

**Заяц Ольга Васильевна**кандидат социологических наук, доцент,  
доцент Департамента социальных наук  
Дальневосточного федерального университета**Шмелёва Алина Александровна**магистрант  
Дальневосточного федерального университета**УРОВЕНЬ КОНФЛИКТНОСТИ  
В ОРГАНИЗАЦИИ:  
МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ АСПЕКТ  
(ОПЫТ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО  
ИССЛЕДОВАНИЯ В ЦЕНТРЕ  
СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ)****Zayats Olga Vasilyevna**PhD in Social Science, Associate Professor,  
Social Sciences Department,  
Far Eastern Federal University**Shmeleva Alina Aleksandrovna**Master's Degree student,  
Far Eastern Federal University**THE LEVEL OF CONFLICT  
IN THE ORGANIZATION:  
THE INTERCULTURAL ASPECT  
(A SOCIOLOGICAL SURVEY  
AT THE SOCIAL  
SERVICE CENTER)****Аннотация:**

*В настоящей статье приведены результаты исследования уровня конфликтности в организации. Объектом анализа выступили сотрудники одного из центров социального обслуживания населения. Цель работы заключалась в изучении уровня конфликтности в данном учреждении с учетом межкультурного аспекта. Представлены оценка уровня конфликтности, типы организационной культуры, предпочитаемые стратегии поведения в конфликте членов групп, степень влияния межкультурного аспекта на уровень конфликтности, зависимость между типом взаимоотношений сотрудников и их культурными воззрениями. В результате в рассматриваемой организации авторы выявили благоприятный психологический климат, четкое разделение трудового коллектива на разные группы, обладающие дифференцированной культурой, доминирование клановой организационной культуры, наличие латентного межличностного конфликта между сторонниками рыночной и бюрократической организационных культур.*

**Ключевые слова:**

*уровень конфликтности, организационный конфликт, организационная культура, межкультурный аспект, стратегии поведения в конфликте, социальное обслуживание.*

**Summary:**

*The authors presented the results of a study on the level of conflict in the organization. The survey involved the employees of the social service center. The purpose of the study was to examine the level of conflict in this institution considering the intercultural aspect. The research assessed the level of conflict, the types of organizational culture, the preferable behavior strategies in a conflict among members of different groups, the impact of the intercultural aspect on the level of conflict, the relationship between the type of employee relationships and their cultural views. The authors identified a favorable psychological climate at the social service center, a clear division of the workforce into groups characterized by differentiated culture, the dominance of clan organizational culture, the presence of latent interpersonal conflict among supporters of market and bureaucratic organizational cultures.*

**Keywords:**

*level of conflict, organizational conflict, organizational culture, intercultural aspect, behavior strategies in a conflict, social service.*

Организационные конфликты – особый вид взаимодействия членов трудового коллектива, вызванный к жизни внутренними либо внешними причинами и выражающийся в столкновении противоположно направленных мнений, целей и взглядов, в основе которого лежат противоречия. В процессе такого взаимодействия мы обратили внимание на аспекты, связанные с характеристиками оценки уровня конфликтности в учреждении и культурными особенностями, так как анализ уровня конфликтности и диагностика организационной культуры позволяют выявить существующие в коллективе коллизии и противоречия, способные в будущем привести к конфликтам. Культура служит фактором зарождения определенного рода целей, взглядов, мотивов и обуславливает групповую идентификацию либо индифферентность [1]. В целом это отражает социально-психологический климат, сформированный в организации, что не может не сказаться на ее деятельности.

Оценка уровня конфликтности на предприятии направлена на выявление частоты и остроты возможного возникновения противоречий. Благодаря этому руководитель может выработать наиболее подходящие для организации модели развития трудовых отношений в коллективе, позволяющие предотвращать потенциальные конфликты, а также своевременно выявлять и нивелировать уже существующие.

