

## СОЦИАЛЬНАЯ ПРИРОДА И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ КОНФЛИКТОМ

Брылева Л.Г.

*Дальневосточный государственный университет путей сообщения, Хабаровск, Россия (680000, Хабаровск, Серышева, 47), e-mail: LGBryleva@mail.ru*

Статья посвящена актуальной теме исследования природы организационных конфликтов, возникающих вследствие проводимых изменений. Проведено исследование авторских подходов к определению понятия «организационный конфликт» и выявлены некоторые особенности, отличающие его от ряда иных конфликтов. Проанализированы различные классификационные признаки организационных конфликтов и проведена их систематизация. В статье проводится обоснование важности такого вида деятельности, как управление организационными конфликтами. Представлена модель управления организационными конфликтами, основанная на совокупности взаимосвязанных действий, направленных на регулирование процессов, влияющих на вовлеченность персонала в работу организации и ослабление факторов конфликтного потенциала персонала организации, заключающегося в снижении сопротивления проводимым изменениям и улучшении социально-психологического климата организации.

Ключевые слова: организация, организационный конфликт, классификационный признак, модель, механизм, управление организационным конфликтом.

## THE SOCIAL NATURE AND MODELING PROCESS FOR MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT

Brileva L.G.

*Far Eastern State Transport University, Khabarovsk, Russia ( 680000, Khabarovsk , Serysheva st. 47), e-mail: LGBryleva@mail.ru*

Article is devoted to the actual topic of research nature of organizational conflicts that arise as a result of ongoing changes. A study of creative approaches to the definition of "organizational conflict" and revealed some of the features that distinguish it from a number of other conflicts. Analyzed different classification features of organizational conflicts and held their classification. In this article we justify the importance of this type of activity as management of organizational conflict. The model of management of organizational conflict, based on a set of interrelated activities aimed at regulating processes that affect employee engagement in the work of the organization and the weakening of the factors of conflict potential personnel of the organization, is to reduce the resistance of the reforms and improving the socio-psychological climate of the organization.

Keywords: organization, organizational conflict, classification feature, model, mechanism, management of organizational conflict.

Актуальной задачей социологии в условиях современного быстроменяющегося общества является решение проблем, связанных с влиянием непрерывных изменений, воздействующих на все сферы жизни общества. Изменения касаются социальной, экономической, политической, духовной сфер. Этим изменениям невозможно противостоять, однако течением и результатами этих изменений можно управлять.

Любые социальные объекты, от малых групп до глобального общества, обладают способностью к изменениям, благодаря непрерывным действиям людей их составляющим. Эти изменения могут носить прогрессивный или регрессивный характер, приводить к позитивным или негативным последствиям, однако именно это характеризует уровень активности общества и свидетельствует о его динамическом устройстве.

Причем, в настоящее время социальные изменения воспринимаются социологами не просто «прогрессом во времени», а своеобразными «кризисами», при которых изменения проявляют свои негативные (часто непреднамеренные) последствия в различных областях общественной жизни. При этом появляется идея, согласно которой сама по себе изменчивость может подрывать нормальный ход общественной жизни, наносить членам общества своего рода удар, вызывать стресс и порождать состояние своеобразной «травмы» [10, с.472]. Следовательно, в результате изменений возможно возникновение ситуаций, приводящих к возникновению разного рода конфликтов, обнажая при этом перед учеными и практиками весьма сложную задачу управления ими, и в результате изменения общества данная проблема только усугубляется.

В рамках теории социальных изменений, под которыми ряд ученых понимают перемены в системах организации общественной жизни во всех сферах и на всех уровнях ее проявления – на уровне личности, социальных групп, социальных институтов, общества в целом и человечества в его всеохватности [7, с.344], особую роль играют изменения, происходящие в организации.

Понятие «организация», в переводе с французского, буквально означает: «сообщаю стройный вид», «устраиваю». Организация – это внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением; совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого [9, с.1].

Под организацией, в данной статье, будет пониматься общепринятое в научной литературе определение, под которым понимается объединение людей для совместного достижения поставленной цели, действующих в рамках определенной структуры и на основе установленных правил.

