



# Причины и факторы возникновения конфликтов на предприятиях реального сектора

**Юрий Владимирович Оболюнский**

Институт «Здоровьесберегающих технологий и охраны окружающей среды», Россия, Москва

## ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Получено: 2020  
Опубликовано: 2020

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

психология, конфликт, управление конфликтом, предприятия, менеджмент

## АННОТАЦИЯ:

В определенных ситуациях конфликты в организации не только возможны, но и желательны. Их роль зависит от того, насколько эффективно ими управляют. Менеджеры, как субъекты управления конфликтами, должны определить стратегическую линию поведения и программу действий, а также тактику влияния на данный сложный объект управления. Это требует принятия эффективных управленческих решений, проверки результатов их практической реализации, внесения при необходимости корректировок, оперативного получения сведений об эффективности или неэффективности принимаемых мер с целью нахождения оптимального варианта преодоления (разрешения) конфликта.

# Causes and factors of conflicts in real sector enterprises

**Yuri Vladimirovich Obolonsky**

Institute for Health-Saving Technologies and Environmental Protection, Russia, Moscow

## ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Received: 2020  
Accepted: 2020

## KEYWORDS:

psychology, conflict, conflict management, enterprises, management

## ANNOTATION:

In certain situations, conflicts in the organization are not only possible, but also desirable. Their role depends on how effectively they are managed. Managers, as subjects of conflict management, must determine the strategic line of behavior and program of action, as well as the tactics of influencing this complex object of management. This requires making effective management decisions, checking the results of their practical implementation, adjusting if necessary, promptly obtaining information about the effectiveness or ineffectiveness of the measures taken in order to find the optimal option for overcoming (resolving) the conflict.

## CITATION

Юрий Оболюнский (2020), Причины и факторы конфликтов на предприятиях реального сектора. LP (7-3) 1, 9-23. DOI: 10.51233 / 2413-6522\_LP-2020-7-3-9-23. <https://radomir-life.ru/lp/>

Yuri Obolonsky (2020), Causes and factors of conflicts in real sector enterprises. LP (7-3) 1, 9-23. DOI: 10.51233/2413-6522\_LP-2020-7-3-9-23. <https://radomir-life.ru/lp/>



Управление конфликтами является важнейшим элементом регулирования совокупности отношений, возникающих в организации реального сектора экономики.

В определенных ситуациях конфликты в организации не только возможны, но и желательны. Их роль зависит от того, насколько эффективно ими управляются. Менеджеры, как субъекты управления конфликтами, должны определить стратегическую линию поведения и программу действий, а также тактику влияния на данный сложный объект управления. Это требует принятия эффективных управленческих решений, проверки результатов их практической реализации, внесения при необходимости корректировок, оперативного получения сведений об эффективности или неэффективности принимаемых мер с целью нахождения оптимального варианта преодоления (разрешения) конфликта. Однако для этого, прежде всего, необходимо осознание менеджерами предпосылок и диагностика причин возникновения конфликтов и их перевода в позитивное русло.

Задача разработки методики диагностики состояния промышленной организации с позиции конфликтности потребовала решения более общих вопросов:

- выделения видов конфликтов в промышленной организации;
- систематизации групп факторов, приводящих к конфликтному взаимодействию структур организации.

В социальной конфликтологии и теории управления конфликтами выделены несколько критериев классификации конфликтов.

Анализ позиций исследователей позволяет различать конфликты по следующим

наиболее часто встречающимся критериям: Во-первых, по критерию масштаба задействованных в конфликте сторон. Это:

- внутриличностный;
- лично-ролевой;
- межличностный;
- внутригрупповой;
- межгрупповой;

Во-вторых, по критериям осознания цели конфликта и его объективности сторонами конфликта. Это, прежде всего:

- целенаправленный объективный;
- нецеленаправленный объективный;
- целенаправленный субъективный;
- нецеленаправленный субъективный.

В-третьих, по отношению сторон конфликта к его позитивному разрешению. Это:

- антагонистический конфликт – он бескомпромиссен и развивается по принципу «все» или «ничего»;
- неантагонистический – это компромиссный конфликт, который предполагает возможность поиска сознательного компромисса между его сторонами.

В-четвертых, исходя из линии поведения сторон конфликта. Это:

- конфронтационная – обеспечение своего собственного интереса за счет ликвидации интереса другого;
- компромиссная – достижение своего интереса за счет принятия общего компромиссного интереса;
- управленческая – стремление к взаимному дополнению интересов, понимание разницы интересов и источников различий.

Вместе с тем, конфликты в промышленной организации можно классифицировать исходя из тех сфер, которые они затрагивают.



Это, прежде всего, такая разновидность социально-экономических конфликтов как трудовые. В этом случае трудовой коллектив и собственники организации, интересы которых должны быть представлены топ-менеджментом, занимают противоположные позиции по вопросам распределения созданной в организации ценности и определения пропорции труда (вознаграждения). Практически всегда институциональной стороной таких конфликтов выступают общественные объединения в лице профсоюзов.

