

УДК 331.109
ББК 65.291.66

ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

О. В. Жигарь

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

В статье рассматривается природа возникновения и сущность трудовых конфликтов в организации, обозначаются способы управления конфликтной ситуацией. В статье представлены методики и методы разрешения трудовых конфликтов с указанием примеров их использования на конкретных организациях, уточняются особенности использования, даны разъяснения требований к работе координатных и интеграционных механизмов, общеорганизационных комплексных целей и структуры системы вознаграждений как методов урегулирования трудовых конфликтов.

Ключевые слова: *труд, управление персоналом, трудовые отношения, трудовой конфликт, разрешение конфликтов, методы урегулирования трудовых конфликтов.*

THE USAGE OF THE METHODS OF SETTLEMENT OF LABOR KONFLIKTOV IN ORGANIZATIONS

O.V. Zhigar

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article discusses the nature of the occurrence and nature of labour conflicts in the organization, indicate the ways of management of the conflict situation. The article presents methods and techniques for resolving labor conflicts with examples of their use in specific organizations, clarifies the features of the use of clarification of work requirements, coordinate and integration mechanisms, organization-wide complex goals and the structure of the remuneration system as methods of resolving labor conflicts.

Keywords: *labor, personnel management, labor relations, labor conflict, conflict resolution, methods of labor conflicts settlement.*

Главной неотъемлемой частью любой компании являются люди, так как без их участия было бы невозможно функционирование деятельности организации в целом. Формальное сообщество людей, которые объединены совместной деятельностью, направленной на достижение определенных целей организации, именуется трудовым коллективом. Люди в процессе совместной

деятельности оказываются в объективных условиях, которые в совокупности определяют и ограничивают способы их взаимодействия. Кроме этого, ограниченным сложившимися обстоятельствами может быть и количество потребностей, которые могут удовлетворяться в ходе трудовой деятельности. По этой причине в трудовых коллективах часто возникают случаи,

во время которых между людьми обнаруживаются производственные противоречия и разногласия по широкому кругу вопросов. Данные разногласия и противоречия могут выступать в качестве позитивного фактора, с помощью которого можно открывать дополнительную информацию, о которой ранее не было известно, получать новый социальный опыт и знания, которые недоступны в обычных условиях, а также устранять негативные настроения, так как в этот период происходит «очищение» моральных ориентаций. Однако, становясь слишком острыми, они препятствуют успешной совместной работе и ведут к возникновению конфликтов.

Каждая организация рано или поздно проходит в своем развитии через череду различных трудовых споров и конфликтов. Нельзя точно предугадать, когда и по какой причине возникнут те или иные разногласия. А также не всегда понятно, в какой момент стоит или необходимо обратить на эти противоречия особое внимание для того, чтобы своевременно предотвратить нарастающий конфликт, и какими именно способами разрешить их, чтобы при этом все стороны участников конфликта остались довольными, а споры были урегулированы.

Трудовой конфликт — многомерное явление, происходящее в деятельности организации, исследование которого затрагивает такие категории управления, как трудовые отношения, корпоративная культура, доверие.

В практике управления компаниями конфликты и споры выступают достаточно частым явлением, поэтому весьма актуальным является переосмысление технологии их разрешения. Обычно конфликт понимают как «столкновение, борьбу», а также как «противоречие». В практике управления считают, что многие конфликты до открытого столкновения и противоборства сторон лучше не доводить, так как противоречие или спор грозят выйти из-под управленческого контроля и начать развиваться в деструктивном ключе и по своим законам.

Вследствие этого для начала необходимо определиться с самим понятием трудового конфликта, его сущностью и природой возникновения. Существует множество определений трудового конфликта. Но все они выделяют наличие противоречия, принимающего форму разногласий и недопониманий. Как в скрытых, так и в явных конфликтах в основе всегда лежит отсутствие согласия. Следовательно, трудовой конфликт можно определить как процесс взаимодействия между отдельными лицами или группами людей по поводу различия их интересов.

Конфликтология как наука в целях познания выделяет в природе конфликта положительные

функции, а также указывает на возможность использования возникшего спора для усиления инновационных процессов, взаимодействия в социальных группах, личностных качеств. Но все же конфликт — это целостное явление, поэтому его негативная сторона присутствует в нем одновременно с позитивной. Чаще всего именно этим объясняется уклонение руководства от разрешения конфликтных ситуаций, в этом случае руководитель экономит эмоции и проявляет самосохранное поведение. Если спор носит мелкий характер, то такая реакция может быть правомерной. Однако если конфликт грозит деструктивными процессами в организации, демотивирует работников, разрушает нормальный социально-психологический климат в коллективе, порождает сбой в работе и тормозит развитие компании, то руководитель не имеет права уклоняться от урегулирования спора или конфликтной ситуации [6].

