

DOI:10.26104/NNTIK.2022.1.6.032

Абдыжалиева А.С.

УЮМДАГЫ ЧЫР-ЧАТАКТАРДЫ ЧЕЧҮҮНҮН ЖОЛДОРУ

Абдыжалиева А.С.

ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

A. Abdyjalieva

WAYS TO RESOLVE CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

УДК: 338.439:65.012.12

Бул макалада уюмдардагы конфликттик кырдаалдарды чечүүнүн негизги жолдору жана ыкмалары келтирилген. Конфликттерди чечүүнүн тигил же бул ыкмасы колдонулушу керек болгон жагдайлар каралат. Мындан тышкары, чыр-чатактардагы тараптардын жүрүм-турумунун негизги стилдери баяндалат. Бул иштин максаты - лидерлердин конфликттерди чечүү жолдору, бул ыкмаларды уюмда колдоону боюнча негизги билимдерин калыптандыруу. Конфликттер ар бир мекемеде болот, ар бир команданын ажырагыс бөлүгү болуп саналат. Демек, конфликттик жагдайлар уюмдун ичиндеги жашоого өзгөчө таасирин тийгизет. Конфликттин функциясы көбүнчө аны кантип башкарууга байланыштуу болот. Лидерлер конструктивдүү конфликттерди чечүү үчүн негизги көндүмдөргө ээ болушу керек. Конфликттерди туура чечүү жөндөмдүүлүгү уюмдун натыйжалуулугун жогорулатууга жана кызматкерлердин натыйжалуулугун жогорулатууга алып келет. Макалада конфликттик конфликттерди башкаруунун негизги жолдору жана ыкмалары талкууланат.

Негизги сөздөр: конфликт, башкаруу, уюштуруу, менеджер, лидер, конфликттерди чечүү, башкаруу ыкмалары.

В данной статье приводятся основные способы и методы, применяемые в целях разрешения конфликтных ситуаций в организациях. Рассматриваются ситуации, в которых следует применять те или иные методы разрешения конфликта. Кроме того, описаны основные стили поведения сторон в конфликтах. Цель данной работы заключается в формировании у руководителей основных знаний о путях разрешения конфликта, применение приведенных методов в организации. Конфликты присутствуют в каждом учреждении, являются неотъемлемой частью любого коллектива. Следовательно, конфликтные ситуации оказывают особое влияние на жизнедеятельность внутри организации. Функция конфликта во многом зависит от того, как им управляют. Руководителю необходимо обладать основными навыками конструктивного разрешения конфликтной ситуации. Умение правильно разрешать конфликты приведут к повышению эффективности организации и увеличению работоспособности сотрудников. В статье рассматриваются основные пути и методы конструктивного управления конфликтами.

Ключевые слова: конфликт, управление, организация, менеджер, руководитель, разрешение конфликтов, методы управления.

This article presents the main ways and methods used to resolve conflict situations in organizations. Situations in which one or

another method of conflict resolution should be applied are considered. In addition, the main styles of behavior of the parties in conflicts are described. The purpose of this work is to form the basic knowledge of managers about ways to resolve the conflict, the application of these methods in the organization. Conflicts are present in every institution, are an integral part of any team. Consequently, conflict situations have a special impact on the life within the organization. The function of conflict largely depends on how it is managed. Leaders need to have basic skills for constructive conflict resolution. The ability to properly resolve conflicts will lead to an increase in the efficiency of the organization and an increase in the efficiency of employees. The article discusses the main ways and methods of constructive conflict management.

Key words: conflict, management, organization, manager, leader, conflict resolution, management methods.

Конфликт – явление социальной жизнедеятельности человека. Другими словами, это противоречия, которые возникают между отдельными субъектами или группами субъектами в ходе их рабочей деятельности из-за разного рода недопонимания и различия интересов, противоречий взглядов и мнений.

