

## ВЛИЯНИЕ КОНФЛИКТОВ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

Лазоренко Т.В., Кульчицкая А.Е., Сердюк Ю.С.

Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

В статье рассмотрена важность конфликтов на рабочем месте. Определены причины их возникновения. Описаны основные симптомы конфликта, что дает возможность выявить его еще до заострения ситуации в коллективе. Важными являются основные этапы разрешения споров и недопониманий. Приведены основные модели поведения менеджеров в конфликтных ситуациях, применение которых сделает процесс управления более эффективным. Статья поможет менеджерам развить навыки общения с коллективом.  
**Ключевые слова:** управление конфликтом, симптомы конфликта, конфликт, рабочее место.

**Постановка проблемы.** Конфликт – это неотъемлемая часть нашей повседневной жизни. Он может случиться на рабочем месте, в семье, школе и других местах. В этой статье основное внимание уделено конфликту на рабочем месте: причины, последствия, управление конфликтами, важность разрешения конфликтов.

**Анализ последних исследований.** Согласно общему мнению, стресс, особенно в длительном своем проявлении, способен нанести вред психическому и даже физическому здоровью человека. Новое исследование, проведенное в Университете Калифорнии, Беркли, продемонстрировало увеличение продуктивности работы головного мозга при увеличении уровня стресса. Однако стоит держать уровень стресса в рамках разумного, ибо высокий уровень стресса все же оказывает деструктивное влияние на человека. Исследования, проведенные доктором Элизабет Кирби, показали, что возникновение стресса побуждает мозг создавать новые клетки, ответственные за улучшение памяти. Тем не менее, этот эффект проявляется только тогда, когда стресс является прерывистым. Если уровень стресса остается высоким и неизменным длительное время, он подавляет способность мозга создавать новые клетки.

На рисунке 1 представлен график зависимости между длительностью стресса и уровнем продуктивности головного мозга человека. Как мы видим, производительность мозга нарастает все быстрее, в зависимости от продолжительности стресса, однако при слишком высоком уровне, начинает снижаться и достигает начального уровня. Однако в новой нулевой точке, организм человека уже испытывает физические проблемы.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Самым распространенным раздражителем на рабочем месте является конфликт. Одним из вопросов которого исследование не решало был «каким образом можно управлять стрессом (конфликтом), повышая при этом продуктивность труда. А также кто именно должен контролировать уровень стресса в коллективе и какими навыками он должен обладать.

**Цель:** раскрыть тему рабочих конфликтов и выявить наиболее эффективные методы разрешения и управления ими.

**Изложение основного материала.** Конфликт – это разногласие отдельных лиц или групп, которые имеют разные отношения, убеждения, ценности и потребности. Конфликт является неотъемлемой частью работы, составляя часть взаимоотношений людей на рабочих местах. Иногда человек не осознает необходимость и неосознанно начинает вступать в спор. Конфликт на рабочем месте является одной из самых больших проблем для менеджеров и сотрудников. Трудно разрешить конфликт, если не определены основные его причины. Также, разногласия не разрешаются, если их игнорировать.

Когда возникает конфликт на рабочем месте, не стоит «прятать голову в песок», стоит посмотреть правде в глаза и решить проблему. Улучшение навыков коммуникации, развитие эмоционального интеллекта, уважение к окружающим помогут избежать конфликтов. Рабочий конфликт не обязательно считается «плохим» знаком, он открывает возможности для развития коллектива и поиска новых решений и построения структур межличностных отношений.

Гармоничная обстановка в офисе – это беспроблемная ситуация. Поэтому управление конфликтами стало бо-

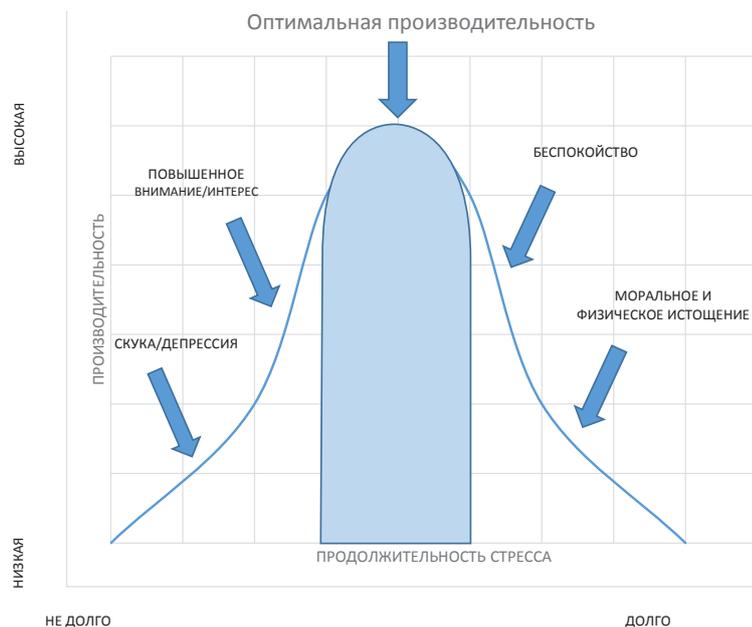


Рис. 1. Производительность мозга при продолжительности стресса [4]

