

Денисов Леонид Викторович

доцент

ФГКОУ ВО «Нижегородская академия

Министерства внутренних дел Российской Федерации»

г. Нижний Новгород, Нижегородская область

Максимова Анжелика Львовна

магистрант

Московский областной филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

Иванова Евгения Сергеевна

магистрант

Московский областной филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

ПРИЁМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

В СЛУЖЕБНОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Аннотация: в статье авторы анализируют влияние различных видов конфликтов на деятельность организации и рабочий коллектив, рассматривают причины их возникновения, а также роль руководителя в управленческой деятельности, направленной на разрешение конфликтов. Выделены группы-комплексы методов управления конфликтом на разных этапах, среди которых определены наиболее эффективные способы прогнозирования, предотвращения, регулирования и разрешения конфликтных ситуаций в служебном коллективе.

Ключевые слова: деструктивный конфликт, конструктивный конфликт, компания, рабочий коллектив, управление конфликтами, предупреждение кон-

фликтов, меры разрешения конфликтов, методы разрешения конфликтов, оценка эффективности применяемых методов.

В современном мире с каждым днём появляется всё больше новых организаций, а другие стараются активно развиваться и расширяться. Это происходит из-за роста населения, повышения уровня доходов людей, развития технологий и многих других факторов. Чтобы выжить и продолжать развиваться в этом жёстком мире конкуренции, компаниям нужно поддерживать свою конкурентоспособность всеми возможными способами и непрерывно развиваться.

Одной из главных проблем и, одновременно, довольно мощным двигателем развития организации являются конфликты в коллективе. Так как человеческий ресурс является главным двигателем деятельности компании, конфликты между людьми, работающими в организации, значительно сказываются на её работе. Они нередко приводят к снижению производительности труда, ухудшению морально-психологического климата и увеличению текучести кадров. С другой стороны, конфликты могут также привести к выявлению проблем в организации, к побуждению участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих проблему или уменьшающих её значимость, к развитию у участников способности к сотрудничеству, к появлению новых, хороших идей, которые могут положительно повлиять на развитие организации. В условиях динамичного изменения трудовых взаимоотношений и возрастания требований к качеству совместной деятельности важность своевременного выявления и предупреждения конфликтных ситуаций, а также эффективного управления такими ситуациями возрастает.

Управление конфликтами позволяет минимизировать негативные последствия, сохранить продуктивность и удовлетворённость сотрудников, а также укрепить корпоративную культуру. В связи с этим нам представилась возможность изучить основные приёмы эффективного управления конфликтными ситуациями в коллективе и проанализировать, какие из этих приёмов лучше использовать при возникновении тех или иных конфликтных ситуаций для их

разрешения, а также для недопущения становления конфликтов деструктивными.

Как отмечают ряд авторов, в частности, Е.В. Белинская, Л.В. Ершова, И.И. Павлова, причины служебных конфликтов принято делить на две основные группы: объективные, то есть обусловленные организацией рабочих процессов и условиями труда, и личностные, связанные с индивидуальными особенностями сотрудников и спецификой их межличностного взаимодействия [7, с. 644–649; 9, 112–118; 10, с. 107–112].

К объективным причинам принято относить: недостатки в системе управления, выражающиеся в расплывчатой постановке задач и нечётком распределении зон ответственности; дефицит ресурсов (финансовых, материальных, кадровых), а также использование устаревшей материально-технической базы; несовершенство организационной структуры; нестабильность, вызванную организационными изменениями (реструктуризация, внедрение инноваций); сбои в системе внутренних коммуникаций и недостатки в системе материального стимулирования персонала [1, с. 16–24; 2, с. 44–48].