Один из основателей школы «человеческих отношений» Фриц Ротлисбергер отмечает: «Организация, где работает человек, это не только средство для достижения экономических целей (т.е. получения зарплаты, за счет которой можно жить, учить детей и т.д.), но это и организация людей, в которой их надежды и воодушевления стремятся найти свое воплощение» [4,с.176].

А это подчеркивает то обстоятельство, что в таких условиях, где есть стремление достижения личных целей, существует и конкуренция, а значит, и дефицит ресурсов, что влечет за собой возникновение противоречий.

И по мнению З.Н. Хисматуллиной, организация содержит в себе потенциал напряженности, и она изначально конфликтна по своей природе [9, с.1]. Поскольку организация – это сложное целое, включающая в себя помимо личностей, с присущими им

моральными установками, статусами и интересами, различные социальные образования, имеющие цель занять лучшее место в структуре организации, изменить существующий порядок или систему отношений в организации. Это способствует возникновению в организациях разного рода напряженности, перетекающей в организационные конфликты.

Необходимо отметить, что проблемам конфликтов с давних пор привлекалось внимание зарубежных и отечественных ученых. Корни изучения данной проблематики уходят глубоко в историю научного познания, об этом свидетельствует тот факт, что изучение проблемы конфликтов было начато еще философией в трудах Гераклита, Платона, Гегеля и других. Современные же теории конфликта также широко изучаются в рамках психологии, конфликтологии, менеджмента.

Обобщив известные концепции в области изучения природы конфликта, можно констатировать, что в дальнейшем конфликт нами рассматривается как противостояние, длящееся во времени между двумя или более сторонами, по поводу отсутствия согласия по какому-либо вопросу и характеризующееся желанием одной стороны навязать свою точку зрения другой стороне посредством каких-либо усилий<sup>1</sup>.

Учитывая тот факт, что конфликты возникают в любой системе взаимодействия людей, необходимо выделить существование так называемых организационных конфликтов, возможных исключительно в организации, исследование которых, на сегодняшний день, является не столь всеобъемлющим и требующих пристального внимания ученых-социологов.

Сложность природы организационного конфликта и ограниченность рамками сферы его распространения выделяют данный вид из общего понятия конфликта как такового.

В научной литературе существуют различные авторские подходы к определению понятия «организационный конфликт», целесообразно представить некоторые из них.

Так, в своей работе [8, с.292] организационный конфликт определяет, как открытое столкновение между членами коллектива, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.).

Психолог Е.Е. Миронов в своей монографии «Модернизация конфликтов в организации» под организационным конфликтом понимает личную неприязнь одного члена организации к другому (другим), мешающую их сотрудничеству и достижению общей цели.

---

<sup>1</sup> Данное понятие было сформулировано и изложено автором в статье «Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента» (Инженерный вестник Дона. 2013. № 1).

Социолог С.С. Фролов в монографии «Организационные конфликты. Общее представление о конфликтах в организации» трактует организационный конфликт, как неправильные действия одного или нескольких членов организации, наносящие ущерб одному делу или срывающие достижение общей цели.

Автор ряда научных статей по социологии Н.В. Грушина под организационным конфликтом понимает осознанное противоборство индивидов или групп с противоречивыми интересами с целью осуществления собственного интереса за счет интересов других [2].

Социолог В. Яценко в статье «Поведение человека в производственных конфликтах» трактует организационный конфликт, как неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом и статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации [11].

И.В. Бородушко, занимающийся проблемой организационного поведения, описывает организационный конфликт как столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций [1].

Ученый в области менеджмента В.Д. Дорофеев определяет понятие организационного конфликта как противоречия, перерастающие в противоборство между людьми в организации, имеющими различные интересы, занимающими различные позиции, преследующими различные цели. Причем, каждая из противоборствующих сторон стремится реализовать свои потребности и цели [3].

Из этого следует, что ученые под организационным конфликтом понимают не любое столкновение интересов, происходящее в рамках организации, а то, которое вызвано нарушением норм поведения, ценностных ориентаций, вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива с целью реализации интересов участников конфликта в условиях противодействия. Такие конфликты связаны в первую очередь с самой организацией и условиями деятельности.