Наличие различных мнений, взглядов, интересов, идей и точек зрения обуславливает отсутствие согласия во взаимоотношениях между людьми. Однако не всегда споры перерастают в открытое противостояние конфликтующих сторон. Не вступают они в открытый конфликт до тех пор, пока существующие противоречия и разногласия не нарушают нормальное взаимодействие людей. В этом случае данная ситуация вынуждает людей открыто выражать свое мнение, а также предлагать большее количество альтернатив при принятии решений по совместной деятельности.

В Трудовом кодексе понятие «трудовой конфликт» отсутствует, и закон оперирует понятиями «индивидуальный трудовой спор» и «коллективный трудовой спор». Индивидуальный и коллективный трудовые споры в конфликтологии рассматриваются как разновидности трудовых конфликтов.

В практике современного менеджмента необходимо формировать культуру урегулирования конфликтных ситуаций и разрешения внутриорганизационных споров, которая бы придавала значимость данному процессу управления. Культура разрешения конфликтов должна стать управленческой ценностью. Улучшить эффективность управленческих отношений можно путем налаживания внутриорганизационных коммуникаций с обеспечением возможности получения обратной связи. Готовность слышать сотрудников, умение формулировать проблемы и разрешать их позитивно — эти качества руководителя позитивно отражаются на социально-психологическом климате. Эмоциональность высказываний сотрудников не является угрозой статусу и авторитету руководителя, а диагностический

критерий живых внутриорганизационных отношений и обеспокоенности сторон за происходящие в организации процессы [5].

Теория и практика регулирования конфликтных ситуаций выделяет четыре метода разрешения трудовых конфликтов: разъяснение требований к работе, координатные и интеграционные механизмы, общеорганизационные комплексные цели и структура системы вознаграждений [4. С. 160].

Рассмотрим сущность, характеристику, особенности и приемы использования в организации этих методов разрешения конфликтных ситуаций.

Разъяснение требований к работе — это один из эффективных методов управления, устраняющий дисфункциональный конфликт (ведущее к потерям компании столкновение интересов, при котором нарушается сплоченность трудового коллектива, между сотрудниками появляется вражда, обстановка в организации начинает приобретать негативный характер). В этом случае каждому выдается разъяснение того, какие результаты ожидаются от сотрудника и подразделения. Необходимо упомянуть здесь такие параметры, которые четко должны быть определены при разъяснении требований к работе. Это:

- уровень результатов, который должен быть достигнут;
- кто выдает всю необходимую информацию;
- кто получает информацию;
- система полномочий и ответственности;
- политика, процедуры и правила организации.

Причем руководитель объясняет все эти вопросы не для себя, а для того, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации. Данный метод успешно применяется в крупнейшем транснациональном и универсальном банке России ПАО «Сбербанк». Благодаря своей уникальной проработанной системе корпоративных ценностей, которая включает в себя такие ориентиры, как единство, взаимопомощь, открытость и доверие друг к другу, ПАО «Сбербанк» ставит перед своими сотрудниками четкие и ясные требования к работе, следуя которым, можно избежать многих недоразумений в процессе работы.

Координация и интеграция совместной работы является наиболее распространенным методом, сущность которого заключается в установлении иерархии полномочий по упорядочению взаимодействия между людьми, принятию решений и информационных потоков внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему началь-

нику, предлагая ему принять решение в спорной ситуации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный знает, чьи решения он должен исполнять. Не менее полезны средства интеграции, такие как:

- межфункциональные рабочие группы — группы, образуемые для решения проблем или координации стратегически связанных работ путем объединения навыков функциональных специалистов, менеджеров и/или специалистов, находящихся на разных иерархических уровнях, в разных структурных подразделениях компании;
- целевые группы — группы, созданные руководством для достижения определенной цели или реализации замыслов организаторов;
- совещания, проводимые между сотрудниками разных отделов, призваны объединять сотрудников из разных структурных подразделений для координации работы над общими проектами.

Примером того, как применяется данный метод, может служить практика компании ПАО «НК «Роснефть»». Эта российская нефтегазовая компания, основанная в 1990-х гг., в 2013 г. стала крупнейшей в мире компанией — производителем нефти. В данной корпорации налажена четкая и грамотно построенная система иерархии, которая позволяет руководству эффективно решать любые конфликтные ситуации, так как между конфликтующими сторонами всегда находится не только более опытный и справедливый арбитр, но и, как правило, стоящий выше по иерархической лестнице. Данная особенность этой системы разрешения конфликтов сглаживает существующие разногласия на предприятии и способствует более разумному и правильному разрешению трудовых конфликтов.