К субъективным (личностным) причинам относят: ценностно-ориентационные различия: расхождения во взглядах, этических нормах, политических или религиозных убеждениях, а также активное навязывание своей точки зрения; коммуникативные барьеры: неумение выстраивать конструктивный диалог, использование грубой критики и отсутствие навыков предоставления обратной связи; психофизиологическое состояние: высокий уровень стресса, эмоциональное выгорание и общая неудовлетворённость работой, которые снижают порог конфликтности; восприятие управленческих решений: ощущение несправедливости со стороны руководства, фаворитизм и нарушение принципов трудового законодательства; влияние внешних факторов: перенос личных проблем (семейных, бытовых, проблем со здоровьем) в рабочую среду; психологическая несовместимость: различия в темпераменте, поведенческих привычках и стилях общения у сотрудников, препятствующие эффективному взаимодействию; личностные особенности: наличие у отдельных сотрудников

устойчивой склонности к конфликтному поведению (конфликтности) [1, с. 32–44; 2, с. 48–50].

О возможном наличии конфликтов или о нарастании конфликтной ситуации в коллективе свидетельствуют определённые признаки (сигналы). Чем раньше руководство заметит эти тревожные сигналы, тем больше шансов быстро урегулировать ситуацию и избежать серьёзных последствий для бизнеса.

По мнению ряда авторов, чтобы распознать наличие конфликта в организации, нужно обращать внимание на следующие признаки: снижение производительности: падение эффективности труда, систематические ошибки и нарушение сроков выполнения задач; ухудшение социально-психологического климата: рост эмоциональной напряжённости, раздражительности и негативизма в межличностном взаимодействии; коммуникативные сбои: преобладание споров, неспособность достичь консенсуса, распространение слухов и сплетен; деструктивное поведение и разобщённость: формирование неформальных группировок («свои» и «чужие»), саботаж, отказ от участия в решении общих проблем; падение мотивации: снижение морального духа, общая неудовлетворённость работой, оплатой и условиями труда; кадровая нестабильность: увеличение текучести кадров и числа пропусков рабочих дней (включая больничные); изменение поведенческих моделей: уход в себя, проявление агрессии или демонстративная пассивность со стороны отдельных сотрудников [1, с. 132–134; 4, с. 48–53; 8, с. 52–57]

В этой связи, полагаем уместным обратить внимание на то, что в целях минимизации количества деструктивных конфликтов руководителям нужно предпринимать следующие шаги в сфере управления конфликтной ситуацией: чётко организовывать работы: прописать зоны ответственности, ставить задачи по SMART, оптимизировать загрузку сотрудников и внедрить таск-трекеры (программы или онлайн-сервисы для постановки, организации, распределения и контроля задач, например Trello, Asana и т. д.) для прозрачности сроков и задач; создать систему прозрачной коммуникации: установить правила общения (каналы, формат запросов), регулярно информировать коллектив (собрания,

рассылки, портал), создать каналы обратной связи (опросы, ящики предложений, встречи с руководителем) и ввести правила «чат-гигиены» (сложные вопросы – голосом/видео); развивать корпоративную культуру: сформулировать миссию и ценности компании, поощрять командное взаимодействие (совместные проекты, кросс-функциональные группы), поддерживать традиции (мероприятия, тимбилдинги) и обеспечивать справедливость в росте и поощрениях; заниматься обучением и развитием навыков сотрудников: проводить тренинги по коммуникации и управлению конфликтами, развивать эмоциональный интеллект, обучать руководителей лидерству и мотивации; работать с персоналом: учитывать ценности компании при найме, организовать адаптацию новичков (наставник, тренинги), планировать карьерный рост (индивидуальные планы) и предоставлять психологическую поддержку (корпоративный психолог или консалтинг); создать рабочую среду для открытого выражения мнений: формировать организационную культуру, поощряющей открытое и безопасное выражение мнений, а также конструктивную обратную связь; внедрить систему оценки и мотивации: общие KPI для смежных отделов, поощрять командные достижения в бонусах, обеспечить регулярную обратную связь; заниматься профилактикой стресса и выгорания у сотрудников: предложить гибкий график или удалёнку, поощрять режим труда и отдыха; стараться выявлять напряжённость на ранних стадиях её развития: мониторить атмосферу (опросы, уровень удовлетворённости), отслеживать сигналы (снижение продуктивности, рост больничных, изменение общения) и проводить индивидуальные беседы (регулярные встречи руководителя с подчинёнными); если в организации будет всё это выполняться, то тогда получится свести количество конфликтов к минимуму, но не избавиться от них до конца, поскольку найдётся новая причина для конфронтации. Перечисленные меры уместны на этапах прогнозирования и предупреждения конфликта.