В дальнейшем под организационным конфликтом нами рассматривается конфликт, происходящий в рамках организации и вызванный ее специфическими свойствами, структурными особенностями, взаимодействием с другими организациями, в результате сознательных действий одних участников с целью влияния на интересы других участников. Последнее обстоятельство приводит к ответному противодействию, способному снижать эффективность совместной работы и производительность труда, и нуждается в управлении.

Поскольку любой конфликт, в особенности организационный, представляет собой сложное многоуровневое явление, его управление в каждом отдельном случае уникально и неповторимо, так как зависит от большого количества обстоятельств, в том числе от

личности работника, его профессиональной деятельности, компетентности, социального положения внутри организации.

Учитывая это обстоятельство, нами предлагается рассмотреть классификационные признаки организационных конфликтов, которые могут дополнить существующие классификации организационных конфликтов.

По нашему мнению, конфликты в организациях можно разделить на две основные категории: «*локальные*» и «*ситуационные*», обуславливающие природу и специфику их возникновения, которые представлены в таблице<sup>2</sup>.

Таблица

Классификация организационных конфликтов

№ п/п	Классификационный признак	Разряды классификации		
<b>Локальные</b>				
1	<i>Степень охвата</i>	Внутриорганизационные		
		Внеорганизационные	<i>С государственными структурами и органами власти</i>	
			<i>С обществом</i>	
			<i>С контрагентами</i>	
			<i>С поставщиками</i>	
			<i>С акционерами</i>	
			<i>С другими отраслями</i>	
2	Состав участников	Личностные	Внутриличностные	
			Межличностные	
		Групповые	Личность и группа	
			Межгрупповые	
<b>Ситуационные</b>				
3	Характер отношений	Вертикальные	Сложные	
		Горизонтальные		
		Смешанные	Простые	
4	Нереализованного желания	Мотивационные	Ресурсные	
		Адаптационные	Ценностные	
		<i>Рольевые</i>		<i>Функциональные (формальные)</i>
				<i>Социальные (неформальные)</i>
5	Причины появления	<i>Объективные</i>	<i>Организационно-правовые</i>	
			<i>Административные</i>	
			Инновационные	
			Позиционные	
		<i>Субъективные</i>	Справедливости	

<sup>2</sup> Более подробно с представленной классификацией можно ознакомиться в статье автора «Классификация организационных конфликтов в условиях современной рыночной экономики», опубликованной в журнале «Управление экономическими системами» за 2013 г.

			Динамичности
6	Эффект последствия	Конструктивные	
		Деструктивные	Институциональные Абсолютные
7	Степень выраженности	Открытые	
		Закрытые	
8	Способ завершения	Завершаемые самостоятельно	
		Завершаемые не самостоятельно	
9	<i>Способ участия</i>	<i>Конфронтационные</i>	
		<i>Конформные</i>	
		<i>Компромиссные</i>	
		<i>Нонконформные</i>	
10	<i>Длительность</i>	<i>Продолжительные</i>	
		<i>Скоротечные</i>	
11	<i>Способ управления</i>	<i>Прогнозируемые</i>	<i>Регулируемые</i>
		<i>Моделируемые</i>	<i>Нерегулируемые</i>

Таблица является результатом исследования различных классификаций организационных конфликтов, известных в научной литературе, в ходе которого мы обобщили имеющиеся представления ученых в этом вопросе и сформировали такой подход, который позволил объединить рассмотренные точки зрения ученых в этом вопросе. В результате была получена классификация организационных конфликтов, имеющая одиннадцать классификационных признаков, четыре из которых были выделены нами дополнительно в ходе исследования. Считаем необходимым более подробно рассмотреть представленные признаки.

Так, нами был выделен такой признак классификации организационных конфликтов, как «**Степень охвата**», который подразумевает разделение организационных конфликтов на «Внутриорганизационные» и «Внеорганизационные». Данный признак позволяет идентифицировать возможные конфликты по указанным направлениям, поскольку внеорганизационные конфликты имеют достаточно широкий ареал, к такому виду конфликта относятся:

- конфликты с государственными структурами и органами власти;
- конфликты с обществом, с которым организация обменивается ценностями; общественными, благотворительными, экологическими организациями, со средствами массовой информации. Роль общества заключается в том, что оно в решающей степени обеспечивает бренд компании;
- конфликты с контрагентами, поскольку они являются конечными потребителями товаров и услуг, создаваемых организацией;
- конфликты с поставщиками, которые влияют на ценности, создаваемые компанией;

- конфликты с акционерами, возникающие по вопросам управления организацией и проблемам распределения прибыли;

- конфликты с другими отраслями являются распространенным явлением, поскольку в основном отрасли народного хозяйства не являются автономными.