лее важным и, в то же время, более трудным. В конце концов, общение является одним из лучших способов решения конфликта.

Причины конфликтов носят комплексный характер. Понимание того, как возникает конфликт на работе может быть очень полезным для прогнозирования ситуаций, которая может создать неприятности.

Есть девять основных причин конфликтов на рабочем месте [1]:

- Ограниченные ресурсы.
- Неполнота и неточность информации, которая приводит к распространению ложной информации, обсуждению сотрудников за спиной, а в последствии и к конфликту.
- Недостаточная сплоченность работников, различия в ценностях, мнениях и убеждениях, культуре, религии и т.д.
- Низкая заработная плата.
- Непонимание должностных обязанностей.
- Навязывание чужого мнения, советов и рекомендаций без нужды.
- Различия между личностными целями сотрудника и целями компании.
- Поведенческие причины (образование, манера общения, поведение).
- Наличие лидера или авторитета в компании, что приводит к оказанию давления на сотрудников.

Это самые распространённые причины, которые приводят к конфликту. Реальные причины конфликта могут быть намного глубже, их не всегда можно определить на первый взгляд. Выяснить, какая именно причина конфликта – это самый первый шаг на пути к его разрешению.

Если воспринимать конфликт как болезнь, то она бывает двух различных типов: индивидуальная и групповая. Иногда это очевидно, но обычно симптомы скрыты глубоко. Как менеджеры могут распознать их, до того, как произошел конфликт, чтоб ущерб был минимальным?

Вот некоторые симптомы конфликта [2]:

- Работа сделана не вовремя или некачественно
- Слухи
- На телефонные звонки или электронные письма не отвечают
- Пассивное/агрессивное поведение
- Нет реакции на запросы о предоставлении информации
- Мимическая жестикация
- Пропуск необходимых встреч
- Уклонение от командной работы в компании

Чем раньше менеджеры заметят симптом, тем скорее они могут вмешаться и разрешить эту проблему. Быстрое и своевременное решение минимизирует ущерб и потери.

#### Управление конфликтами

Как было сказано ранее, конфликт является нормальной и естественной частью рабочего процесса, это может повлиять на работу компании, улучшить ее или ухудшить. Работа с конфликтами может быть даже полезной. Конфликты, которые возникают из-за личностных столкновений могут усилить организационную структуру компании. Урегулирования конфликтов на рабочем месте и решение этих проблем может привести к потоку творческих идей, усовершенствованию,

более эффективным рабочим отношениям и здоровой рабочей среде. Некоторые конфликты, которыми зачастую пренебрегают, незаметно разрастаются и, в результате, становятся огромными и заметным. Не стоит затягивать до такого момента, потому лучше искоренить конфликт при первом же его проявлении. Для этого стоит определить причину конфликта. После того, как причина конфликта определена, конфликтом можно управлять.

Вот основные шаги по управлению конфликтами [3]:

1. Определите причину. Соберите достаточно данных. Информация обязательно должна включать в себя все детали о зачинщиках конфликта. Не выбирайте ни одну из сторон. Составьте список персонализированных вопросов.

2. Сотрудничайте в процессе решения конфликта. Используйте алгоритм работы с лидерами в микро группах. Если возможно, всегда привлекайте заинтересованных в поиске компромисса сотрудников. Это поможет более легко принять решение и быстро решить конфликт. По возможности использовать систему поощрения и наказания.

3. Дополнительный анализ конфликта. Выберите наиболее подходящий способ общения с другими людьми. Это могут быть встречи один на один с теми, кто участвует, обязательно привлечь тех, кто будет поддерживать, чтобы решить конфликт. Стоит воспользоваться помощью экспертов психологов. Возможно использовать медитацию и др.

4. Принятие решения. Люди склонны больше чувствовать свои полномочия, когда они являются частью процесса принятия решений. Это всегда помогает утихомирить конфликт, оставив людей удовлетворенными. Стоит применить административные и педагогические методы.