На основе данных, полученных в ходе оценки межкультурного аспекта уровня конфликтности в организации, мы выявили взаимосвязь между уровнем конфликтности и культурными факторами ее сотрудников. Помимо данной связи удалось определить, как на уровень конфликтности в учреждении влияет преобладающая среди персонала стратегия поведения в конфликтах. Полагаем, что именно такой подход к оценке уровня конфликтности позволит отразить данный феномен с позиции межкультурного аспекта и выработать практические предложения по разрешению и предупреждению межкультурных конфликтов в организации, а также послужит базисом для формирования рекомендаций по проведению эмпирического анализа уровня конфликтности в организации с учетом межкультурного аспекта. Таким образом, целью исследования явилось изучение уровня конфликтности в организации с учетом межкультурного аспекта на примере центра социального обслуживания населения (далее – ЦСОН).

Разведывательно-описательное исследование проведено на базе целевой (нестатистической) выборки, осуществленной методом основного массива, среди 110 сотрудников администрации и одного из филиалов ЦСОН. Мы использовали тест Томаса – Килменна «Типы поведения в конфликте» [2, с. 69–77], методику модульной диагностики конфликтов А.Я. Анцупова [3, с. 160–163], позиционный анализ организации А.П. Пригожина [4, с. 325–328], опросник Р. Куинна и К. Камерона OCAI [5, р. 299] как наиболее предпочитаемые исследователями из всего ряда диагностических методик.

В целях диагностики сложившихся в коллективе взаимоотношений, групп интересов и степени готовности групп к инновациям применяли методику А.П. Пригожина. В связи с большим числом респондентов апробирование данной схемы в центре проходило в два этапа и являлось не анонимным. Первый этап был представлен социометрией, проводимой на основе тестирования, включавшего два вопроса: к кому человек склонен обратиться в случае трудностей на работе и кого из коллег он хотел бы пригласить с собой в организацию с более выгодными условиями (выбор и распределение в иерархическом порядке трех сотрудников). На втором этапе осуществлялся опрос, направленный на изучение готовности к внедрению нововведений и включавший вопросы, касающиеся отношения к инновациям самого работника и его ближайшего окружения.

Результаты социометрии продемонстрировали разделение коллектива на семь групп и присутствие в нем двух деловых лидеров, четырех эмоциональных и трех деловых аутсайдеров. При этом формальные и неформальные лидеры совпадают, что говорит о высокой роли администрации, авторитете и признании руководства, а также сформировавшейся компетентной системе управления. Однако деловые коммуникации между группами главным образом происходят опосредованно через администрацию организации, занимающую лидирующую позицию. Данный показатель свидетельствует о низком уровне деловых взаимоотношений сотрудников разных отделений. Кроме того, отмечается значительное число взаимосвязей работников внутри отделов, что подтверждает высокий уровень групповой сплоченности.

В рамках эмоциональных взаимоотношений также присутствуют существенная групповая идентификация в отделениях и яркая дифференциация групп в рамках трудового коллектива. При этом наблюдается большое количество взаимных выборов, что говорит об устойчивых благоприятных эмоциональных связях между сотрудниками. При более детальном рассмотрении одной из групп выявлено значительное число взаимных выборов в обеих областях, что свидетельствует о благоприятных взаимоотношениях в отделе. Кроме того, в сферах деловых и эмоциональных отношений установлено по одному лидеру. Также в коллективе есть аутсайдер, не избранный ни одним из коллег, что может послужить причиной конфликта.

Второй этап позиционного анализа был посвящен диагностированию отношения к инновациям сотрудников и их ближайшего окружения. Выявлено, что основная часть коллектива (40 %) нейтрально воспринимает нововведения, что говорит о низком уровне конфликтности в данной сфере, 37 % – положительно, 23 % – отрицательно. Следовательно, между работниками, являющимися приверженцами и противниками инноваций, возможно зарождение противоречий. Важными факторами при этом выступают схожие мнения по поводу инноваций в рамках сформировавшихся и выявленных в результате социометрии групп, а также отсутствие взаимных выборов со стороны респондентов, состоящих в группах с различными культурными воззрениями на инновации.

