

Ссылка для цитирования этой статьи:

Карякин А.М. Причины и последствия дисфункциональных конфликтов персонала в организации // Human Progress. 2022. Том 8, Вып. 1. С. 8. URL: http://progress-human.com/images/2022/Tom8_1/Karyakin.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.181.8

УДК 331.1

ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ



Карякин Александр Михайлович

Доктор экономических наук, профессор,
декан факультета экономики и управления
Ивановского государственного энергетического
университета имени В.И. Ленина

karyakin@economic.ispu.ru
34, ул. Рабфаковская,
г. Иваново, Россия, 153003
+7 (4932) 269-748

Аннотация. Конфликты персонала являются неотъемлемой частью социально-экономических отношений в организации. Далеко не всегда конфликты имеют благоприятное влияние на ситуацию, зачастую они приводят к негативным последствиям, ухудшая коммуникации персонала и стабильность организации. Поэтому необходимо своевременно и эффективно применять инструменты урегулирования конфликтов персонала, находить верные стратегии менеджмента. Актуальность статьи заключается в том, что конфликты персонала в организации неизбежны, управление и урегулирование конфликтов персонала относится к важным направлениям в работе менеджеров любой организации. В научной статье рассмотрены функциональные и дисфункциональные конфликты. Особое внимание уделено изучению дисфункциональных конфликтов: приведена их типология (деление на внутриличностные, межличностные, между личностью и группой и межгрупповой). По каждому типу конфликтов представлены причины возникновения, методы урегулирования, включая административно-правовые, экономические и социально-психологические методы управления персоналом. А также систематизированы возможные последствия конфликтов персонала в случае неэффективного управления. Обладание навыками преобразования дисфункциональных конфликтов в функциональные поможет улучшить отношения персонала, эффективность деятельности организации. В работе представлены результаты соответствующих теме социологических опросов Службы Исследований компании HeadHunter, проведенных в 2019-2020 годах.

Ключевые слова: конфликты в организации; конфликты персонала; дисфункциональные конфликты; причины конфликтов; урегулирование конфликтов.

JEL коды: M10; M12.

Введение

Многие менеджеры сегодня признают, что полное отсутствие конфликтов в организации является не только невозможным, но и нежелательным явлением. В условиях нестабильности и неопределенности социально-экономической обстановки, регулярных потрясений, организация не может оставаться статичной и подвержена изменениям, повышающим конфликтность. Менеджеры организации должны реагировать на изменение внешней среды, генерировать мероприятия, способствующие интеграции всех видов деятельности организации и персонала. Вместе с тем, происходящие изменения могут являться благоприятной основой для возникновения конфликтных ситуаций.

По результатам социологического опроса работодателей 83 российских компаний, проведенного Службой Исследований компании HeadHunter в мае 2020 года, в ситуации, связанной с текущим эпидемиологическим кризисом, 45 процентов респондентов заявили о сокращении численности персонала в их организациях, снижении фонда оплаты труда в среднем на 28 процентов в 56 процентах организаций [1].

Сам по себе конфликт не обязательно должен быть дисфункциональным [2]. При правильном понимании причин конфликтов и методов урегулирования большинство конфликтов будут способствовать достижению лучших результатов в управлении организацией, импульсом повышения эффективности и результативности деятельности организации [3], [4, с. 368]. В ряде случаев конфликт следует рассматривать как инструмент, позволяющий получать новые знания персоналу и обеспечивать рост и развитие организации [5].

Целью исследования является изучение причин и последствий дисфункциональных конфликтов персонала, определение их типологии и методического инструментария управления конфликтами персонала.

1. Методы исследования

В исследовании использованы методы теоретического анализа информации, полученной в результате мониторинга публикаций по теме исследования в ведущих научных российских и зарубежных изданиях; аналитических материалов и опубликованных социологических опросов Службы Исследований компании HeadHunter, проведенных в 2019-2020 годах, достоверность которых подтверждается их транспарентностью.

Теоретической базой исследования послужили работы российских конфликтологов, посвященные изучению и управлению конфликтами персонала (А.Я.Кибанов, В.Г. Коновалова, О.Л.Белова [6]) их систематизации (А.Я.Анцупов, С.В.Баклановский [7, с. 128]), подходам и методам исследования (С.Л.Прошанов [8, с. 25]) .

2. Результаты исследования

Проблемам конфликтологии посвящены труды многих российских и зарубежных ученых, и, соответственно, у понятия конфликта имеется множество определений и толкований. В настоящей статье будем исходить из определения, предложенного М.Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури – «Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые ... делают все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое» [4].