В случаях вступления конфликта в активную фазу, на этапах регулирования и разрешения конфликта, полагаем важным для руководителя: проанализировать и определить вид, тип, сущность конфликта, уточнить его направлен-

ность: деструктивный или конструктивный. При деструктивных конфликтах руководитель должен: зафиксировать факт конфликта и вмешаться вовремя: не игнорировать ситуацию – затягивание усугубляет напряжённость; подключиться, как только стало ясно, что сотрудники не могут решить проблему самостоятельно; поговорить с каждой стороной отдельно: провести конфиденциальные беседы один на один; выслушать претензии и опасения сторон, задавая открытые вопросы; сохранять нейтральность – не принимать чью-либо сторону; убедить участников, что обсуждение останется конфиденциальным; собрать стороны вместе и выступить модератором: организовать встречу после индивидуальных бесед. Перед началом установить определённые правила: уважать точку зрения другого; не перебивать, избегать личных выпадов и оценочных суждений; говорить от первого лица («Я чувствую...», «Я вижу проблему так...»); выявить суть и причины конфликта: сфокусироваться не на эмоциях, а на фактах; уточнить, что конкретно произошло, какие интересы и потребности столкнулись, чего конкретно хочет каждая сторона, на какие компромиссы участники готовы пойти; стимулировать поиск решений: организовать мозговой штурм: предложить сторонам выдвинуть варианты выхода из ситуации (можно напомнить о случаях успешного сотрудничества в прошлом – это поможет сменить фокус с противостояния на совместную работу; если обстановка накаляется, сделать перерыв и продолжить позже); согласовать план действий: чётко зафиксировать договорённости: какие шаги предпримет каждая сторона, кто за что отвечает, в какие сроки ожидается результат. Составить письменный план и разослать участникам; контролировать выполнение договорённостей: отслеживать прогресс, при необходимости корректировать план (проводить короткие промежуточные встречи для обсуждения хода реализации решений) оценить результат и получить «обратную связь» от сторон конфликта: через некоторое время проверить, решена ли проблема и удовлетворены ли участники (при необходимости организовать дополнительную встречу; проанализировать, что сработало, а что можно улучшить в будущем); принять меры для профилактики: на основе анализа конфликта: уточнить зоны ответственности или регла-

менты работы, организовать тренинги по коммуникации и управлению конфликтами, усилить регулярную обратную связь с командой, провести тимбилдинг для восстановления атмосферы; привлечь поддержку при сложном конфликте (если ситуация не поддаётся разрешению или касается серьёзных нарушений, обратиться к HR-отделу, к вышестоящему руководству, или к профессиональному медиатору).

Меры дополняют определённые методы (приёмы) разрешения конфликтов в рабочем коллективе. Ориентируясь на них, руководитель, предварительно проанализировав конфликт, может выбрать наиболее подходящий способ решения конфликта. Нам близка позиция большинства исследователей в области конфликтологии, выделяющих следующие способы разрешения конфликтов в организации: посредничество (медиация): руководитель выступает в роли нейтрального посредника (или назначает такого посредника), который помогает участникам выразить свои позиции и направляет обсуждение к поиску конструктивного решения, основываясь исключительно на фактах; фасилитация поиска решения: помощь сотрудникам в переходе от эмоциональных претензий к анализу объективных данных и совместной выработке взаимовыгодного выхода из ситуации; регламентация и системные изменения: устранение организационных причин конфликта: уточнение должностных инструкций, пересмотр рабочих процессов, введение новых правил взаимодействия; обучение и развитие навыков: тренинги по коммуникации, управлению эмоциями и конфликтами. Повышение уровня эмоционального интеллекта сотрудников может помочь им разрешить существующие конфликты, а в дальнейшем не переводить конфликты в деструктивное русло [5, с. 80–84; 6, с. 3–6]. Так же можно использовать следующие приемы, направленные на разрешение конфликта: временная изоляция сторон (в острых случаях – временное разделение конфликтующих сотрудников (например, распределение по разным проектам) – даёт возможность остыть и снижает напряжённость до поиска окончательного решения; суд – это формальный, дорогостоящий и длительный способ решения конфлик-

та. Обычно участники конфликта обращаются в суд, если другие методы решения не действуют [3, с. 17–12].