Исходя из анализа данных, мы пришли к выводу, что разделение коллектива на группы, работающие в разных отделениях, приводит к формированию в рамках организации различных видов групповой идентичности и дифференцированной организационной культуры сотрудников. В результате взаимодействие групп на деловом уровне происходит опосредованно через руководство, поскольку в случае прямого взаимодействия групп, имеющих антагонистические воззрения, возможно зарождение противоречий, способных в дальнейшем привести к коллизиям. При этом контакты групп на эмоциональном уровне сведены к минимуму. Кроме того, потенциальным источником конфликтов в учреждении выступает противоречивое отношение членов коллектива

к инновациям, так как в группе, основной состав которой рассматривает нововведения как позитивное явление, есть работники с противоположной точкой зрения.

Таким образом, гипотеза, состоящая в том, что культурный фактор имеет значительное влияние на формирование в рамках трудового коллектива групп, не подтвердилась. Объяснением тому может быть следующий тезис: организационная культура существующих в организации групп формируется под влиянием внешних и внутренних факторов и индивид, присоединяясь к определенной группе, проходит социализацию и принимает корпоративную культуру либо в случае антагонизма мнений покидает группу. Однако полученные результаты подтвердили другое наше предположение: члены коллектива, обладающие одними культурными воззрениями, находятся в более близких отношениях, так как в рассматриваемой подробно организационной группе коллег, имеющих схожие взгляды на инновации, отмечено большее количество взаимосвязей.

Нас также интересовал тип организационной культуры, сформировавшийся в ЦСОН. Для его выявления мы использовали опросник OCAI. Полученные данные демонстрируют, что в учреждении как фактически (52 %), так и по предпочтениям (41 %) доминирует клановая культура, характерными чертами которой являются благоприятный психологический климат, дружественные взаимоотношения между коллегами, восприятие лидеров коллектива (представленных руководителями) в качестве наставников, высокая степень обязательности у персонала, сплоченность коллектива. На втором месте по фактической (24 %) и предпочитаемой (22 %) распространенности располагается бюрократическая организационная культура, предусматривающая четкую структурированность работы, преимущественно формальные отношения между сотрудниками и стабильность. Третьей по фактической (12 %) и предпочитаемой (24 %) распространенности стоит адхократическая культура, характеризующаяся динамичностью, готовностью работников к инновациям, личностной инициативой сотрудников. Наименее распространенной фактически (12 %) и по предпочтениям (13 %) культурой является рыночная, предполагающая ориентацию исключительно на результат, требовательность, высокую конкуренцию между коллегами.

Таким образом, наиболее распространенной является клановая культура, предусматривающая благоприятный психологический климат. Однако в организации существует разделение коллектива на группы, в рамках которых сотрудники зачастую обладают схожими культурными воззрениями. В результате этого при взаимодействии между группами могут возникнуть противоречия, способные в дальнейшем привести к конфликтам. Следовательно, диагностика организационной культуры по методике OCAI в совокупности с данными, полученными в ходе социометрии, подтвердила следующую гипотезу: члены трудового коллектива, обладающие схожими культурными принципами, находятся в более близких отношениях, так как основная часть взаимных эмоциональных связей в коллективе была продемонстрирована со стороны сотрудников с единым типом корпоративной культуры.

На третьем этапе диагностики межкультурного аспекта уровня конфликтности организации применяли методику модульной диагностики межличностных конфликтов А.Я. Анцупова. Она включала в себя два основных и два дополнительных модуля, подразумевающих анализ отношения респондента к коллегам и предполагаемого отношения к нему коллег; качества выполнения каждым сотрудником должностных обязанностей; иерархии личных и организационных интересов коллег. Мы пришли к выводу, что в коллективе сложилась благоприятная атмосфера, наиболее сильные его стороны – это положительное отношение работников друг к другу и высокая оценка исполнения должностных обязанностей членами коллектива. Отрицательные моменты заключаются в восприятии индивидами себя со стороны коллег, а также оценке важности соотношения личностных и организационных интересов.

