

Трусевич Н. Э., доцент (БГТУ); Феликсова Л. В., ассистент (БГТУ)

## ПРОТИВОРЕЧИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИЗДАТЕЛЬСКО-ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА БЕЛАРУСИ

В статье представлены результаты сравнительного анализа организационных противоречий и конфликтов в системах управления. На основании обработки данных опросов проведена дифференциация издательств и типографий по показателям: наличие противоречий; доля каждого типа противоречий; доля рабочего времени на их разрешение; основные причины противоречий; факты перерастания противоречий в конфликты; продолжительность их протекания; меры по профилактике и разрешению конфликтов; наличие системы прогнозирования и управления конфликтами и противоречиями.

In article results of the comparative analysis of organizational contradictions and conflicts in management systems are presented. As a result of data processing of interrogations is spent the differentiation of publishing houses and printing houses on indicators: presence of contradictions, share of each type of contradictions, working hours share on their permission, principal causes of contradictions, the facts of development of contradictions in conflicts, duration of their course, measures on preventive maintenance and the resolution of conflicts, presence of system of forecasting and management of conflicts and contradictions.

**Введение.** Важной проблемой исследования организационных конфликтов является выяснение их роли и влияния на эффективность функционирования организации [1]. Конфликты могут выступать средством диагностики, так как позволяют отслеживать неблагоприятные места в организации, вскрывать те противоречия, которые в другом случае остались бы незамеченными и продолжали бы ее разрушать и дестабилизировать.

Вместе с тем разработка любых диагностических средств предполагает наличие достаточно глубоких теоретических знаний, касающихся объекта диагностики. Только в случае наличия сформированной концептуальной модели возможна дальнейшая работа по созданию конкретных методик диагностики конфликтов.

**Социология организационных конфликтов.** Сами по себе конфликты не являются проблемой в организации. Проблемой они становятся тогда, когда управление ими нацелено лишь на их искоренение, а не на использование для диагностики более глубоких организационных противоречий и разрешения именно этих противоречий.

Выбор диагностических методов и средств ограничен: одни методы могут быть использованы в случае существования конфликта, который сам может выступать в качестве такого рода диагностического средства для определения противоречий, заложенных в организационной структуре; другие методы могут быть использованы при прямом поиске таких противоречий, не проявившихся в конфликтных взаимодействиях сторон.

Кроме того, важным представляется и то, что диагностические средства должны быть чувствительны именно к определению того главного противоречия, которое лежит в основе конфлик-

та, должны давать возможность классифицировать эти конфликты по двум типам: либо как позиционные, либо как неформальные.

Проблема исследования организационных конфликтов, междисциплинарная по своей сути, восходит к двум теоретико-методологическим источникам: социологии конфликта, с одной стороны, и теории организаций — с другой. Вместе с тем можно констатировать некоторое запаздывание в развитии организационной проблематики по сравнению с политической, семейной, индустриальной и т. п. конфликтологией.

Данная проблематика долгое время рассматривалась в достаточно узких для нее рамках социально-психологических исследований конфликтов на внутриличностном, межличностном, межгрупповом уровне [2]. Определенный сдвиг произошел, когда активно начала развиваться теория организаций с учетом всего обширного материала, который был накоплен специалистами, и социологи-практики увидели в организационных конфликтах не просто проблему психологической напряженности, стресса, а проблему, существующую на институциональном уровне в организациях [3]. На диагностическое значение конфликтов в свое время указал Э. Джейкс, проводивший исследования в компании «Глэссиер» [4].

Для формирования моделей конфликтов важны следующие положения. Во-первых, организационный конфликт рассматривается как специфическая форма взаимодействия между организационными единицами, в основе которого лежит некое противоречие. Здесь следует сделать уточнение. Поскольку конфликт рассматривается как особый тип взаимодействия, то сфера его возможного возникновения ограничивается социальной подсистемой организации. Социальная организация, рассматриваемая в узком смысле слова,

«это такая подсистема в системе регулирования организационного человеческого поведения, в которой источником воздействия на поведение выступает культура» [5, с. 173].