Конфликты в эмоциональной сфере могут возникать безотносительно к другим причинам, и быть реакцией отдельного сотрудника, или группы, на отдельные ситуации. Однако чаще всего это проявление внутриличностного, личностно-ролевого и межличностного конфликта человека.

Психолого-поведенческие особенности важны для управления конфликтами в промышленной организации и требуют от субъекта управления знаний в области психологии и педагогики для взрослых. Затяжные эмоциональные конфликты в организации, не связанные с трудовыми и организационными конфликтами, является сферой деятельности профессиональных социальных психологов, а в более тяжелых случаях – врачей-психиатров.

В определенных ситуациях, когда негативные эмоционально-окрашенные взаимоотношения между сотрудниками организации контролируемы, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и интересы организации в целом, конфликты могут быть направлены на сплочение коллектива, мобилизацию воли на решение принципиально важных вопросов, а при разрешении конфликта – улучшить морально-психологический климат в коллективе.

Наибольшее значение для развития промышленной организации имеют именно организационные конфликты. Однако внедрение инноваций, жизненно необходимых

для развития конкурентоспособной организации, наталкивается на существующую организационную структуру, на регламентацию и нормы, ее поддерживающие.

Раннее распознавание организационной проблемной ситуации, когда один участник воспринимает нововведения как угрозу своей должностной позиции, а другой, наоборот, стремится использовать ее, и оба направляют усилия на получение ресурсов для укрепления своих позиций, вступая в конфликтное взаимодействие, выступает условием успешного управления организационным конфликтом в промышленной организации.

Сторонами организационного конфликта выступают представители внутриорганизационных звеньев промышленной организации – менеджеры и руководители внутренних подразделений промышленной организации (департаментов, отделов, служб, цехов, участков и др.).

Приведенные выше критерии классификации конфликтов в промышленной организации подтверждают сложность процесса управления конфликтами и высокий уровень требований к субъекту управления конфликтами. В реальной практике управления конфликтами каждый конкретный конфликт необходимо рассматривать в единстве всех его сторон и характеристик. В профессиональном анализе всех его черт, их последующем синтезе и выстраивании модели конфликта состоит успех использования конфликта как инструмента управления позитивными изменениями в промышленной организации в целях обретения новых черт ее конкурентоспособности.

Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами в анализируемом горизонте времени, в котором существует промышленная организация, можно зафиксировать заметные различия в составе ее элементов, структуре, взаимоотношениях с внешней средой.



Изменения в промышленной организации, как целостной системы, могут касаться любого ее простого и сложного элемента (подсистемы). В управлении конфликтами в промышленной организации менеджменту особо следует выделять принципиальные объекты воздействия и отслеживать изменения под влиянием управленческих решений. В управленческой литературе, как правило, к ним относят:

- основную структуру организации, в которой в процессе управленческих мер изменяется правовая структура, структура собственности и источники финансирования организации, изменяется ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появляются новые рынки, клиенты и поставщики;
- применяемую технологию, т.к. обновляется оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы;
- управленческие процессы и их наполнение;
- организационную культуру, т.к. меняется миссия организации, неформальные отношения, мотивация, процессы, стиль руководства;
- человеческий фактор, поскольку вовлекаются новые сотрудники, уровень их компетентности, функции отношения, поведение и эффективность в работе

Вместе с тем, эффективность работы организации, которая включена исследователем Е.Б. Моргуновым в вышеперечисленные объекты, следует отнести к показателю результативности воздействия субъекта управления конфликтами на объект управления<sup>1</sup>.

В процессе управления конфликтами важно выделить позитивные последствия конфликта, которые должны быть достигнуты в результате разрешения организационного конфликта на конкретном промышленном предприятии,

и дисфункциональные последствия организационного конфликта промышленной организации.

Критический разбор существующих точек зрения позволяет обобщить усилия исследователей по определению основных позитивных функций конфликта. К ним можно отнести следующие:

- конфликты позволяют четко сформулировать и выразить интересы сторон, что, в свою очередь, позволяет яснее увидеть существующую проблему в промышленной организации и создать почву для ее решения;
- конфликты стимулируют более продуманные и обоснованные решения менеджеров, а также активизируются личностные и интеллектуальные силы всех сторон конфликта, что может привести к новым неординарным решениям;
- конфликты сокращают интервалы времени для принятия действенных мер по развитию всех элементов и подсистем промышленной организации;
- конфликты вырабатывают умения и навыки всех сторон быстро и точно решать проблемы (так называемая разведка боем);
- конфликт может привести к новой относительно стабильной структуре путем нового баланса сил, более адекватно отвечающей сложившейся ситуации и устанавливает правила межгруппового взаимодействия.
- конфликт выступает инициатором появления новых организаций, новых структур и направлений деятельности и возникновения их в процессе и в результате отделения групп сотрудников из тела материнской организации возникать.