Система методов разрешения конфликтов в трудовом коллективе носит комплексный характер и включает в себя поведенческие стратегии участников, управленческие вмешательства руководителя, а также меры по профилактике. Эффективный выбор конкретного метода определяется на основе анализа природы конфликта, его первопричин и целей, преследуемых вовлечёнными сторонами.

Для комплексной оценки эффективности применяемых методов можно использовать следующие метрики: количество конфликтов за определённый период (месяц, квартал, год); время, затраченное на разрешение конфликтов; стоимость разрешения конфликтов (время сотрудников, затраты на внешние услуги и т. д.); Уровень удовлетворённости сотрудников (опросы, обратная связь); производительность труда до и после внедрения методов; текучесть кадров в подразделениях с разными подходами к управлению конфликтами.

Конфликты в рабочем коллективе не всегда являются деструктивными: при грамотном управлении они помогают выявить проблемы и стимулируют инновации. Задача руководителей и HR-специалистов – переводить их в конструктивное русло. Причины разногласий бывают как субъективными (ценностно-ориентационные различия, коммуникационные барьеры), так и объективными (недостатки в системе управления, дефицит ресурсов). Для управления конфликтами нужно сочетать превентивные меры (регламентирование процессов, развитие корпоративной культуры, обучение коммуникации, прозрачные системы мотивации) и методы разрешения (переговоры, компромисс, сотрудничество, медиация, административные решения, структурные изменения). Такой подход снижает частоту конфликтов, ускоряет их урегулирование, повышает продуктивность и укрепляет командное взаимодействие, помогая достичь стратегических целей организации.

Список литературы

1. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шпилов. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2023. – 560 с.
2. Беркович О.Е. Юридическая психология: учебно-методическое пособие / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина; Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Казань: Бук, 2020. – 130 с.
3. Беркович О.Е. Психология организации личной безопасности в экстремальных условиях деятельности: учебное пособие / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, И.И. Павлова. – Казань: Бук, 2024. – 70 с. EDN OUBCOZ
4. Беркович О.Е. Юридическая психология в правоохранительной деятельности: учебное пособие для курсантов, слушателей и студентов-юристов по дисциплине «Юридическая психология в правоохранительной деятельности», «Юридическая психология», «Оперативно-розыскная психология» / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина. – Казань: Бук, 2022. – 146 с. EDN ELICIO
5. Беркович О.Е. Актуальные вопросы судебно-психологической экспертизы по делам о моральном вреде в рамках уголовного и гражданского судопроизводства / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2015. – №4(32). – С. 80–84. EDN VCWYQT
6. Бутырская А.В. Современные реалии и исторические аспекты становления классификации судебных экспертиз в России / А.В. Бутырская, А.М. Шувалова, О.Е. Беркович // Российский следователь. – 2021. – №7. – С. 3–6. DOI 10.18572/1812-3783-2021-7-3-6. EDN PAVESJ
7. Галий Е.А. Методы развития управленческих компетенций руководителей органов государственной власти и местного самоуправления / Е.А. Галий, Л.В. Ершова, Е.Я. Анисимов // Экономика и предпринимательство. – 2024. – №5(166). – С. 644–649. DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.129. EDN RDDQLU

8. Ершова Л.В. Диагностика профессиональной пригодности кадров государственного управления / Л.В. Ершова, О.Г. Селивоненко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9. №4. – С. 52–57. DOI 10.12737/2305-7807-2020-52-57. EDN UQKYYS

9. Павлов И.В. Патриотическое воспитание подростков: учебно-методическое пособие / И.В. Павлов, И.И. Павлова, В.И. Павлов. – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2019. – 321 с. EDN UHKFLT

10. Павлов И.В. Готовность сотрудников ОВД к профилактике правонарушений несовершеннолетних / И.В. Павлов, И.И. Павлова, Е.В. Фогель // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2006. – №2(26). – С. 107–112. EDN KLSMSZ