Социальная организация включает в себя формальную и неформальную структуры. Характерной особенностью конфликтов в неформальной структуре является эмоциональная насыщенность [6].

Позиционным называется конфликт, объективно заданный положением подразделений в организационной структуре, когда цели подразделений противоположны. В позиционных конфликтах важен аспект соотношения противоречия и конфликта. Конфликт выступает как осознанное противоречие несовпадающих или противостоящих друг другу интересов сторон, готовых предпринять или уже предпринявших определенные действия, основанные на указанном противостоянии [7].

Это утверждение особенно значимо для понимания механизма возникновения позиционного конфликта, основанного на противоречиях, заложенных в формальной структуре организации. До тех пор, пока местом локализации противоречия являются элементы формальной структуры (статусы с соответствующими ролевыми предписаниями: рабочие места, подразделения и т. п.), не занятые конкретными людьми, возникновение позиционного конфликта невозможно.

Однако существование противоречия на формальном уровне может иметь место и в данном случае. Как только вакантное рабочее место будет занято конкретным сотрудником, конфликт может материализоваться. Конкретные формы его протекания, стратегия и тактика поведения участников, эмоциональная острота и насыщенность будут зависеть не от противоречия, лежащего в основе такого конфликта, а от самих участников, субъектов конфликта. Формальная структура социальной организации, фиксируя, делая возобновляемыми, предсказуемыми деловые отношения членов организации, тем самым закрепляет и весь комплекс противоречий внутри самой себя. Поэтому формальные противоречия, лежащие в основе позиционных конфликтов, тоже являются возобновляемыми, постоянными в рамках данной формальной структуры, а соответственно, и не зависящими от конкретных людей, занимающих те или иные позиции.

В этом случае управление конфликтами, ориентированное на достижение конвенциональных соглашений между конфликтующими субъектами, в форме либо переговорного процесса, либо методов групповых практикумов, распространенных при проведении деловых игр с целью обучения экспертов, лишь снимет проблему непосредственных конфликтных взаимодействий, но не обеспечит снятия противоречия

в формальной структуре организационного управления предприятиями и организациями. Эта часть задачи может быть решена с помощью технологий организационного проектирования [8].

**Сравнительный анализ противоречий и организационных конфликтов в издательствах и на полиграфических предприятиях.** Целью данной работы является исследование организационных противоречий и конфликтов в издательско-полиграфическом комплексе. Для решения этой задачи проводился экспертный опрос сотрудников аппарата управления в государственных республиканских издательствах г. Минска и на крупных полиграфических предприятиях Беларуси разного подчинения. Исследование осуществлялось с использованием разработанной нами анкеты, которая включала 12 пунктов и содержала в себе 50 вопросов. При разработке анкеты исходили из методологических положений, приведенных в [9].

В первой части анкеты устанавливалось наличие на предприятии противоречий, способных в принципе привести к конфликтам, с учетом полной их классификации: внутриличностных, межличностных (горизонтальных, вертикальных), личность — группа и межгрупповых. Оценивалась доля каждого из противоречий в их общем количестве и доля рабочего времени, затрачиваемого на улаживание или преодоление этих противоречий.

Во второй части анкеты выяснялись основные причины каждого типа противоречий в соответствии с предлагаемым списком. В процессе опроса список ранжировался по степени значимости причины.

В третьей части анкеты определялось наличие фактов перерастания противоречий в открытые конфликты за последние три года, продолжительность протекания конфликтов до их разрешения, меры, предпринимаемые администрацией для разрешения конфликтов, наличие на предприятии системы прогнозирования и управления конфликтами и противоречиями в сфере управленческих отношений, а также основных элементов этой системы.