Однако конфликтный потенциал при ошибках управления конфликтами обладает мощной не только созидательной, но и разрушительной силой. К негативным последствиям



дисфункциональных конфликтов в промышленной организации необходимо отнести:

- дестабилизацию работы сотрудников, потеря производительности;
- распад интеграционных связей, ослабление сотрудничества, неудовлетворенность, низкий моральный дух в коллективе;
- текучесть кадров, потеря части интеллектуального, человеческого, социального и организационного капитала;
- усиление непродуктивной конкуренции, безрезультатное расходование энергии; ресурсов и времени, усиление враждебности, утрата мотивов, ценностей, общих целей.

Реальное соотношение положительных и негативных факторов влияния организационных конфликтов на конкурентоспособность промышленной организации и ее перспективы на рынках зависит от причин их возникновения и развития.

Среди наиболее очевидных причин исследователи наиболее часто называют те причины конфликтов в организации, которые проистекают из нарушения принципов построения организации, разработанных в классической теории организации:

- принцип департаментализации;
- принцип разделения власти,
- принцип диапазона контроля,
- принцип делегирования;
- принцип соответствия.

Действительно «порочный круг в управлении», когда в организации властные полномочия, ответственность, средства, функции нечетко распределены среди сотрудников, а у менеджера слишком большая «зона обслуживания» и он начинает командовать сотрудниками, может быть источником конфликтной ситуации. В обобщенном виде факторы и причины возникновения конфликтов представлены в таблице 1.

Таблица 1

*Факторы и причины возникновения конфликтов в организации*

| Факторы                      | Причины  |
|------------------------------|--|
| Психолого-поведенческие      | различия в восприятии ценностей, манера поведения, эгоизм, неадекватность самооценки, неприятие привычек коллег, неудовлетворенность социально-психологическим климатом и др.        |
| Технико-технологические      | устаревание производственного аппарата и рост аварийности, ограниченность инновационных ресурсов, неудовлетворительная профессионально-квалификационная подготовка сотрудников и др. |
| Ресурсные                    | ограниченность качественных ресурсов для развития организации, их непропорциональное распределение внутри организации, нехватка инвестиций и пр.                                     |
| Организационно-экономические | неэффективные коммуникации, ограниченность позиций для карьерного роста, несоответствие ответственности и полномочий и др.   |
| Социально-экономические      | несовершенство вознаграждения по труду и механизмов участия в распределении выгод и дохода, неудовлетворенность охраной и условиями труда и др.                                      |



| Факторы           | Причины   |
|-------------------|---|
| Институциональные | конкуренция, риск, неадекватность института управления организации, недостаточность или отсутствие норм регулирования, внутренние и внешние барьеры развития организации и др |
| Экологические     | внедрение новых стандартов и требований к качеству продукции, рабочим местам, выбросам в окружающую среду и пр.   |

По нашему мнению, особого внимания в современных условиях заслуживают относительно новые факторы в возникновении конфликтов в организации реального сектора экономики – экологические. Эти факторы играют важную роль для стран, правительства которых принимают решения по вступлению в интеграционные союзы, в частности, Евросоюз.

Западноевропейские государства, входящие в Евросоюз, придерживаются скоординированной экологической политики, охватывающей все элементы состояния окружающей среды и все отрасли реального сектора экономики. Первая Программа действия в данной сфере была принята еще в 1973 г. К настоящему времени было принято шесть таких программ со сроками реализации: 1973-1976 гг., 1977-1982 гг., 1983-1986 гг., 1987-1992 гг., 1993-2001 гг., 2002-2012 гг.

Введение достаточно жестких государственных регламентов и стандартов EHS привели к коренной перестройке технологических циклов промышленного производства и активизации деятельности промышленной организации в области охраны окружающей среды. Все это приводит к росту пороговому минимуму капитала, как для организации нового производства, так и для вхождения в определенные продуктовые ниши.

Кроме того, возможно возрастание конечной цены продукции. В структуре себестоимости товаров и услуг увеличивается не только доля затрат на амортизационные отчисления дорогостоящих природоохранных фондов, но и затрат на текущее

поддержание и администрирование природоохранной деятельности (получение сертификатов, лицензий, разрешений государственных органов и др.).

Наша позиция заключается в том, что в основе возникновения конфликтных ситуаций, перерастающих в открытый конфликт в условиях постоянной необходимости поиска, создания и внедрения организацией инноваций, лежат различия в восприятии персоналом, собственниками и контрагентами предприятия совокупности факторов, оказывающих противоречивое воздействие на внутреннюю и внешнюю среду промышленной организации. По нашему мнению, нецелесообразно связывать возникновение организационного конфликта с одним фактором. Менеджерам необходимо анализировать совокупность вышеперечисленных факторов и причины, приводящих к противостоянию представителей различных внутренних звеньев организации реального сектора экономики.

Исходя системного подхода к причинам возникновения организационного конфликта на предприятиях реального сектора, постараемся выделить доминирующие факторы, лежащие в основе возникновения и развития данного типа конфликта на определенном этапе функционирования промышленной организации.

Организационные конфликты вне зависимости от их непосредственных причин проявляется через столкновения противоположных позиций линейных руководителей внутренних организационных звеньев (цехов, участков, отделов) между



собой, а также линейных руководителей и аппаратом заводууправления.