Имеется несколько видов конфликтных состояний: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

Очень много появлений причин конфликтных ситуаций, главными из них считаются:

- разногласие и несогласованность целей отдельных групп и сотрудников;
- неточное разделения прав и ролей;
- недостаточные средства;
- неполноценная степень компетентности;
- плохие условия труда;
- несправедливое отношение к работникам и т.д.

Большое количество таких ситуаций по ошибке менеджера в учреждении. Неспособность руководителя конструктивно давать оценку ситуации, нехватка навыков для правильного разрешения конфликта, неумение учитывать все точки зрения в коллективе приводят к частым конфликтам. Основная задача менеджера – умение эффективно справляться с конфликт-

ной ситуацией [1]. Под управлением конфликтами подразумевается способность менеджера влиять на причины возникновения конфликта, а также влиять на поведение сотрудников в конфликтной ситуации.

Рассмотрим основные способы разрешения конфликтов в сфере управления. Управление конфликтами – умение менеджеров распознать напряженную ситуацию, изучить ее и совершить направляющие психологические и социальные действия.

Управление конфликтами как область управленческой деятельности имеет определенные этапы:

- осознание конфликта и начальное оценивание его;
- проведение анализа ситуации, нахождение истинных причин зарождения конфликта;
- отыскание допустимых путей разрешения конфликта;
- отбор самых действенных путей разрешения конфликта;
- организация целесообразных мероприятий.

Имеется много способов управления конфликтами. В общем можно разделить на две группы, каждая из которых имеет свою область применения:

I. Структурные.

II. Межличностные.

Структурный метод воздействует непосредственно на участников организационных конфликтов. Главные причины, из-за которых возникают организационные конфликты – нарушение распределения обязанностей, ответственности, неправильная организация трудовой деятельности, нарушенная система вознаграждений и поощрений сотрудников.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в своей известной работе «Основы менеджмента» [2] выделяют четыре структурных метода разрешения конфликта: четкая формулировка требований к работе; координация, интеграция; общие цели, формирование общих ценностей; система вознаграждений.

Разъяснение требований к работе – это объяснение сотрудникам того, что от них требуется, что ожидается от их деятельности. сотрудник должен понимать и знать все подробности и требования к его работе, должны быть разъяснены все правила, полномочия и политика в данной организации.

Координационный и интеграционный механизмы – определенная иерархичная структура, которая регулирует взаимодействие сотрудников, информационный обмен, формирование окончательных решений в организации. К вышестоящему руководству обращаются в случае появления противоречий относительно какого-либо вопроса в целях предотвращения зарождения конфликта. Следовательно, ответственность за принятие окончательного решения переходит на начальство. Данная иерархичная лестница довольно эффективна в организациях, так как сотрудни-

кам необходимо знать, кому подчиняться.

Общеорганизационные комплексные цели. Для этого метода необходимы совместный труд и усилия нескольких подчиненных. Также немаловажным является направление стараний всех сотрудников на достижение общей цели организации. Правильно сформулированные и четко поставленные задачи для всего учреждения способствуют направлению рабочего процесса на достижение общих организационных целей.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждениями и поощрениями можно также управлять конфликтами, воздействуя на поведение людей. Работников, трудящихся во благо общеорганизационных целей и задач, старающихся эффективно решать проблемы и помогающих своим коллегам, следует вознаграждать и поощрять премией, повышением и др. Руководство должно пресекать деструктивное поведение определенных подчиненных.

Межличностные методы. На стадии зарождения конфликта сторонам нужно определить, каким будет их последующее поведение, дабы не нанести вред своим личным интересам. Главный ресурс каждой организации – это люди. Взаимоотношения между сотрудниками бывают разными, они не всегда положительные. В следствии управления конфликтами плохие взаимоотношения между сотрудниками сменяются на сотрудничество, компромисс и др. неизбежно появление конфликтов в организациях, направленных на рост и развитие. Также это необходимо учитывать в практической деятельности.