Также существует еще один метод управления конфликтной ситуацией — это общеорганизационные комплексные цели. Следуя из названия метода, его суть заключается в установлении таких целей в организации. Невозможно представить себе, что эффективное осуществление общеорганизационных целей может осуществляться без совместного усилия групп или отделов компании. Главная идея, содержащаяся в этих целях, состоит в том, чтобы направить усилия всех участников на достижение общей цели. Ярким примером того, как достичь большей слаженности в деятельности всего персонала, может послужить практика функционирования компании «Apple», так как она всегда раскрывает перед своими сотрудниками содержание комплексных общеорганизационных целей. Не

менее яркий пример — компания «McDonald's», которая имеет крупнейшую в мире сеть ресторанов быстрого питания. С самого начала строительства этой империи ее создатели выработали самую главную социальную миссию — помощь людям с ограниченными средствами. Данная общеорганизационная цель впоследствии придала большой вес оперативным целям компании. Поварам и официантам, работающим под вывеской «McDonald's» легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

Структуру системы вознаграждений можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий:

- снижения личной удовлетворенности сотрудников,
- снижения эффективности группового сотрудничества,
- снижения эффективности деятельности компании в целом.

Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений

не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Наиболее полно раскрывается данный метод при использовании в компании «Toyota». Для управленческой модели компании в целом и системы управления персоналом в частности характерна особая философия, в основе которой лежит ориентация не на технику и не на финансы, а на людей. Базовым принципом управленческого мировоззрения в компании является принцип отказа от наказания. В «Toyota» принято искать не виновного, а причины ошибки. Здесь считают, что если ученик не научился, то это значит, что виноват учитель — не научил. Этот принцип противоречит широко распространенной управленческой парадигме, согласно которой начальник всегда прав [2].

Таким образом, ключом к тому, чтобы все возможные выгоды от предотвращения либо разрешения трудового конфликта были бы реализованы в полной мере, является наличие четкой слаженной структуры организационного управления организации, корпоративных ценностей, а также грамотной системы вознаграждений. Разрешение трудовых конфликтов — это комплексный процесс, включающий основные способы и методы развития доверия, декларирования позитивных ценностей, развития социальных отношений на предприятии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиев, И. М. Экономика труда : учеб. для бакалавров / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — М. : Юрайт, 2012. — 671 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2012. — 848 с.
3. Гаврилова, С. В. Организация труда персонала : учеб.-практ. пособие / С. В. Гаврилова, Л. Н. Иванова-Швец. — М. : Евраз. открытый ин-т, 2010. — 224 с.
4. Конфликтология : учеб. для вузов / А. Я. Кибанов и др. ; под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Инфра-М, 2017. — 301 с.
5. Крюкова, Е. А. К вопросу преподавания конфликтологии для студентов экономических / Е. А. Крюкова // Актуальные проблемы экономики и управления в современном обществе : сб. ст. ежегод. всерос. с междунар. участием науч.-практ. конф. — Пермь : Перм. ин-т экономики и финансов, 2011. — С. 188—193.
6. Крюкова, Е. А. К проблеме разрешения конфликтов в организации / Е. А. Крюкова // Стратегия экономического, политического, социокультурного развития регионов в условиях глобализации : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. — Березники : Филиал Урал. гос. экон. ун-та, 2012. — С. 96—100.
7. Лапыгин, Ю. Н. Управленческое консультирование организаций: курс лекций / Ю. Н. Лапыгин. — Владимир : Владимир. гос. пед. ун-т : Владимир. ин-т бизнеса : Владимир. гос. ун-т, 2013 — 187 с.
8. Литовченко, М. В. Обзор рынка консалтинговых услуг в России и Сибири / М. В. Литовченко, Н. А. Завалько // Вестн. Омск. ун-та. — 2014. — № 2. — С. 128—133.
9. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Г. И. Маринко. — М. : Инфра-М, 2012. — 381 с.
10. Невская, Л. В. Использование менеджеров в качестве консультантов по карьере. Управление персоналом в программах подготовки менеджеров / Л. В. Невская. — Воронеж : Воронеж. гос. ун-т, 2011. — 116 с.
11. Невская, Л. В. Поведенческий подход к стратегическому развитию персонала / Л. В. Невская // Креатив. экономика. — 2012. — Т. 6. — № 10. — С. 82—88.
12. Третьякова, Е. А. Управление персоналом предприятия: социально-экономические аспекты / Е. А. Третьякова, Т. В. Алферова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2010. — № 4.
13. Toyota: восточная философия и популярный бренд. — URL: <http://www.cloudwatcher.ru/analytics/2/view/50/> (дата обращения: 20.04.2018).