Основной конфликт может сопровождаться производными, или периферийными для конкретной ситуации конфликтами – внутриличностными, внутригрупповыми, межгрупповыми внутри структурных подразделений организации. Это затрудняет установление доминирующих факторов, обуславливающих основные причины организационного конфликта в конкретной промышленной организации.

В целях подтверждения теоретических выкладок и выработки методики диагностики причин и факторов конфликтов было проведено ряд исследований состояния организаций реального сектора экономики, оперирующих в высокотехнологичной среде и принадлежащих к среднему и крупному бизнесу.

Сложность внешней бизнес-среды оперирования российских предприятий в условиях инновационной экономики определена следующими многими факторами. Среди данных факторов отметим следующие:

Во-первых, эта группа организаций работает в высокотехнологичных и перспективных отраслях реального сектора российской экономики. Для развития данных отраслей недавно утверждена широкомасштабная стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года<sup>1</sup>. В данном правительственном документе отмечается необходимость усиления государственной поддержки высокотехнологичных отраслей реального сектора экономики. Если в кризисных 2009–2010 годах удалось сохранить бюджетную поддержку указанных секторов на приемлемом уровне, то этой поддержки хватило только для обеспечения выживания основных

предприятий. Внутренние затраты на исследования и разработки в Российской Федерации (в текущих ценах) неуклонно возрастали с 48 млрд. рублей в 1999 году до 485,8 млрд. рублей в 2009 году в 2,1 раза в ценах 1999 года). В итоге Россия входит в десятку ведущих стран мира по общему объему указанных затрат, хотя существенно отстает по такому показателю, как доля затрат на исследования и разработки в валовом внутреннем продукте – 1,25 процента (в Израиле – 4,27 процента, в Финляндии – 3,96 процента, в Швеции – 3,62 процента, в Германии – 2,82 процента и в Соединенных Штатах Америки – 2,79 процента)<sup>2</sup>.

Во-вторых, избыточная либерализация условий импорта высокотехнологичных изделий и избыточные административные барьеры для отечественных производителей, работающих в инновационных отраслях экономики. По сути, в 90-е годы прошлого века был «сдан» иностранным производителям российский рынок высокотехнологичных товаров. Были свернуты практически все программы развития инновационных отраслей, а в ходе приватизации уничтожены многие высокотехнологичные производства. В настоящее время остается крайне низкой восприимчивость организаций реального сектора экономики к инновациям технологического характера. В 2009 году разработку и внедрение технологических инноваций осуществляли 9,4 процента общего количества предприятий российской промышленности, что значительно ниже значений, характерных для Германии (71,8 процента), Бельгии (53,6 процента), Эстонии (52,8 процента), Финляндии (52,5 процента) и Швеции (49,6 процента). Доля предприятий, инвестирующих в приобретение новых промышленных технологий,

1. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. URL: [http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20120210\\_04](http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20120210_04).

2 Там же.



составляет 11,8 процента в общем количестве предприятий. Доля затрат на технологические инновации в общем объеме затрат на производство отгруженных товаров, выполнение работ, услуг организаций промышленного производства России составляет 1,9 процента (аналогичный показатель в Швеции составляет 5,4 процента, в Финляндии – 3,9 процента, в Германии – 3,4 процента)<sup>1</sup>.

В-третьих, в настоящее время российский рынок высокотехнологичных изделий ориентируется в основном на государственные стабильные закупки, а потребительский рынок, где покупателем является население, российские предприятия практически не выходят. В результате этого в настоящее время ключевой проблемой является в целом низкий спрос на инновации в российской экономике, а также его неэффективная структура – избыточный перекос в сторону закупки готового оборудования за рубежом в ущерб внедрению собственных новых разработок<sup>2</sup>.

В-четвертых, в целом у российского рынка высокотехнологичной продукции значительный потенциал роста. В официальных документах отмечается, что «внутренние затраты на исследования и разработки в Российской Федерации (в текущих ценах) неуклонно возрастали с 48 млрд. рублей в 1999 году до 485,8 млрд. рублей в 2009 году (в 2,1 раза в ценах 1999 года). В итоге Россия входит в десятку ведущих стран мира по общему объему указанных затрат, хотя существенно отстает по такому показателю, как доля затрат на исследования и разработки в валовом внутреннем продукте – 1,25 процента (в Израиле – 4,27 процента, в Финляндии – 3,96 процента, в Швеции – 3,62 процента, в Германии – 2,82 процента и в Соединенных Штатах

Америки – 2,79 процента). По такому показателю, как объем расходов на исследования и разработки в расчете на душу населения, Россия в начале XXI века отставала от всех высокоразвитых государств и многих стран Восточной Европы, однако к концу 10-летия этот разрыв удалось если не преодолеть, то существенно сократить»<sup>1</sup>.