Многие менеджеры и руководители придерживаются этих шагов в процессе управления своими подчинёнными. Важно отметить, что просто следовать теории этого мало, главное решать конфликт адаптируясь к внешним условиям и общей атмосфере в коллективе.

В зависимости от места и рода деятельности, конфликты бывают разного масштаба и разной степени важности. Малый или семейный бизнес являются очень проблематичными в данной сфере. Границы между друзьями и коллегами тут нечеткие. Работники данных сфер очень часто задаются вопросами в спорах: «Подождите, мы говорим сейчас, как друзья или коллеги?». И ответы при разных обстоятельствах становятся совершенно разными. В такой ситуации несоблюдение рабочей субординации является обычным явлением, и значительно усложняет процесс принятия решения. Также, это вредит личным отношениям и создает внутренний конфликт у каждого участника диалога. Лидерство при наличии личных отношений, как и доминирование, в небольших фирмах является очагом зарождения межличностных конфликтов на фоне несовпадения мнений. Эта модель лидерства дополнительно запутывает отношения между участниками, особенно в моменты конфликта. Очень часто, игнорирование конфликта происходит с помощью смены места работы, отказа от личных желаний,

нежелания разрушать дружеские отношения. Но это применимо только в случае если коллеги являются друзьями или родственниками, тут все зависит от важности приоритетов, что для лидера является более предпочтительным: сохранить хорошие отношения или же повысить продуктивность работы компании с помощью механизма повышения производительности мозга в стрессовых ситуациях.

Одним из важных факторов на рабочем месте есть не столько наличие конфликта, а то как он решается внутри организации. Бывают ситуации, в которых можно просто избежать конфликта, и это, безусловно, самый разумный вариант. Но этим можно нанести ущерб – себе, своей карьере, своим коллегам, и предприятию в целом. Уход от конфликтов любой ценой просто приводит к откладыванию важных вопросов, которые так и остаются нерешенными, а его участники так и не находят общий язык.

Бездействие в конфликтной ситуации, является таким же действием, как и все остальные. Это является самым ярким проявлением непрофессионализма менеджера, потому что по сути он не то что не хочет противостоять внутренним конфликтам фирмы, он просто принял решение о том, что разрушительное или непрофессиональное поведение внутри компании имеет место быть. Когда менеджер не в состоянии справиться с конфликтом, он решает с ним смириться и продолжить внутреннее разрушение компании. Если не разрабатывать политику компании в направлении управления конфликтами, можно получить убытки из-за снижения продуктивности и при анализе симптоматики эти проблемы не будут очевидными.

Иногда встречаются капризные и скандальные коллеги, которые заводят ссору при каждом удобном случае. Эти люди, кажется, получают удовольствие от конфликтов. В нашем языке есть множество красочных фраз для описания таких людей, например, «энергетические вампиры». Самыми вредоносными являются случаи игнорирования таких людей. Эта реакция слишком распространена даже среди людей, занимающих руководящие должности. Нужно отметить, что игнорирование может быть правильным способом реакции на некоторые разновидности конфликта, но вряд ли этот метод подходит всем конфликтным ситуациям. Пассивные реакции на активные проблемы, например, когда начальник или старший коллега не желает мириться с небольшим разногласием, обычно затем перерастают в излишне большой конфликт. Огромные проблемы становятся непропорциональными к первоначальному их масштабу, и для решения «раздутых» конфликтов требуется больше времени и энергии, чем могло бы быть изначально.

Также одним из очагов зарождения конфликтов являются люди, которые пытаются, опираясь на свой опыт и возраст, слепо доказывать свою правоту, не будучи в полной мере проинформированы про современное состояние той или иной проблемы. Это люди бескомпромиссные и совершенно не идущие на уступки, которые отказываются даже услышать мнение оппонента.

Частота возникновения конфликтов напрямую зависит от стиля управления предприятием.

Побочным эффектом самого распространённого стиля в Украине (авторитарный стиль) является то, что работники обязаны подчиняться указам сверху. Не стоит заикаться о либеральном, но демократический стиль управления предприятием, по нашему мнению, имеет место быть на украинском рынке, и он был бы даже более продуктивным нежели авторитарный. Данный стиль является более привлекательным, по причине того, что свобода мысли и слова на предприятии приветствуется и мотивирует работников к саморазвитию и инициативности. Это совершенно не значит, что каждое предложение будет взято во внимание, однако данный стиль понижает эмоциональный барьер между сотрудниками, и помогает избежать личностных конфликтов на фоне непонимания и т.д. Во время разрешения конфликта очень важным фактором является аргументация обеих сторон. Очень важно, чтобы она была услышана оппонентами и третьим лицом (менеджером) и непредвзято оценена, в следствии чего сделаны взвешенные и непредвзятые выводы.