14. Управление персоналом: высвобождение персонала [Электронный ресурс] // URL: <http://upravlenam.ru/page307/page360/index.html> (дата обращения: 21.02.2017).
15. Филина, Ф. Н. Все о работе директора по кадрам. Лучшие кадровые решения / Ф. Н. Филина. — М. : ГроссМедиа, 2008. — 304 с.
16. Филиппов, Д. В. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Д. В. Филиппов // Новосибирск : Изд-во Сиб. акад. гос. службы, 2014. — 247 с.
17. Энциклопедия экономиста. — URL: <http://www.grandars.ru> (дата обращения: 20.10.2018).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Жигарь Оксана Владимировна — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета. ovzigar@rambler.ru

REFERENCES

1. Aliev I.M. *Ekonomika truda* [Labour economics]. Moscow, Yurajt Publ., 2012, 671 p. (In Russ.).
2. Armstrong M. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [Human resource management practices]. St. Petersburg, Piter Publ., 2012, 848 p. (In Russ.).
3. Gavrilova S.V. *Organizatsiya truda personala* [Organization of staff work]. Moscow, Evrazijskij otkrytyj institut Publ., 2010, 224 p. (In Russ.).
4. *Konfliktologiya* [Conflictology]. Moscow, Infra-M Publ., 2017, 301 p. (In Russ.).
5. Kryukova Ye.A. K voprosu prepodavaniya konfliktologii dlya studentov ehkonomicheskikh spetsial'nostej [On the issue of teaching conflictology for students of economic specialties]. *Aktual'nye problemy ehkonomiki i upravleniya v sovremennom obshhestve* [Actual problems of economics and management in modern society]. Perm', Perm Institute of Economics and Finance Publ., 2011. Pp. 188—193. (In Russ.).
6. Kryukova Ye.A. K probleme razresheniya konfliktov v organizatsii [On the problem of conflict resolution in the organization]. *Strategiya ehkonomicheskogo, politicheskogo, sotsiokul'turnogo razvitiya regionov v usloviyakh globalizatsii* [Strategy of economic, political, socio-cultural development of regions in the context of globalization]. Berezniki, Branch of the Ural State University of Economics Publ., 2012. Pp. 96—100. (In Russ.).
7. Lapygin Yu.N. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie organizatsij* [Management consulting for organizations]. Vladimir, Vladimir State Pedagogical University Publ., Vladimir Business Institute Publ., Vladimir State University Publ., 2013. 187 p. (In Russ.).
8. Litovchenko M.V., Zaval'ko N.A. Obzor rynka konsaltingovykh uslug v Rossii i Sibiri [An overview of the consulting services market in Russia and Siberia]. *Vestnik Omskogo universiteta* [Bulletin of Omsk University], 2014, no. 2, pp. 128—133. (In Russ.).
9. Marinko G.I. *Upravlencheskij konsalting* [Management consultancy]. Moscow, Infra-M Publ., 2012, 381 p. (In Russ.).
10. Nevskaya L.V. *Ispol'zovanie menedzherov v kachestve konsul'tantov po kar'ere. Upravlenie personalom v program-makh podgotovki menedzherov* [Using managers as career consultants. Personnel management in management training programs]. Voronezh, Voronezh State University Publ., 2011. 116 p. (In Russ.).
11. Nevskaya L.V. Povedencheskij podkhod k strategicheskomu razvitiyu personala [Behavioral approach to strategic personnel development]. *Kreativnaya ehkonomika* [Creative economy], 2012, vol. 6, no. 10, pp. 82—88. (In Russ.).
12. Tret'yakova Ye.A., Alferova T.V. Upravlenie personalom predpriyatiya: sotsial'no-ehkonomicheskie aspekty [Human resource management: socio-economic aspects]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Personnel management of the enterprise: socio-economic aspects], 2010, no. 4. (In Russ.).
13. *Toyota: vostochnaya filosofiya i populyarnyj bren d* [Toyota: Eastern philosophy and popular brand]. Available at: <http://www.cloudwatcher.ru/analytics/2/view/50>, accessed 20.04.2018. (In Russ.).
14. *Upravlenie personalom: vysvobozhdenie personala* [Personnel management: release of personnel]. Available at: <http://upravlenam.ru/page307/page360/index.html>, accessed 21.02.2017. (In Russ.).
15. Filina F.N. *Vse o rabote direktora po kadram. Luchshie kadrovye resheniya* [All about the work of the HR Director. Best staffing solutions]. Moscow, GrossMedia Publ., 2008. 304 p. (In Russ.).
16. Filippov D.V. *Upravlencheskij konsalting* [Egalitarian consulting]. Novosibirsk, Siberian State Academy of Civil Service Publ., 2014. 247 p. (In Russ.).
17. *Entsiklopediya ekonomista* [Encyclopedia of Economics]. Available at: <http://www.grandars.ru>, accessed 20.10.2018. (In Russ.).