В-пятых, чрезвычайно высок уровень износа основных фондов, который в промышленности достигает уровня 60–70 %. Вместе с тем, большинство предприятий, столкнувшись в период кризисов и трансформационного шока с необходимостью жесткой оптимизации затрат, экономят на модернизации и развитии, откладывая на неопределенное будущее инновационные проекты, расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и перевооружение. Российские компании тратят на инновации значительно меньше средств, чем их зарубежные конкуренты в соответствующих секторах. В рейтинге тысячи крупнейших компаний мира, осуществляющих исследования и разработки, Россия представлена только тремя компаниями - открытым акционерным обществом "Газпром" (108-е место по абсолютному объему затрат на исследования и разработки, доля затрат на исследования и разработки в выручке - 0,6 процента), открытым акционерным обществом "АВТОВАЗ" (758-е место, 0,8 процента) и открытым акционерным обществом "СИТРОНИКС" (868-е место, 2,6 процента)<sup>2</sup>.

В-шестых, дефицит высококвалифицированных кадров и высокий возрастной уровень специалистов. В «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» особо отмечено, что «Сложной остается ситуация

1. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. URL: [http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/innovations/doc20120210\\_04](http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/innovations/doc20120210_04).

2 Там же.



в части преодоления разрыва поколений, сформировавшегося в российской науке в 1990–1999 годах. В 2000–2010 годах доля ученых в возрасте до 29 лет в общей численности исследователей росла, но вплоть до 2006 года не происходило роста следующей возрастной категории (30–39 лет), что означает неспособность многих исследовательских организаций удержать молодых специалистов (в 2008 году доля ученых в возрасте до 29 лет в общей численности исследователей составила 17,6 процента, а в возрасте 30–39 лет – 14,2 процента). Одновременно доля исследователей в возрасте 60 лет и старше выросла за 8 лет с 20,8 до 25,2 процента»<sup>1</sup>.

В-седьмых, на российский рынок вышли практически все иностранные транснациональные компании, включая таких высокотехнологичных гигантов, как General Electric, Siemens, Schell, BP, Exxon Mobil и др. В наиболее быстроразвивающемся секторе – фармацевтическом, российские предприятия испытывают серьезное конкурентное давление со стороны крупнейших мировых компаний – Глаксо Смит Кляйн, Санофи-Авентис, Эли Лилли, Астра Зенека, Новартис и других.

С учетом сложившейся сложной внешней бизнес-среды было проведено обследование на отечественных предприятиях реального сектора российской экономики в целях разработки и апробации методики диагностики состояния высокотехнологичных организаций реального сектора, позволяющую выявить причины возникновения организационных конфликтов на современном этапе развития отечественной промышленности в условиях перехода к новому технологическому укладу.

Следуя этапности в проведении исследования на подготовительном этапе состоялись беседы с представителями

собственника и исполнительного органа двух организаций, оперирующих в реальном секторе экономики, одна из которых относилась к среднему (далее – предприятие С), а другая – к малому бизнеса (далее – предприятие М). По решению их собственников на предприятиях проводилась модернизация и решались вопросы внедрения организационных инноваций.

На подготовительном этапе ставились задачи нахождения проблемных зон, обобщение данных о слабых местах диагностируемых систем (предприятий), определение наиболее важных проблем для развития организаций с использованием принятой терминологии для формулировки вопросов для планируемого экспертного опроса.

Первоначально проводилось ознакомление с финансовым состоянием предприятий и установлено, что у предприятий отсутствуют основные признаки банкротства, т.к. чистые активы обществ, рассчитанные в соответствии с Приказом Минфина РФ от 29.01.2003 г. № 10 имели положительные значения. Предприятия не имели просроченных обязательств, задолженности в бюджет и внебюджетные фонды. Не было обнаружено судебных решений, которые могли бы существенно повлиять на финансовую устойчивость предприятий. К данным промышленным организациям не были предъявлены иски по поводу возмещения вреда здоровью сотрудников, профсоюз не выдвигал дополнительных требований к социальной сфере.

Рентабельность капитала, активов и продаж была достаточно низкой (на уровне от 4–4,5% до 0,5–0,6%). В году, предшествующему обследованию и текущем году не был сформирован портфель заказов

1. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. URL: [http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20120210\\_04](http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20120210_04).



в объемах, при выполнении которых предприятиям гарантировался стабильный доход, но его уровень не позволял обеспечить развитие производства. За последние годы попытки внедрения принципиально новых групп продукции были неудачными, кроме модифицированных форм уже выпускаемой продукции.

По результатам обработки информации, полученной в ходе бесед с топ-менеджерами и линейными руководителями предприятий, обозначилось сходство проблем, с которыми сталкиваются данные промышленные организации. В виду стагнации заработной платы наметилось недовольство молодых сотрудников, которые с энтузиазмом говорили о предстоящих переменах. Однако на фоне предстоящих мероприятий по модернизации производства проявилась напряженность в отношениях, переходящая в столкновение противоположных позиций линейных руководителей цехов, участков, отделов между собой, а также линейных руководителей и администрации.

Конфликтная ситуация, зревшая на фоне предстоящих внедрений инноваций в организации С, актуализировалась и, по сути, перешла в стадию открытого конфликта при обсуждении представленной топ-менеджментом программы инновационного развития предприятий на среднесрочную перспективу и плана перераспределения ресурсов на развитие внутренних подразделений организации. Данное событие следует характеризовать как инцидент, следствием явился поводом для начала конфронтационных действий его участников и собственно конфликта.