В конфликтологии принято различать дисфункциональный и функциональный конфликты. Дисфункциональный конфликт имеет отрицательную направленность, приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности деятельности организации в результате стрессов, напряженности, ухудшения коммуникации персонала, информационных барьеров. Функциональный конфликт имеет положительную направленность и приобретает всё большую популярность вследствие возрастания роли коллективного принятия решений [9, с. 222], [10].

Далее более подробно будут рассмотрены дисфункциональные конфликты персонала.

По результатам социологического опроса 6 463 соискателей, проведенного Службой Исследований компании HeadHunter в октябре 2020 года 68 процентов респондентов сталкивались с конфликтами с начальством и коллегами, 57 процентов – с начальством, 24 процента – с коллегами. При этом 70 процентов респондентов ответили, что конфликты происходили на текущей работе и 30 процентов, что на одной из предыдущих. Основными проявлениями конфликтов были отмечены обесценивание труда (73 процента), разговоры на повышенных тонах (63 процента), хамство, грубость (53 процента). Самостоятельно решить конфликты путем переговоров пытались 57 процентов респондентов, 55 процентов ответили, что попытка самостоятельного решения конфликта усугубит ситуацию. Последствием неразрешенных конфликтов в 43 процентах случаев было увольнение персонала [11].

К основным причинам возникновения конфликтов на работе по результатам социологического опроса 1 919 соискателей, проведенного Службой Исследований компании HeadHunter в июле 2021 года, были отнесены низкий уровень заработной платы

(80 процентов), переработки (72 процента), отсутствие возможности прохождения курсов повышения квалификации (66 процентов) [12].

Типология дисфункциональных конфликтов персонала, причины возникновения и инструменты урегулирования представлены в Таблице 1.

Табл. 1: Типология, причины и инструменты урегулирования дисфункциональных конфликтов персонала в организации¹

Типы дисфункциональных конфликтов	Причины конфликта	Инструменты урегулирования
внутриличностный (обусловлен внутренним дискомфортом, связанным с выполнением трудовой деятельности, может являться причиной конфликтов с другими сотрудниками)	<ul style="list-style-type: none"> • противоречивые требования к сотруднику • несоблюдение принципа единоначалия • различие целей организации с личными целями сотрудника • чрезвычайно высокая либо недостаточная загруженность 	<ul style="list-style-type: none"> • неформальное общение • подбор персонала в соответствии с необходимыми компетенциями и компетентностями • регулярное обучение, ротация • гибкий график работы • доступность необходимой информации • анализ трудовой деятельности сотрудников • материальное стимулирование
Межличностный (самый распространенный)	<ul style="list-style-type: none"> • противостояние сотрудников за ограниченные ресурсы (финансирование, оборудование др.) • претендование на лучшие вакансии • столкновения по причине различных взглядов и ценностей 	<ul style="list-style-type: none"> • неформальное общение • регулярное обучение • обоснованное и понятное для персонала распределение ресурсов • доступность необходимой информации, в том числе о критериях продвижения и вознаграждения
Между личностью и группой	<ul style="list-style-type: none"> • противоречия интересов группы с интересами отдельной личности • расхождение мнения личности с мнением группы • между руководителем и группой по причине необходимости соблюдения правил и производительности организации 	<ul style="list-style-type: none"> • подбор персонала в соответствии с необходимыми компетенциями и компетентностями • внедрение в коллектив носителей новой культуры • развитие возможности и свободы высказываний при обсуждении проблем для преобразования дисфункциональных конфликтов в функциональные
Межгрупповой	<ul style="list-style-type: none"> • столкновение групп по причине «несправедливого» отношения к ним руководства • различие уровня благосостояния отдельных групп управления организацией • разногласия между профсоюзом и администрацией • разногласия между рядовым и управленческим персоналом • столкновение групп внутри организации из-за различия целей • «соревнование» между группами/подразделениями 	<ul style="list-style-type: none"> • привлечение персонала к принятию решений в значительной мере поможет урегулировать такие конфликты • развитие возможности и свободы высказываний при обсуждении проблем для преобразования дисфункциональных конфликтов в функциональные

¹ Составлено автором по: [9], [13], [14]

Предложенные в Таблице 1 инструменты урегулирования дисфункциональных конфликтов относятся к таким методам управления персоналом, как административно-правовые, экономические и социально-психологические [15], [16].

Если не был найден эффективный способ урегулирования конфликтов, то могут возникнуть дисфункциональные последствия, препятствующие достижению целей организации: неудовлетворенность персонала, напряженный социально-психологический климат, рост текучести кадров, снижение эффективности деятельности организации [5], [17]; снижение степени сотрудничества в перспективе [17], [18]; непродуктивной конкуренции с другими группами организации; восприятие стороны оппонента как врага, своих интересов и целей приоритетными [19], [20]; прекращение взаимодействия между конфликтующими сторонами и увеличение конфронтации [17], [19], [20]; придание большего значения «победе» в конфликте, чем его решению [19], [20].