В качестве экспертов выступали сотрудники аппарата управления издательств и типографий, представляющие различные уровни системы управления — заместители директора, заведующие отделами, редакциями, начальники отделов, цехов, специалисты, всего 48 экспертов. Из них женщины составляли 63,8%, мужчины — 36,2%. Средний возраст экспертов — 46,3 года, стаж работы в аппарате управления — 14 лет.

На основе полученных в результате обработки анкет данных можно провести сравнительный анализ организационных противоречий и конфликтов в издательской подотрасли и полиграфической промышленности.

По мнению экспертов, в издательствах и на полиграфических предприятиях присутствуют все типы противоречий в сфере управленческих отношений. Однако не все эксперты допускают наличие полного набора противоречий. Наибольшее количество экспертов как издательств (82,4%), так и типографий (64,5%) признали наличие внутриличностных противоречий в организациях, где они работают. Межличностные противоречия в издательствах имеют место по мнению 37,3% опрошенных, а в типографиях — 50,5%. Межгрупповые противоречия и противоречия личность — группа в издательствах указали 29,4% экспертов. На полиграфических предприятиях количество экспертов, назвавших межгрупповые противоречия и противоречия личность — группа, составило 51,6% и 48,4% соответственно. Из приведенных данных видно, что в типографиях большее количество опрошенных (на 10,5%) признало наличие противоречий в сфере управленческих отношений.

Если рассматривать дифференциацию ответов внутри межличностных противоречий, то получены следующие результаты: наибольшее количество экспертов в издательствах (52,9%) выделили одноуровневые противоречия, а на полиграфических предприятиях (58,1%) — противоречия с нижестоящим уровнем. В издательствах противоречия с нижестоящим уровнем отметили наименьшее количество экспертов (23,5%). Противоречия с вышестоящим уровнем выделили 35,3% экспертов в издательствах и 41,9% в типографиях. Одноуровневые противоречия признали 51,6% экспертов типографий.

По оценке респондентов издательств и типографий, наибольшую долю от общего количества имеющих место противоречий занимают межличностные противоречия — 37,3% и 39,9% соответственно. Далее 33,8% приходится на внутриличностные противоречия в издательствах и 24,7% на полиграфических предприятиях. В издательствах и типографиях на противоречия личность — группа приходится — 14,7% и 14,9%, межгрупповые составляют — 14,1% и 21,5% соответственно. При этом среди межличностных противоречий 22,3% и 13,7% отведено одноуровневым противоречиям; 10,2% и 11,9% — противоречиям с вышестоящим уровнем; 4,9% и 13,3% — с нижестоящим уровнем в издательствах и типографиях соответственно.

При рассмотрении количества рабочего времени, затрачиваемого на улаживание противоречий в издательствах и типографиях, опрошенные указали, что на разрешение межличностных противоречий в среднем затрачивают 4,6% и 16,1% от продолжительности рабочего дня соответственно. Из них в издательствах 4,8% и в типографиях 17,4% от общего времени требуется на улаживание противоречий с вышестоящим уровнем, 4,8% и 15,2% — с ниже-

стоящим уровнем и 4,3% и 15,6% — одноуровневых. На ликвидацию межгрупповых противоречий — 9,9% и 16,7%, противоречий личность — группа уходит 6,6% и 24,6% рабочего времени, внутриличностных — 5,7% и 16,2% в издательствах и типографиях.

На улаживание всех типов противоречий на полиграфических предприятиях требуется на 11,6% больше времени от продолжительности рабочего дня. В издательствах на преодоление противоречий с вышестоящим и нижестоящим уровнями требуется одинаковое время, а в типографиях улаживание противоречий с вышестоящим уровнем требует больше времени, чем с нижестоящим.

Раскрывая причины внутриличностных противоречий, респонденты перечислили все указанные в анкете причины. По мнению экспертов, в издательствах и типографиях наиболее значимые причины одинаковые — и это неадекватная оценка результатов деятельности и условия труда. Остальные указанные причины по убыванию значимости в издательствах расположены следующим образом: нарушение договорных обязательств, статус в системе управления, внутренняя установка, а в типографиях — статус в системе управления, внутренняя установка, нарушение договорных обязательств. Также в качестве причины указана низкая профессиональная подготовка (в издательствах). Степень согласованности мнений экспертов оценивается с помощью коэффициента конкордации Кендалла и составляет  $W = 61\%$  в издательствах и  $W = 54\%$  в типографиях.