Следующим классификационным признаком, выделенным нами в ходе исследования, является «Способ участия», под которым мы понимаем способ поведения участников в конфликте. В качестве разрядов классификации нами выделены следующие:

- **Конфронтационные**, заключающиеся в активном противостоянии участников конфликта, демонстрации своего отношения к происходящим событиям и отстаивании собственной позиции, сопровождающейся агрессивным состоянием, провоцирующем активное противодействие;

- **Компромиссные**, представляют собой конфликты, протекающие без активного сопротивления, результатом которых является поиск взаимовыгодных условий;

- **Конформные** конфликты, проявляются в стремлении одного или нескольких участников конфликта приспособиться к сложившейся ситуации, изменяя свое поведение или отношение к конфликту, совпадающему мнению большинства, позволяя мимикрировать в сложившейся обстановке;

- **Нонконформные** конфликты, представляют собой противоположное явление, в результате которого ни один из участников не старается занять менее выгодные позиции с целью сглаживания противоречий, а преследует цель независимого отстаивания самостоятельно выработанных позиций. Данный вид конфликтов исключает возможность приспособления участников к происходящей ситуации.

Третьим авторским признаком классификации организационных конфликтов является «Длительность конфликтов». На наш взгляд, любые организационные конфликты можно в достаточной степени относительно разделить на такие категории, как **продолжительные** и **скоротечные**.

К **продолжительным** конфликтам, по нашему мнению, относятся конфликты, длящиеся более месяца и не имеющие, с точки зрения участников этого конфликта, перспективы благоприятного исхода.

В разряд **скоротечных** мы относим конфликты, в процессе которых его участники положительно оценивают наличие возможности благоприятного завершения конфликта в пределах одного месяца.

Четвертым классификационным признаком организационных конфликтов, выделенного нами в ходе исследования, является «Способ управления конфликтом». В

зависимости от этого нами выделены следующие разряды классификации: *прогнозируемые* и *моделируемые*.

Как показывает классификация, наличие различных видов организационных конфликтов еще раз подтверждает, что в условиях современного динамичного общества возникающие организационные конфликты нуждаются в эффективном управлении.

Проведенное автором исследование научной и специальной литературы показывает, что такая сфера деятельности, как управление организационными конфликтами, мало изучена и только-только начинает формировать свой опыт в области социологии управления, что еще раз подчеркивает актуальность данной темы.

Считаем необходимым акцентировать свое внимание на сущностном понимании такого вида деятельности, как управление конфликтом. Так как эта сфера находится в стадии изучения, считаем необходимым уточнить это понятие и формулировать его следующим образом: это есть специфический вид управленческой деятельности, являющийся главной составляющей функции управления персоналом, реализующейся в целенаправленном регулировании возможных причин возникновения конфликтных ситуаций с целью формирования целостности организации. Из этого вытекает основная социальная цель управления конфликтами, которая заключается, по нашему мнению, в том, чтобы предотвратить деструктивное влияние конфликта и способствовать их адекватному разрешению и приведению взаимоотношений участников конфликта в норму, способствующей относительной целостности отношений в организации. При этом считаем, что практическое осуществление этой задачи возможно при комплексном моделировании этого процесса.

Моделирование различных процессов и явлений является важным родом исследований, позволяющим формализовывать и интерпретировать различные явления и процессы. Математическое моделирование экономических процессов, получившее свое развитие в отечественной науке благодаря работам Л.В. Канторовича, В.С. Немчинова и В.В. Новожилова, развивается особенно интенсивно и способствует решению множества практических задач.

Особенно актуальным представляется процесс моделирования в вопросах управления персоналом организации, поскольку он позволяет не только отражать и изображать в понятном виде объективную реальность, но и обладает способностью служить эталоном для измерения прошлого, настоящего и будущего. Общеизвестно, что модель представляет собой искусственно созданный объект в виде схемы, чертежа, логико-математических знаковых формул, физической конструкции и т.п., который, будучи аналогичен (подобен, сходен)

исследуемому объекту, отображает и воспроизводит в более уменьшенном виде структуру, свойства, взаимосвязи и отношения между элементами исследуемого объекта [6, с. 69].