**Вывод и предложения.** Рабочий конфликт возникает между отдельными лицами и группами. Это может привести к негативному влиянию на организацию. Вместе работают люди, которые имеют различные культурные и гендерные различия, разный стиль жизни, образование, а также разный темперамент. Качественное управление рабочими конфликтами приводит к многим плодотворным результатам как для организации, так и для самих работников также это может повысить эффективность работы.

К сожалению, в современном мире нас учат, что конфликтов стоит избегать и остерегаться. Непреднамеренным последствием доминирующей модели управления является то, что, в то время как конфликт находится на стадии, когда его можно разрешить мирно, его игнорируют. Подчинённые предпочитают не обращаться к начальнику для помощи в разрешении конфликта из-за высоких внутренних эмоциональных барьеров, а также из-за страха быть непонятым и неуслышанным или попросту неправым. Категоричный ответ начальника может подорвать репутацию сотрудника в глазах коллег и даже привести к смене места работы. По нашему мнению, в организации стоит внедрять специально обученного человека, который будет следить за уровнем стресса в коллективе и разрешать конфликты в подходящий момент. Все это необходимо для повышения эффективности работы фирмы.

Лидеры на всех уровнях предприятия, от уровня разработки продукта до уровня сбыта, имеют определенный набор обязанностей, когда речь идет о конфликте. Это может быть обязанность их инициировать (в пределах соответствующих рамок для стимулирования работы сотрудников). Это еще одна должность которую, по нашему мнению, необходимо внедрить на предприятии – воспитанный и умный человек, который сможет инициировать конфликты, не переходя на личностные оскорбления. Аргументы, дебаты и даже конфликты, создаваемые с целью решения проблем и поисков креативных идей не навредят предприятию. Подводя итоги, можно сказать что конфликт может способствовать как

развитию производства, так и его торможению при не правильном управлении.

В виду ограниченности опыта в данной сфере многих менеджеров – по из-за незначительного рабочего стажа или другим причинам, считаем, что было бы целесообразным внедрить в университетах такой предмет как «конфликтология» для развития

навыков распознавания конфликтов и изучения методов их разрешения во избежание затрат лишнего времени и энергии на это. Подобное нововведение может способствовать выпуску высококвалифицированных менеджеров, которые повысят эффективность работы фирм и выведут нашу страну на новый уровень конкурентоспособности.

### Список литературы:

1. Нестеренко А. 9 причин конфликта [Электронный ресурс] / Анна Нестеренко – Режим доступа до ресурсу: <http://4leader.com.ua/blog/9-glavnyix-prichin-iz-za-kotoryix-voznikayut-konfliktyi-v-organizaczi>
2. Как распознать конфликты в вашей команде – New York: Consulting Allagi, 2008. – 543 с. – (1).
3. Алгоритм действий по управлению конфликтом [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.elitarium.ru/kak-upravljat-konfliktom-reshenie-preduprezhdenie-metody-algoritm-dejstvij/>
4. How Successful People Stay Calm [Электронный ресурс] // Travis Bradberry. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2014/02/06/how-successful-people-stay-calm/#6258a2ca9c8c>

**Лазоренко Т.В., Кульчицька А.Є., Сердюк Ю.С.**

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ВПЛИВ КОНФЛІКТІВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

### Анотація

У статті висвітлена важливість конфліктів на робочому місці. Виявлені основні причини їх виникнення. Описані основні симптоми конфлікту, що дає змогу виявити ще до загострення ситуації в колективі. Важливими є основні етапи вирішення непорозумінь. Наведені основні моделі поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях, що робить процес управління більш ефективним. Стаття допоможе менеджерам розвинути вміння спілкування з колективом.

**Ключові слова:** управління конфліктом, симптоми конфлікту, конфлікт, робоче місце.

**Lazorenko T.V., Kulchytskaya A.E., Serdiyk U.S**

National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

## CONFLICTS' INFLUENCE ON THE LABOUR PRODUCTIVITY AND THEIR MANAGEMENT

### Summary

The article discusses the importance of conflict in the workplace, main reasons and basic symptoms of it, which makes it possible to identify the conflict before sharpening of the situation takes place. This article contains description of important stages of resolution of quarrels and misunderstandings. Also main models of behaviour in conflict situations are mentioned. The article will help managers to improve their skills of communication with the staff.

**Keywords:** conflict management, symptoms of the conflict, conflict, workplace.