При установлении причин межличностных противоречий мнения экспертов в издательствах и типографиях совпали по первым трем позициям. Первое место среди причин межличностных противоречий занимают факторы отношений (неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами). Второе место по значимости отведено поведенческим факторам (стремление к превосходству, эгоизм, бестактность). Третье — структурным факторам (построение системы управления, распределение обязанностей, статус в системе управления). Менее значимы по убыванию в издательствах ценностные факторы (противоположность предпочтений, приоритетов) и информационные факторы (неприемлемость информации для одной из сторон), а в типографиях наоборот. Кроме перечисленных причин указаны: в издательствах — низкая профессиональная подготовка, а в типографиях — завышенная самооценка и низкая культура работников. Согласованность мнений экспертов составляет  $W = 0,53$  и  $W = 0,62$  в издательствах и типографиях соответственно.

Мнения экспертов издательств и полиграфических предприятий при определении причин противоречий личность — группа разошлись полностью. По мнению экспертов издательств, основной причиной является нарушение

групповых норм поведения, высокомерие. Далее причины по убыванию значимости: низкая профессиональная подготовка; конфликтная личность; неадекватность внутренней установки статусу; превышение полномочий. Эксперты типографий причины противоречий личность — группа по убыванию значимости расположили следующим образом: конфликтная личность, нарушение групповых норм поведения, высокомерие; превышение полномочий; низкая профессиональная подготовка; неадекватность внутренней установки статусу. В качестве других причин в типографиях названа неадекватная оценка ситуации. Согласованность мнений экспертов в издательствах  $W = 0,59$  и в типографиях  $W = 0,51$ .

Респонденты издательств и полиграфических предприятий при определении причин межгрупповых противоречий также разошлись во мнении. В издательствах причины распределены в порядке уменьшения значимости следующим образом: конкуренция при распределении ресурсов и борьба за сферы влияния; амбиции руководителей, неформальных лидеров групп, групповой экстремизм; противоположность целей, интересов; неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм, а в типографиях: амбиции руководителей, неформальных лидеров групп, групповой экстремизм; конкуренция при распределении ресурсов и борьба за сферы влияния; противоположность целей, интересов; нарушение правовых норм; неудовлетворительные коммуникации. Кроме того, в типографиях указаны причины: повышенные требования к работе и цейтнот. Согласованность мнений экспертов для издательств и типографий составляет  $W = 0,80$  и  $W = 0,54$  соответственно.

Наличие случаев перерастания за последние три года противоречий в открытые конфликты в издательствах отметили только 23,5% из опрошенных экспертов и в типографиях — 25,0%. Среди названных случаев в типографиях есть конфликты всех типов, а в издательствах отсутствуют только межгрупповые конфликты, на долю которых в типографиях приходится 13,0%. Из произошедших конфликтов больше всего зафиксировано межличностных в издательствах — 66,7% и в типографиях — 50,0%. Наименьшую долю в издательствах и типографиях (11,1% и 13,0% соответственно) имели внутриличностные конфликты. На долю конфликтов личность — группа приходится 22,2% в издательствах и 24,1% в типографиях. Из межличностных конфликтов 33,3% и 29,6% от общего числа конфликтов — конфликты с вышестоящим уровнем; 22,2% и 13,0% одноуровневые; 11,1% и 7,4% — с нижестоящим уровнем в издательствах и типографиях соответственно.

Сопоставление доли противоречий и конфликтов в их общей сумме для издательств и типографий

приведено на рис. 1. Позиция 1 соответствует внутриличностным противоречиям (конфликтам), 2 — межличностным, 3 — противоречиям (конфликтам) личность — группа, 4 — межгрупповым.