В ходе собеседований было установлено, что данную ситуацию нельзя отнести к антагонистическим конфликтам. У менеджеров низового и среднего звена – начальники смен, отделов, участков,

отделений - не отмечено стремление к разрушению целостности организации, как системы. Наоборот, каждый руководитель занимал позицию, которая, по его мнению, была наилучшей с точки зрения развития предприятия и повышению его конкурентоспособности в процессе модернизации. Вместе с тем, позиции оппонентов оспаривались и считались неприемлемыми.

Менеджеры и специалисты конфликтующих структурных подразделений отстаивали взаимоисключающие друг друга позиции, противодействуя друг другу в ходе разворачивающейся модернизации и внедрения технологических, организационных и продуктовых инноваций. При этом каждый руководитель настаивал на важности и приоритетности развития руководимого им внутриорганизационного звена, а вину за срывы выполнения текущей производственной программы и производства новых видов продукции возлагал на неумелые действия и противодействия менеджмента другого, смежного подразделения.

В организациях в период обследования уже имелись отдельные признаки, характерные для дисфункциональных последствий для конфликта, которые выразились в восприятии другой стороны как «врага», текучести кадров, снижении производительности и ухудшении других параметров морально-психологического климата.

Для выявления доминирующих факторов конфликта в высоко-технологичных предприятиях реального сектора экономики разработана и апробирована специальная методика в целях разработки стратегии управления конфликтами. Методика диагностики причин организационного конфликта на основе экспертно-аналитического подхода к анализу ситуации предполагает поэтапность (рис. 1).



*Рис.1*  
*Этапы диагностики причин организационного конфликта*  
*на основе экспертно-аналитического подхода*

**I. Разработка содержания опросных листов**

**II. Определение круга экспертов**

**III. Проведение опроса**

**IV. Обработка данных и их представление в графическом виде**

На этапе I «Разработка содержания опросных листов» было решено проводить опрос по двум опросным листам. В первом предлагался перечень факторов, обуславливающих причины конфликта; во втором – перечень факторов, которые могли бы обеспечить эффективное и ускоренное развитие организации в будущем. В связи с тем, что на уровне выбранных экспертов трудно оценить экологические и ресурсные факторы, последние не были включены в перечень.

На втором этапе – «Определение круга экспертов» – в качестве участников опроса выступили менеджеры среднего звена, которые наиболее активно вступали в конфликт – начальники цехов, отделений, участков, служб и заведующие лабораториями, а также их непосредственные руководители – заместители генерального

директора по функциональным направлениям деятельности предприятия.

На III этапе происходил одновременный опрос всех участников для получения оценок влияния факторов на текущую конфликтную ситуацию в организации – от 0 (отсутствие влияния) до 10 (максимальное влияние) и факторов, которые бы в будущем обеспечивали эффективное развитие организации по той же шкале.

На заключительном этапе, на основании усредненных экспертных оценок (от 0 до 10 баллов) были обобщены результаты опроса и на их основании выстроена диаграмма многопараметрического анализа. Данная диаграмма наглядно показывает оценку экспертами причин текущего конфликта и оценку факторов, позитивно влияющих на будущее состояние промышленных организаций (рис. 2).



Рис.2

*Оценка доминирующих факторов конфликтов и приоритетных направлений развития организаций (где 1 – психолого-поведенческие; 2 – технико-технологические; 3 – организационно-экономические; 4 – социально-экономические; 5 – институциональные).*

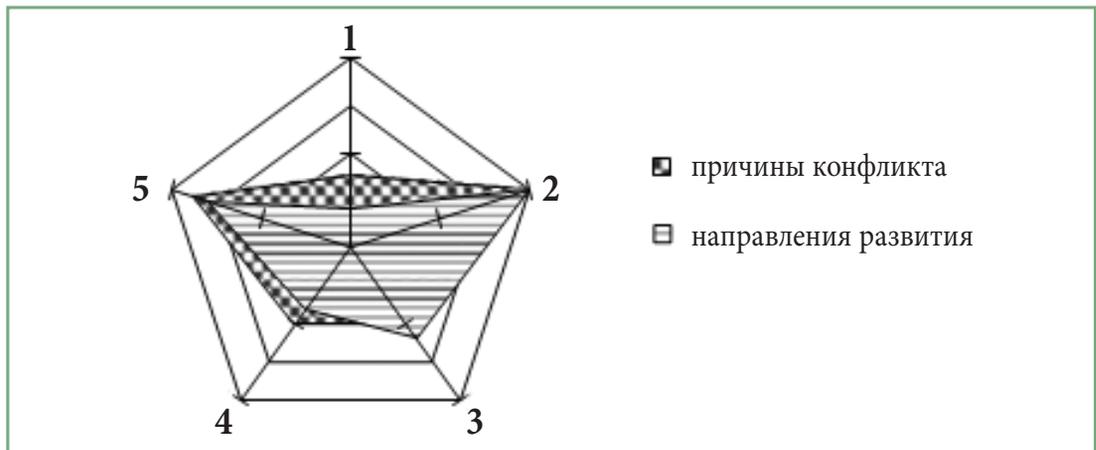


Диаграмма показывает схожесть в оценках менеджментом исследуемых организаций причин конфликта и направлений будущего развития организаций.

