

УДК 339.138

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Н. Г. ЗАБРОДСКАЯ<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники  
г. Минск, Республика Беларусь

*Аннотация. Проанализированы методы мотивации, причины конфликтов, теории С. Адамса, В. Врума, Л. Портера – Э. Лоулера, подходы к управлению конфликтами и стрессами, разработаны принципы преодоления конфликтов в организации, классифицированы негативные и позитивные последствия конфликтов, даны рекомендации по введению конфликтологии в учебные программы школ, колледжей, вузов*

*Ключевые слова: Конфликты, стрессы, мотивация, управление конфликтами, теории и методы.*

## **CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS UNDER MODERN CONDITIONS**

**N. G. ZABRODSKAYA<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>PhD, Associate Professor of the Department of Management,  
Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics  
Minsk, Republic of Belarus

*Annotation. The article analyzes motivation methods, causes of conflicts, theories of S. Adams, V. Vroom, L. Porter – E. Lawler, approaches to conflict and stress management, develops principles for overcoming conflicts in organizations, classifies negative and positive consequences of conflicts, and provides recommendations for introducing conflictology into the curricula of schools, colleges, and universities.*

*Keywords: Conflicts, stress, motivation, conflict management, theories and methods.*

**Введение.** В современных условиях глобализации и все усложняющегося мира, наполненного конфликтами, эффективность производственно-хозяйственной деятельности организации во многом зависит от мотивации сотрудников, морального климата в коллективе, умения разрешать конфликты.

Цель исследования: выявить причины возникновения конфликтов в процессе трудовой деятельности и предложить пути их разрешения.

Выбору людьми типа поведения и определению ими его успешности посвящены процессуальные теории мотивации: теория справедливости своего вознаграждения методом сравнения С. Адамса, теория ожиданий выбора альтернативных форм волевого поведения личности В. Врума, комплексная модель, включающая элементы теорий ожиданий и справедливости Л. Портера – Э. Лоулера. Теория подкрепления анализирует связь между поведением сотрудников организации и его последствиями. В концепции партисипативного управления повышение производительности связано с удовлетворением работников участием в различной корпоративной деятельности и предотвращением конфликтов.

**Управление конфликтами и стрессами.** В последние десятилетия прослеживается устойчивая тенденция роста социальной напряженности, протестных выступлений как на Западе, так и в восточных и южных странах Азии, Северной и Южной Америк. Вопреки многочисленным прогнозам о сглаживании противоречий между социальными слоями общества с ростом его благосостояния, децильный коэффициент отношения 10 процентов наиболее богатых к 10 процентам беднейших слоев населения только увеличивается, вызывая социальную напряженность. Климатические катаклизмы, рост средней температуры воздуха и океанов, вызванные потеплением, приводят к неурожаям, смещению земледельческих зон, опустыниванию регионов и как следствие значительному повышению цен на продовольствие, увеличению количества бедных и нищих в странах Африки, Азии, Латинской Америки. Нескончаемые потоки экономических, социальных, экологических беженцев, приводят к миграционным кризисам в развитых странах, появлению депрессивных районов, населенных неработающими, малограмотными людьми, привыкшими поколениями жить на социальные пособия, с асоциальным поведением, культурой, распространением наркотиков.

## **Конфликты и управление способами их разрешения.**

Существует два подхода к конфликтам.

Первый рассматривает конфликт как борьбу, столкновение противоположных интересов. В социологической школе Т. Парсонса, разрабатывающей данный подход, уделяется основное внимание гармонизации организационных структур.

Второй подход Г. Зиммеля, Л. Кодера считает конфликт развитием процесса взаимодействия, необходимого для устойчивого функционирования организации, дающее определенные преимущества.

Конфликт – столкновение двух и более сторон организаций и людей с противоположными целями, взглядами и интересами. Наиболее распространена следующая классификация конфликтов: внутри личностный, между личностью и группой, внутригрупповой, межгрупповой. Управление конфликтами осуществляется внутри личностными, межличностными и структурными методами, изменяющими организационную структуру и функции сотрудников.

Многие ученые и специалисты считают желательными конфликты, выявляющие разнообразные точки зрения и эффективно решающие проблемы, различая функциональные конфликты, повышающие эффективность организации и дисфункциональные, мешающие ее работе.

Очень опасны в организации конфликты высокого и низкого уровня, так как небольшие конфликты не замечаются и вовремя не решаются. Высокий уровень конфликта сопровождается развитием стресса у его участников, ведет к снижению сплоченности, производительности, разрушает коммуникации.

Негативные последствия конфликтов выражаются в снижении эффекта функционирования организации и производительности труда; ухудшении морального климата; неудовлетворенности сотрудников; текучести кадров; отношении ко второй стороне конфликта, как к врагу; сложному восстановлению деловых связей; усилению авторитарности руководства.