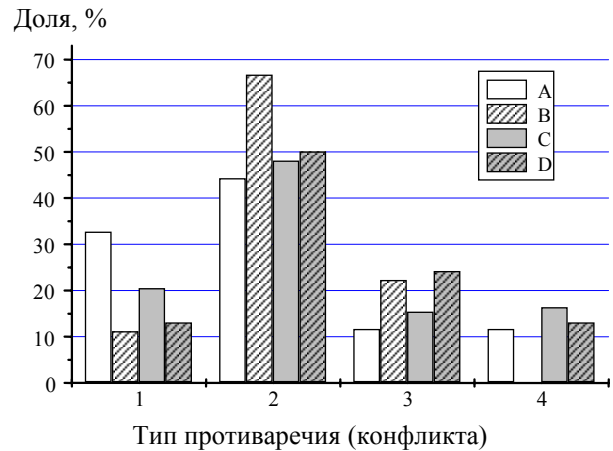


Рис. 1. Сопоставление доли противоречий и конфликтов в их общей сумме: А — противоречия в издательствах; В — конфликты в издательствах; С — противоречия в типографиях; D — конфликты в типографиях

Из рис. 1 видно, что внутриличностные и межгрупповые противоречия реже переходят в открытые конфликты, чем противоречия личность — группа и межличностные.

Рис. 2 отражает сопоставление доли межличностных противоречий (конфликтов) в их общей сумме для издательств и типографий. Позиция 1 представляет одноуровневые противоречия (конфликты), 2 — противоречия (конфликты) с вышестоящим уровнем, 3 — с нижестоящим.

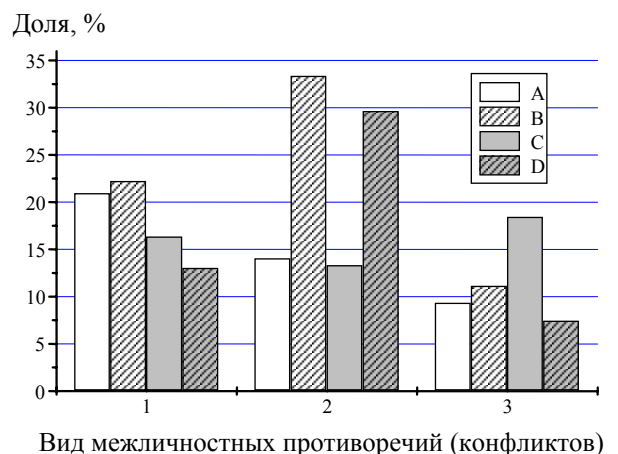


Рис. 2. Сопоставление доли межличностных противоречий и конфликтов в их общей сумме: А — противоречия в издательствах; В — конфликты в издательствах; С — противоречия в типографиях; D — конфликты в типографиях

Согласно приведенным данным, противоречия с вышестоящим уровнем, как правило, перерастают в открытые конфликты.

По мнению экспертов, на разрешение внутриличностных конфликтов в издательствах потребуется около 3 месяцев. Для улаживания межличностных конфликтов с вышестоящим уровнем, межличностного одноуровневого конфликта, конфликтов личность — группа потребуется от 8 до 14 месяцев; конфликтов с нижестоящим уровнем — 1–2 дня.

По мнению экспертов, на разрешение конфликта личность — группа в среднем на полиграфическом предприятии потребуется 9 дней. Для улаживания межгруппового конфликта необходимо около 3 дней, 2 дня — для межличностного одноуровневого конфликта, от 1 дня до 7 месяцев — для конфликта с вышестоящим уровнем. Респондентами было указано время для разрешения внутриличностных и межличностных конфликтов с нижестоящим уровнем менее 1 дня.

Для улаживания внутриличностных конфликтов и конфликтов личность — группа в издательствах применяют беседы и разъяснения. Межличностные конфликты рассматриваются внутри коллектива, в некоторых случаях его участникам объявляется выговор без занесения в личное дело.