Выводы

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что дисфункциональные конфликты персонала имеют особенности, которые в своей деятельности должен учитывать менеджер. Для урегулирования дисфункциональных конфликтов необходимо диагностировать причины их возникновения и применить эффективный методический инструментарий с учетом интересов всех участников конфликта. Урегулирование конфликта подразумевает интеграцию всех факторов, которые могут способствовать разрешению дисфункционального конфликта и минимизации дисфункциональных последствий, возможности его трансформации в функциональный конфликт.

Литература

1. Сокращение персонала или ФОТ: результаты опроса работодателей // HeadHunter 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16912619.pdf> (дата обращения: 09.02.2022).
2. Rahim, M.A. Functional and dysfunctional strategies for managing conflict // IACM 23rd Annual Conference Paper. 2010. 15 с.
3. Рачицкая, В.А. Место и роль организационного конфликта в управлении организацией / В.А., Рачицкая // *Via scientiarum. Дорога знаний*. 2019. № 1. С.: 72-75.
4. Мескон, М.Х.; Альберт М.; Хедоури, Ф. Основы менеджмента. М.: Диалектика. 2019. 672 с.
5. Антонова, Н.Л.; Логинова, Д.О. Виды конфликтов и управление конфликтами в организации // *Modern Science*. 2020. № 5-3. С.: 486-492.

6. Кибанов, А.Я.; Коновалова, В.Г.; Белова, О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами. Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Проспект". 2013. 88 с. ISBN 978-5-392-09535-3.
7. Анцупов, А.Я.; Баклановский, С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. Москва: ООО «Проспект». 2016. 336 с. ISBN 978-5-392-19675-3.
8. Прошанов, С.Л. Современные подходы и методы исследования социальных конфликтов в Российской социологии // Социальная политика и социология. 2007. № 2. С.: 22-34.
9. Карякин, А.М.; Великороссов, В.В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина». Иваново. 2012. 416 с. ISBN 978-5-89482-925-8.
10. Amason, A.C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams // Academy of management journal. 1996. Том 39. № 1. С.: 123-148.
11. Конфликты и абьюз: результаты опроса соискателей // HeadHunter. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16952753.pdf> (дата обращения: 09.02.2022).
12. Рабочий персонал: результаты опроса соискателей // HeadHunter. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/17145075.pdf> (дата обращения: 09.02.2022).
13. Litterer, J.A. Conflict in organization: A re-examination // Academy of Management Journal. 1966. Том 9. № 3. С.: 178-186.
14. Rahim, M.A. Managing conflict in organizations. Routledge, 2017. 311 с.
15. Бушмелева, М.А. Методы управления персоналом в условиях корпоративного конфликта // Матрица научного познания. 2021. № 5-2. С.: 110-118.
16. George, B.; Erikson, T.; Parhankangas, A. Preventing dysfunctional conflict: examining the relationship between different types of managerial conflict in venture capital-backed firms // Venture Capital. 2016. Том 18. № 4. С.: 279-296.
17. Бурыкина, С.А.; Ткачева, Н.Н.; Каплун, О.Ю. Межличностный конфликт в организации: причины и функции // Социальная интеграция и развитие этнокультур в евразийском пространстве. 2020. Том 2. № 9. С.: 58-63.
18. Романова, И.А.; Лаас, Н.И.; Гурова, Е.В. Источники конфликтов и стрессогенные факторы в современных организациях // Вестник университета. 2021. № 1. С.: 13-19. DOI 10.26425/1816-4277-2021-1-13-19.
19. Румянцева, М.В. Межгрупповые конфликты в организации и пути их урегулирования // Молодой ученый. 2017. № 39 (173). С.: 47-49.

20. Молчанова, Е.В. Феномен множественной категоризации в межгрупповых конфликтах: психолого-педагогический подход / Новая наука: гипотезы, взгляды и факты: Сборник научных трудов / Под общей редакцией С.В., Кузьмина. Казань. 2017. С.: 199-205.

CAUSES AND CONSEQUENCES OF DYSFUNCTIONAL STAFF CONFLICTS IN ORGANIZATION

Alexander Karyakin

Doctor of Economic, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management
in Ivanovo State Energy University named after V.I. Lenin
Ivanovo, Russia

Abstract. Personnel conflicts are an integral part of socio-economic relations in the organization. Conflicts do not always have a favorable effect on the situation, they conceived lead to negative consequences, worsening staff communication and the organizational stability. Therefore, it is necessary to timely and effectively apply tools for resolving personnel conflicts, to find the right management strategies. The relevance of the article lies in the fact that personnel conflicts in an organization are inevitable, the personnel conflicts' management and settlement is one of the important areas in the any organization managers' work. The scientific article deals with functional and dysfunctional conflicts. Particular attention is paid to the study of dysfunctional conflicts: their typology is given (divided into intrapersonal, interpersonal, between the individual and the group and intergroup). For each type of conflict, the occurrence causes, settlement methods, including administrative-legal, economic and socio-psychological HR methods are presented. It also systematizes the possible staff conflicts' consequences in case of ineffective management. Possessing the skills to transform dysfunctional conflicts into functional ones will help improve staff relations, the organizational effectiveness. The paper presents the results of sociological surveys relevant to the topic made by the HeadHunter Research Service conducted in 2019-2020.