Стратегия поведения в конфликте – определенные виды поведения в конфликте, отношение сторон к конфликту. Существует пять стратегий поведения во время конфликта: конкуренция, уклонение, приспособление, компромисс и сотрудничество. Данный метод был разработан в 1972 К.-У. Томасом и Р.-Х. Килменном [3].

Стратегия конкуренции – желание удовлетворить свои личные интересы, при этом вытесняя других участников конфликтной ситуации. Это принуждение всех сторон принять вашу точку зрения, не учитывая их взгляды и мнения. Метод соперничества неприемлем в отношении к начальству, так как у вас власти и полномочий намного меньше. Давление, оказанное с вашей стороны на коллег, вряд ли приведет в дальнейшем к хорошим взаимоотношениям и признанию.

В каких случаях применяется метод конкуренции?

- есть власть;
- исход ситуации представляет для вас особую значимость;
- ситуация требует принятия быстрого решения, нет времени, ситуация является критической;
- необходимо предпринять что-либо, чтобы не

оказаться в безвыходной ситуации.

Стратегия уклонения представляет собой избегание решения ситуации, стремление оттянуть время подольше или совершенное отсутствие желания решения конфликта. Участник конфликтной ситуации принимает нейтральную сторону, желает находиться вне конфликта. Он уходит от напряженных ситуаций и отталивает от себя проблему, при этом не делает ничего в интересах другой стороны.

В каких случаях применяется стратегия уклонения?

- результат данной ситуации мало важен для человека, нежелание утрачивать свои силы и время;
- другая сторона конфликта имеет больше шансов на решение ситуации в своих интересах;
- стремление получить больше времени в целях уменьшения напряженности;
- конфликтная ситуация трудна и опасна для того, чтобы ее немедленно решать;
- человек очень устал и у него был сложный день, поэтому он решает не участвовать в конфликте и предпочитает сменить тему.

Стратегия приспособления – приглушение, подавление конфликта удовлетворение целей и интересов другой стороны, отказ от противоборства. Вы не действуете в своих интересах, а стараетесь поддерживать хорошие отношения со сторонами. Аргументы, приводимые в данной ситуации: «Мы все-одна команда», «все хорошо» и др. Но в данном случае проблема не разрешена. Метод неактуален в тех ситуациях, когда вам необходимо отстоять что-то важное для вас.

В каких случаях применим этот стиль поведения?

- исход ситуации важен для другой стороны, у вас меньше шансов на перетягивание пользы в свою сторону;
- вы хотите поддерживать хорошие отношения со всеми сторонами;
- вам не важен исход события;
- вы не потеряете многого, если уступите;
- возникшие разногласия незначительны, есть возможность подготовки к конструктивным переговорам.

Стратегия компромисса – это временный приход к соглашению, готовность пойти на уступки друг другу. Это взаимное удовлетворение требований сторон конфликта, уход от прежних требований и частичное. Признание претензий оппонента. Вы взаимно уступаете друг другу в интересах, для того чтобы их частично возместить, ваш оппонент делает то же.

Таким образом цели и мотивы обеих сторон достигаются и исполняются на какую-то часть. Данный метод позволяет разрешить конфликтную ситуацию быстро и эффективно. Обе стороны стремятся к одному и тому же, но они понимают, что это неисполнимо для той и другой стороны.

Это нахождение решения, которые для каждой из сторон является приемлемым на какое-то время. Данное компромиссное решение не будет восприниматься сторонами как проигрышное.

В каких случаях применяется стратегия компромисса?

- когда время поджимает, но вам нужно принять решение;
- временное решение не является противоречивым для вас, есть выгода, хоть и временная. Желание получить хоть что-то, чем лишиться всего. «Я могу смириться с этим»;
- необходимо сохранить взаимоотношения;
- у вас одинаковые полномочия, но интересы несовместимы;
- отсутствие эффективных альтернативных подходов.