Для улаживания внутриличностных конфликтов на полиграфических предприятиях применяют беседы и разъяснения. Межличностные конфликты также решаются, прежде всего, с помощью беседы, убеждения, разъяснения или силами участвующих сторон. Кроме того, в качестве мер организуются коллективные собрания, совещания, практикуется обращение со служебной запиской на вышестоящий уровень управления, используются и иные административные ресурсы. Конфликты личность — группа рассматриваются на коллективных совещаниях, совещаниях. Также могут решаться силами участвующих сторон или с использованием обращения со служебной запиской на вышестоящий уровень управления. По мнению респондентов, межгрупповые конфликты улаживают путем организации выездов представителей вышестоящего органа управления, проверок, бесед.

Наличие на предприятиях системы прогнозирования конфликтов и противоречий и управления ими в сфере управленческих отношений признали 18,0% и 16,7% опрошенных экспертов в издательствах и типографиях. Остальные ответили, что в полном объеме такая система не создана. В качестве элементов этой системы респонденты назвали: профсоюз, собрание коллектива в издательствах, а также координационный совет, комиссию по разбору трудовых споров, аттестационную комиссию, совет по профилактике правонарушений, комиссию по борьбе с пьянством, совещания-планерки в типографиях. По мнению респондентов, предотвратить конфликты помогает предусмотрительность руководителей, обладание определенными знаниями в области психологии.

**Заключение.** Анализ результатов исследования позволяет заключить, что издательства и

типографии являются динамично функционирующими, развивающимися организациями и эксперты, признавая наличие противоречий и конфликтов в системе управления своих организаций, не стремятся эти факты затушевать.

Показательна дифференциация издательств и типографий по ряду факторов. В издательствах лидируют внутриличностные противоречия, все остальные типы противоречий, по мнению экспертов, примерно равноценны, и их наличие признали в 2–3 раза меньшее количество экспертов. В типографиях нет явного лидера среди противоречий. На разрешение противоречий в издательствах расходуется 4,6–9,9% рабочего времени, в типографиях — 16,1–24,6%. Основная причина внутриличностных противоречий в издательствах и типографиях одинаковая — неадекватная оценка результатов деятельности и условия труда. На втором месте в издательствах находится нарушение договорных обязательств, а в типографиях — статус в системе управления. Причины межличностных противоречий в издательствах и типографиях совпали по первым трем позициям — это факторы отношений, поведенческие, структурные. Перерастание противоречий в открытые конфликты за последние три года отметила четверть опрошенных экспертов. Насущной задачей является создание на предприятиях системы прогнозирования конфликтов и противоречий и управления ими в сфере управленческих отношений.

## Литература

1. Регнет, Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления / Э. Регнет. — Харьков: Гуманитарный Центр, 2005. — 396 с.
2. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с.
3. Зайцев, А. К. Социальный конфликт / А. К. Зайцев. — М.: Academia, 2000. — 464 с.
4. Пью, Д. Краткое изложение работ признанных авторитетов в теории и практике менеджмента: хрестоматия / Д. Пью, Дж. Хиксон. — 4-е изд. / М.: LINK, 1996. — 240 с.
5. Щербина, В. В. Социальные теории организации: словарь / В. В. Щербина. — М.: Инфра-М, 2000. — 264 с.
6. Пригожин, А. И. Современная социология организаций. / А. И. Пригожин. — М.: Интерпакс, 1995. — 295 с.
7. Giddens, A. The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration / A. Giddens. — Cambridge: Polity Press, 1991. — 394 p.
8. Ничипорович, С. А. Организационное управление в полиграфической промышленности / С. А. Ничипорович, М. И. Кулак, Н. Э. Трусевич. — Смоленск: Русич, 2004. — 336 с.
9. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. — СПб.: Питер, 2009. — 384 с.

Поступила 02.04.2010