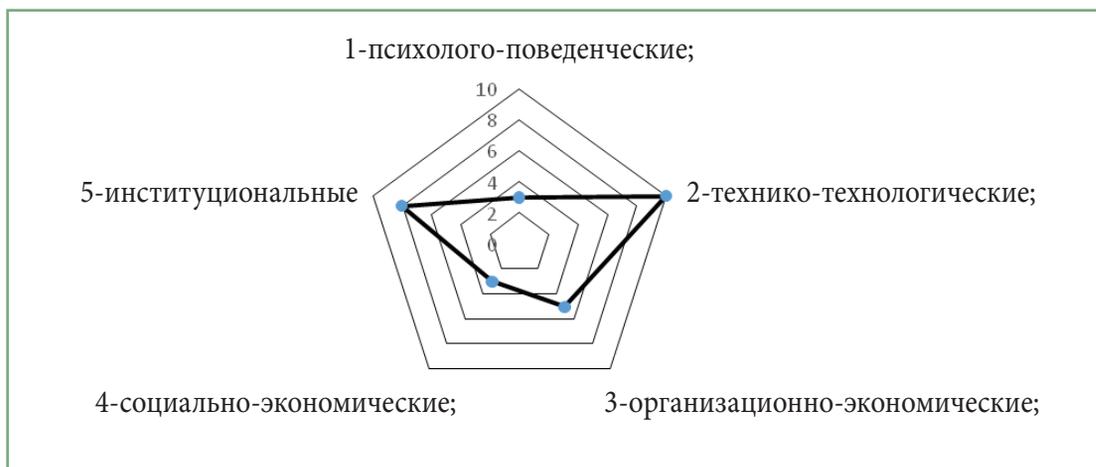
Как видно из данных диаграммы, в числе основных факторов, обуславливающих причины организационного конфликта, выделены две группы – группа технико-технологических и институциональных

факторов, а устранение непосредственных причин конфликта, вызванного данными факторами, определяет направления будущего развития промышленной организации.

Результаты обработки данных относительно причин конфликта по организации С показывают данные диаграммы (рис. 3).

Рис.3

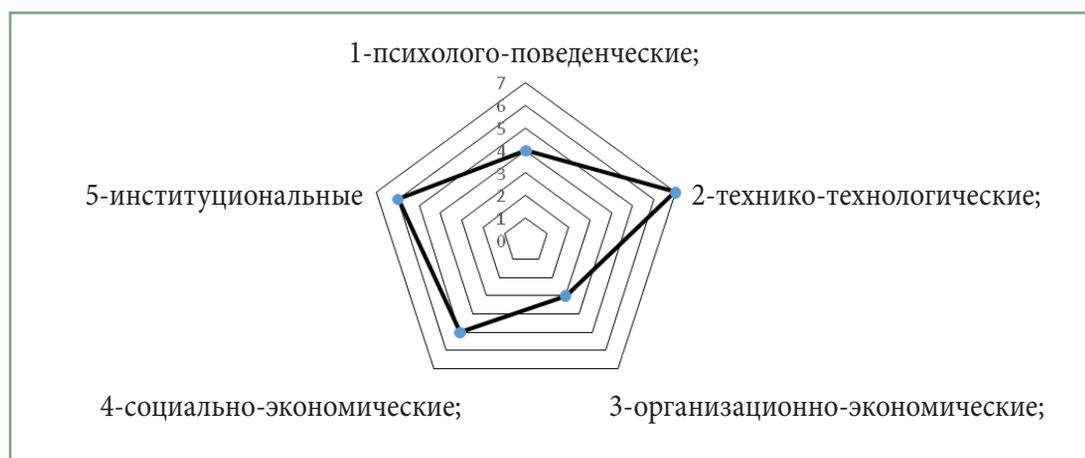
*Оценка доминирующих факторов конфликта в организации С*





Результаты обработки данных организации М показывают данные относительно причин конфликта по диаграммы (рис. 4).

Рис.4  
*Оценка доминирующих факторов конфликта в организации М*



Как видно из данных диаграмм, оценка менеджеров не расходится с усредненными данными по двум организациям. Это свидетельствует о единстве во взглядах менеджеров организаций среднего и малого бизнеса на факторы, обуславливающие причины конфликтов.

Однако при более детальном анализе выясняется, что менеджеры организации малого бизнеса в большей степени связали причины конфликта с психолого-поведенческими факторами, что связано с особенностями малых коллективов. Менеджеры этой организации уделили большее внимание роли социально-экономических факторов, что, на наш взгляд объясняется нестабильной оплатой труда. Но главный результат в целом единство понимания причин конфликта в организации.

