122> (дата обращения: 28.01.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 560 с.
4. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова; под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с.
5. Леонов Н.И. Конфликтология: общая и прикладная: учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры / Н.И. Леонов. – 4-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 395 с.
6. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами. Management of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический проект, Гаудеамус, 2007. – 799 с.
7. Хохлов А.С. Конфликтология. История. Теория. Практика: учебное пособие / А.С. Хохлов. – Самара: СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. – 312с.
8. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / К.В. Решетникова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 175 с.
9. Гришина Н.В. Г85 Психология конфликта / Н.В. Гришина. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
10. Руденко А.М. Конфликтология: учеб. пособие для бакалавров / А.М. Руденко, С.М. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 316 с.
11. Семенов В.А. Конфликтменеджмент (парадигмы, школы, технологии): учебное пособие / В.А. Семенов. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 444 с. – ISBN 978-5-4497-0745-1. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/99146.html> (дата обращения: 28.02.2022).
12. Новопашина Л.А. Конфликт-менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Л.А. Новопашина, Б.И. Хасан, Т.И. Юстус. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 202 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14448-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/496837> (дата обращения: 28.02.2022).
13. Чернецкий В.Ю. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие / В.Ю. Чернецкий, П.А. Климова. – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – 205с.