Позитивные последствия конфликтов: снижение напряженности в коллективе и его сплочение; усиление консолидации групп и коллективов; новый взгляд на оппонента, социальную среду вследствие получения новой информации в ходе конфликта; ликвидация синдрома покорности.

Для эффективного управления конфликтами необходимо комплексно воздействовать на все его компоненты различными методами: на участников и посредников, объект и предмет конфликта, сам инцидент, принимая эффективные меры для его завершения.

Наиболее разрушительны внутригрупповые конфликты между частями или всеми членами группы, возникающие вследствие смены менеджмента, появления неформального лидера и коалиций, превышающий по масштабам сумму межличностных конфликтов. Как правило, межгрупповые конфликты возникают на профессионально-производственной основе, а также имеют социальные причины из-за противоречий между собственниками и наемными работниками, менеджерами и подчиненными, «лентяями» и «тружениками»,

например, конфликты между различными отделами и цехами, между руководителями подразделений. Управляют конфликтами, воздействуя на его участников, корректируя их поведение.

**Выводы и рекомендации.** Необходимо вовремя устранять следующие причины возникновения конфликтов:

- разные цели и задачи;
- нерациональное распределение обязанностей, власти, полномочий;
- непрофессионализм и различия в профессиональной подготовке;
- неэффективные коммуникационные и информационные связи;
- психологическую несовместимость;
- несбывшиеся ожидания.

Низкий уровень исполнительской дисциплины приводит к плохому морально-психологический климату в организации, нарушению этических норм, грубости, хамству, пренебрежению чужим мнением.

Правильная постановка общеорганизационных общих целей объединяет усилия групп, отделов, подразделений и всех участников на ее достижение.

Решение конфликтов эффективно методом сотрудничества, когда выигрывают обе стороны, применяя последовательность действий Алана Филли: 1) охарактеризовать проблему в категориях целей; 2) после определения проблемы, найти решения, приемлемые для обеих сторон; 3) сосредоточить внимание только на проблеме, а не на личных характеристиках оппонентов; 4) создавать атмосферу доверия, увеличивая влияние и обмен информацией между

оппонентами; 5) общаясь, проявлять симпатию и доброжелательность, выслушивая мнения оппонентов.

Для предотвращения конфликтов целесообразно использовать систему вознаграждений включающую: расширение набора трудовых функций; создание привлекательных рабочих мест; интеллектуализацию труда; работу на дому; участие в принятии решений и выработке производственной политики; расширение самостоятельности производственных подразделений, их работников в решении проблем, возникающих на рабочих местах; развитие чувства сопричастности за счет участия в прибылях, в капитале предприятия; гибкий рабочий день; неполную рабочую неделю.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Беляцкая, Т. Н. Электронная экономика: генезис и развитие / Т. Беляцкая. – Saarbrücken : Lambert Acad. Publ., 2014. – 216 с.
2. Беляцкая Т.Н. Электронная экономика: теория, методология, системный анализ /Т.Н. Беляцкая.– Минск: Белорусский гос. ун-т информатики и радиоэлектроники, 2017. –284 с.
3. Забродская Н.Г. Экономика и статистика предприятия /Т.Н. Беляцкая.- М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2005. – 321 с.
4. Забродская, Н. Г. Теоретические и методологические основы формирования механизма эффективной территориальной организации и дифференциации социально-экономического потенциала Республики Беларусь / Н. Г. Забродская. – Минск: Право и экономика, 2020. – 212 с.
5. Козер, Л. Функции социального конфликта: пер. с англ. / Л. Козер; под общ. ред. Л. Г. Ионина. – М.: Изд-во Идея-Пресс, 2020. – 205 с.
6. Парсонс, Т. Система современных обществ: пер. с англ. / Т. Парсонс; под ред. М. С. Ковалевой. – М.: Изд-во АспектПресс, 1998. – 270 с.

## REFERENCES

1. Belyatskaya, T.N. Electronic Economy: Genesis and Development / T. Belyatskaya. – Saarbrücken: Lambert Acad. Publ., 2014. – 216 p.

2. Belyatskaya, T.N. Electronic Economy: Theory, Methodology, Systems Analysis / – Minsk: Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, 2017. – 284 p.
3. Zabrodskaya, N.G. Enterprise Economy and Statistics. Moscow: Business and Educational Literature Publishing House, 2005.
4. Zabrodskaya, N. G. Theoretical and Methodological Foundations for the Formation of a Mechanism for the Effective Territorial Organization and Differentiation of the Socio-Economic Potential of the Republic of Belarus / N. G. Zabrodskaya. – Minsk: Law and Economy, 2020. – 212 p.
5. Coser, L. Functions of Social Conflict: Trans. from English / L. Coser; edited by L. G. Ionin. – Moscow: Idea-Press Publishing, 2020. – 205 p.
6. Parsons, T. The System of Modern Societies: Trans. from English / T. Parsons; edited by M. S. Kovaleva. – Moscow: AspectPress Publishing, 1998. – 270 p.