Из бесед с менеджментом компаний, которые выступили в роли экспертов, выясняется, что ими не совсем понято содержание институциональных и организационно-экономических факторов. Многие менеджеры среднего звена, по сути,

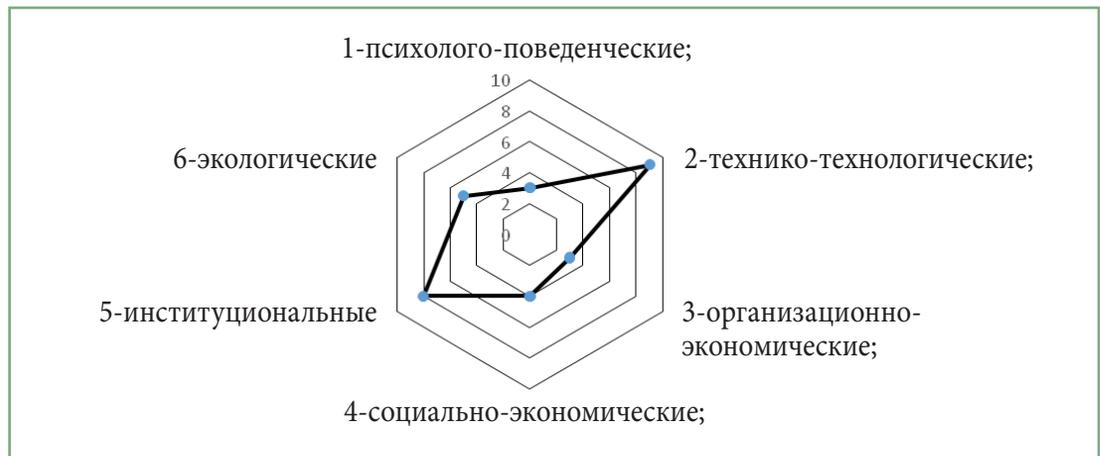
относили к организационно-экономическим факторам факторы, связанные с влиянием рынка, а выбор институционального фактора диктовался недовольством управления организацией.

Примерно одинаковые результаты по данным организациям видны из построений, отражающих понимание менеджерами факторов будущего развития с учетом влияния экологического фактора (рис. 5).

Детальное обсуждение полученных результатов с топ-менеджерами и собственниками организаций подтвердило вывод, полученный в результате апробации методики диагностики причин конфликта: в настоящее время возникновение конфликтов на предприятиях реального сектора российской экономики обусловлено объективными процессами ускорения технико-технологических и институциональных преобразований, а также недостаточностью внутренних ресурсов организации для ускоренного развития всех ее структурных звеньев.



Рис.5  
Оценка факторов, воздействующих  
на будущее развитие организаций (усредненные данные)



Кроме того, переход к инновационной экономике требует привлечения инновационных, уникальных ресурсов для развития организации.

Данный конфликт можно отнести к группе организационных межгрупповых конфликтов, обусловленных необходимостью инновационного развития организации с точки зрения ее перспектив пребывания на рынке и невозможностью вовлечения инновационных ресурсов для поддержания конкурентоспособности в виду ограниченности ресурсов.

В этой связи, по-нашему мнению, традиционные методы разрешения конфликтов, которые описаны исследователями – структурные (разъяснение ожиданий, использование механизмов координации и интеграции, установка соподчиненных целей, использование правильной

структуры вознаграждений) и межличностные (уклонение, сглаживания, принуждения, компромисс) – могут быть использованы в качестве вспомогательных инструментов в системе управления конфликтами.

В условиях инновационной экономики одним из новых направлений управления конфликтами в организациях реального сектора российской экономики выступает использование аутсорсинговой бизнес-модели привлечения ресурсов для развития организацией. Внедрение аутсорсинга выступает инновационным управленческим решением, направленным на блокирование последствий деструктивных функций организационного конфликта и создания условий для максимального проявления конструктивного потенциала конфликта инновационного развития.



## Список литературы:

1. Оболонский, Ю.В. (2014) Психологическая модель личности. Живая психология (1)2. 52-60
2. Лукашенко, Д.В. (2014) Чтобы быть лидером... Живая психология (1) 2. 41-46
3. Перельгина Е.Б. Личность - Устойчивое развитие - Безопасность. Живая Психология. БИБЛИОГЛОБУС, 2014.
4. Абульханова-Славская К.А. Стратегия Жизни.М.:1999.
5. Немчин Т.А, Состояние нервно-психического напряжения. Л.: Изд-во ЛГУ, 1983.
6. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов: Пер. с нем. М.:Экономика, 1990.
7. Оболонский Ю.В. Бизнес и Психология.М.: АПКППРО,2013.
8. Крутько (Бусыгина) И.С. Современный Деловой Мир, в основе которого человек. Живая Психология. Библиоглобус, 2014 год.
9. Лебедев В.И. Личность в экстремальных условиях. М.: Политиздат, 1989

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Оболонский Юрий Владимирович**  
директор института «Здоровьесберегающих технологий и охраны окружающей среды»  
yury97@rambler.ru