Keywords: organizational conflicts; staff conflicts; dysfunctional conflicts; causes of conflicts; conflict resolution.

JEL codes: M10; M12.

References

1. Reduction of staff or payroll: results of a survey of employers // HeadHunter. 2020. URL: <https://hhcdn.ru/file/16912619.pdf>.

2. Rahim, M.A. (2010) Functional and dysfunctional strategies for managing conflict // IACM 23rd Annual Conference Paper. 15 p.
3. Rachitskaya, V.A. (2019) Place and role of organizational conflict in organization management / V.A., Rachitskaya // *Via scientiarum. The road of knowledge*. No. 1. P.: 72-75.
4. Meskon, M.Kh.; Albert M.; Hedouri, F. (2019) *Fundamentals of Management*. Moscow: Dialectics. 672 p.
5. Antonova, N.L.; Loginova, D.O. (2020) Types of conflicts and conflict management in an organization // *Modern Science*. No. 5-3. P.: 486-492.
6. Kibanov, A.Ya.; Konovalova, V.G.; Belova, O.L. (2013) *Personnel management: theory and practice. Managing conflicts and stress*. Moscow: Limited Liability Company "Prospekt". 88 p. ISBN 978-5-392-09535-3.
7. Antsupov, A.Ya.; Baklanovsky, S.V. (2016) *Conflictology in diagrams and comments*. Moscow: Prospekt LLC. 336 p. ISBN 978-5-392-19675-3.
8. Proshanov, S.L. (2007) Modern approaches and methods of studying social conflicts in Russian sociology // *Social policy and sociology*. No. 2. P.: 22-34.
9. Karyakin, A.M.; Velikorossov, V.V. (2012) *Human resource management: textbook*. allowance. Ivanovo State Power Engineering University named after V.I. Lenin. Ivanovo. 416 p. ISBN 978-5-89482-925-8.
10. Amason, A.C. (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams // *Academy of management journal*. Vol. 39. No. 1. P.: 123-148.
11. Conflicts and abuse: results of a survey of applicants // HeadHunter. 2020. URL: <https://hhcdn.ru/file/16952753.pdf>.
12. Working staff: results of a survey of applicants // HeadHunter. 2021. URL: <https://hhcdn.ru/file/17145075.pdf>.
13. Litterer, J.A. (1966) Conflict in organization: A re-examination // *Academy of Management Journal*. Vol. 9. No. 3. P.: 178-186.
14. Rahim, M.A. (2017) *Managing conflict in organizations*. Routledge, 311 p.
15. Bushmeleva M.A. (2021) Methods of personnel management in the context of corporate conflict // *Matrix of scientific knowledge*. No. 5-2. P.: 110-118.
16. George, B.; Erickson, T.; Parhankangas, A. (2016) Preventing dysfunctional conflict: examining the relationship between different types of managerial conflict in venture capital-backed firms // *Venture Capital*. Vol. 18. No. 4. P.: 279-296.

17. Burykina, S.A.; Tkacheva, N.N.; Kaplun, O.Yu. (2020) Interpersonal conflict in the organization: causes and functions // Social integration and development of ethnic cultures in the Eurasian space. Vol. 2. No. 9. P.: 58-63.
18. Romanova, I.A.; Laas, N. I.; Gurova, E.V. (2021) Sources of conflicts and stress factors in modern organizations // Bulletin of the University. No. 1. P.: 13-19. DOI 10.26425/1816-4277-2021-1-13-19.
19. Rumyantseva, M.V. (2017) Intergroup conflicts in the organization and ways to resolve them // Young scientist. No. 39 (173). P.: 47-49.
20. Molchanova E.V. (2017) The phenomenon of multiple categorization in intergroup conflicts: a psychological and pedagogical approach / New science: hypotheses, views and facts: Collection of scientific papers / Under the general editorship of S.V., Kuzmina. Kazan. P.: 199-205.

Contact

Alexander Karyakin

Ivanovo State Energy University named after V.I. Lenin

34, Rabfakovskaya str., 153003, Ivanovo, Russia

karyakin@economic.ispu.ru