Сутью данного метода является торг, стремление распределить все, по справедливости. Но иногда участники конфликта не ищут другие подходы для решения вопроса.

Этот метод также имеет ряд минусов (недостатков): появление основания для разного рода хитростей и увёрток, вероятный разрыв взаимоотношений из-за угроз и давления.

Как можно достичь компромисса?

Следует применять приём открытого диалога

- выразить мнение об отсутствии выгоды в конфликтной ситуации, предложить перестать конфликтовать;
- не отрицать свои промахи и ошибки, сделанные в данной ситуации;
- пойти на уступки другой стороне в незначительных для вас вопросах. Уступить в том, что для вас не особо важно;
- сообщить о том, какие уступки, касающиеся ваших интересов, необходимы для вас со стороны оппонента в данной конфликтной ситуации;
- спокойно закрепить взаимные уступки той и другой стороны;
- закрепить соглашения, к которым вы пришли и сам факт окончания конфликтной ситуации.

Стратегия сотрудничества- принятие отличий во взглядах между сторонами и желание понять точку зрения оппонента, обсудить причины ситуации и найти решение, удовлетворяющее интересы обоих сторон. Данный метод представляет собой конструктивное решение конфликтной ситуации. «не вы против меня, а мы вместе против проблемы». Главное- удовлетворение всех интересов и потребностей. Действие не только в собственных целях, но также и забота о нуждах и скрытых потребностях всех сторон [4]. Главное – удовлетворение всех интересов и потребностей.

Когда используется стратегия сотрудниче-

ства?

- решение вопроса представляет особую важность для вас и вашего оппонента;
- вы не торопитесь, есть время. Вы имеете возможность объяснить суть своих мотивов и целей, а также понять и выслушать оппонента;
- вы знаете, о скрытых желаниях и потребностях оппонента, либо необходимо выделить время на их нахождение;
- вы равны в статусном положении, имеете равную власть.

Этапы осуществления сотрудничества:

- определение проблемы в категориях целей, а не решений;
- нахождение оптимального решения, с которым согласны все стороны;
- фокусировка на сути проблемы, а не на личностных чертах сторон конфликта;
- формирование у сторон взаимного доверия и обмена информацией между ними - признать ценности других;
- определение потребности всех участников конфликта, и попытка их удовлетворить, быть объективным, отделяя проблему от личностей.

Подводя итог проведенного исследования, необходимо отметить, что конфликты всегда присутствовали в жизнедеятельности учреждения, они неминуемы. В современном мире важным является умение ме-

неждера эффективно разрешать конфликтные ситуации с применением навыков и знаний. В добавок, необходимо предотвращать появление таких ситуаций, а именно улучшать взаимоотношения среди сотрудников, поощрять их и менять условия труда в лучшую сторону. В дальнейшем конфликтны начнут служить стимулом для развития и прогресса, а не только быть причиной ухудшения эффективности учреждения. Конфликт может положительно влиять на деятельность учреждения, т.е. быть конструктивным, или может быть деструктивным, т.е. приводить к негативным последствиям в организации. Функция конфликта напрямую зависит от того, как им управляют.

Литература:

1. Черкасская Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.В. Черкасская, М.Л. Бадхен. - 3-е изд., перер. и доп. - М.: Изд. Юрайт, 2019. - 236 с.
2. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2019. - 800 с.
3. Пырьев Е.А. Психология труда: учебное пособие / Е.А. Пырьев. - М. - Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 455с.
4. Савин В.Е. Управленческий анализ консалтинговых услуг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса [Текст] / В.Е. Савин, А.А. Молдошева // Вестник Бишкекского государственного университета - 2021. - №4 (58). - С. 81.
5. Савина С.Е. Внедрение опыта германии для создания эффективного рынка труда Кыргызстана. Известия ВУЗов Кыргызстана. 2019. №. 7. С. 80-85