В рамках процессного подхода модель представляет собой отображение процесса, создаваемая для решения прикладных задач.

Как справедливо отмечают ряд ученых, необходимо помнить, что модели имеют имитационный характер, отображают и проектируют тот или иной объект идеально, умоглядно в логической форме, в сознании и посредством сознания. Тем самым между адекватной и реальной сохраняются различия, несовпадения, нетождественность [5, с.69].

В научной литературе известно множество моделей, описывающих различные виды управленческой деятельности. В частности, управление персоналом, являя собой неоднородную деятельность, представляющую собой сочетание различных задач и навыков, требуемых для ее реализации, также находит свое описание в различных моделях.

В качестве эффективного способа решения задач по управлению организационными конфликтами мы предполагаем внедрение следующей модели, представленной на рисунке.

Данная модель основана на совокупности взаимосвязанных действий, направленных на регулирование процессов, влияющих на вовлеченность персонала в работу организации и ослаблении факторов **конфликтного потенциала** персонала организации, заключающегося в снижении сопротивления проводимым изменениям и улучшении социально-психологического климата организации.

Структура представленной модели управления организационными конфликтами не является принципиально новой для описания тех или иных процессов управленческой деятельности. Однако элементы данной модели отличают ее от возможного сходства с другими моделями, представленными в научной литературе для описания некоторых видов управленческой деятельности.

Рисунок иллюстрирует устройство данной модели управления организационными конфликтами во взаимодействии трех составляющих: субъекта, объекта и механизма управления организационными конфликтами.

Субъект управления организационными конфликтами рассматривается нами в лице органа, осуществляющего общее управление персоналом организации, целью которого является оказание управленческого влияния на объект управления для достижения максимальной эффективности работы организации.

Объектом управления является персонал организации.

Под механизмом управления конфликтами нами предполагается понимать систему взаимосвязанных воздействий на объект управления, которые заключаются в вовлечении персонала, сборе информации, выявлении причин конфликтов, управлении стрессом,

обучении персонала организации. Устройство механизма наглядно показывает взаимодействие всех компонентов системы: субъекта, объекта и управления ими.

Таким образом, представленная модель помогает наглядно представить действие этого механизма, имеет практическую значимость и может быть применима для управления конфликтами в любых организациях.



Рис. Модель управления организационными конфликтами

## Список литературы

1. Бородушко, И.В. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / И.В. Бородушко. – М.: Юнити, 2007. – 238 с.
2. Грушина, Н.В. Психология конфликта: учеб. [Текст] / Н.В. Грушина. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
3. Дорофеев, В.Д. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
4. Князев, С.Н., Управление: искусство, наука, практика: учеб. пособие [Текст] / С.Н. Князев. Мн.: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с. (Серия «Современное образование»).
5. Лосев, В.С. Оценка конкурентоспособности управленческого персонала и его развития. Монография. [Текст] / В.С. Лосев, В.Е. Соколова. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2007. – 128 с.
6. Миронов, Е.Е. Модерация конфликтов в организации. Монография [Текст] / Е.Е. Миронов. – Уфа: Речь, 2009. – 240 с.
7. Социология: учебник для ВУЗов / под ред. проф. Лавриненко. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 448 с.
8. Управление персоналом на производстве: учебное пособие для вузов / под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 381 с. – (Серия «Профессиональный учебник: Менеджмент»).
9. Хисматуллина, З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология [Текст] / З.Н. Хисматуллина // Фундаментальные исследования. – 2005. – № 3. – С. 108-110.
10. Штомпка П. Социология социальных изменений / пер. с англ. под ред. В.А. Ядова. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 416 с.
11. Яценко, В. Поведение человека в производственных конфликтах [Текст] / В. Яценко // Менеджер по персоналу. – 2011. – С. 11-14.

### Рецензенты:

Тюрина Ю.А., д.с.н., профессор, директор Института экономики ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения», г. Хабаровск;

Смирнов Б.В., д.ф.н., профессор кафедры «Философия, социология и право» ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения», г. Хабаровск.