Данные свидетельствуют о позитивных взаимоотношениях в одной из групп коллектива, однако выставление несколькими членами коллектива отрицательных оценок в адрес отдельных коллег при положительных оценках остальным говорит о наличии в группе латентного межличностного конфликта. Сфера зарождения данных противоречий связана с оценкой индивидами соотношения организационных и личностных интересов. При этом воззрения, лежащие в основе определения позитивного и негативного векторов данного показателя, формируются в рамках организационной культуры. Наличие противоположных мнений говорит о существовании в группах различных культур. Таким образом, мы подтвердили гипотезу: корпоративная культура способна выступать в роли конфликтогена в случаях, когда отдельные члены трудового коллектива ее не принимают, поскольку участниками выявленного в ходе диагностики латентного конфликта являются представители различных организационных культур, необходимость взаимодействия которых обусловлена деловыми контактами.

В целях определения уровня конфликтности в организации из-за личностных особенностей персонала был проведен тест К. Томаса и Р. Килменна «Стиль поведения в конфликте». Выявлено, что наиболее популярная среди сотрудников ЦСОН стратегия поведения в конфликте –

избегание, которую выбрали 42 % опрошиваемых. Вторая по предпочтительности – сотрудничество – 28 %. Преобладание указанных стилей способствует низкому уровню конфликтности в трудовом коллективе, более того, сотрудничество считается самой конструктивной стратегией поведения в конфликте, а избегание ведет к отсутствию обострений в условиях сохранения противоречий. Однако третье место по предпочтительности разделили между собой стратегии соперничества и компромисса (по 12,5 % каждая). Полагаем, это может привести к конфликтам, так как соперничество является деструктивной формой поведения и обуславливает увеличение числа противоречий, хотя в то же время выбор компромиссного стиля – позитивный аспект. Последнее место по предпочтительности занимает стратегия приспособления, присущая 5 % опрошиваемых и являющаяся деструктивной в силу подавления интересов одной из сторон.

Нас интересовали также взаимосвязи между сотрудниками, работающими в одном отделе. Наиболее предпочитаемой стратегией поведения является избегание (32 %), второй по предпочтительности – сотрудничество (23), равные доли приверженцев имеют стратегии соперничества, компромисса и приспособления (по 15 %). Полученные результаты опровергли следующую гипотезу: выбор членами трудового коллектива стилей поведения в конфликте зависит от принадлежности к определенным группам, обладающим собственной культурой, поскольку выбор в этом случае обусловлен индивидуально-психологическими характеристиками.

Синтез данных, полученных в ходе исследования, частично подтверждает гипотезу, состоящую в том, что межкультурный аспект имеет высокую степень влияния на частоту зарождения организационных конфликтов и остроту их протекания. Поскольку межкультурные коммуникации распространены повсеместно и существенно воздействуют на межличностные и межгрупповые отношения, то частота организационных конфликтов напрямую зависит от межкультурных противоречий в коллективе. Однако на остроту противоречий влияют внешние факторы и типы поведения в конфликте, обусловленные исключительно индивидуально-психологическими особенностями.

Эмпирическое исследование уровня конфликтности в учреждении с учетом межкультурного аспекта на примере ЦСОН позволило воссоздать картину взаимоотношений, выявить культурные факторы, диагностировать существующие в коллективе конфликты и их причины, проследить взаимосвязь стратегий поведения в конфликте и культуры, а также оценить уровень конфликтности с учетом межкультурного аспекта. Более того, результаты опросов подтверждают основную гипотезу: уровень конфликтности на предприятии зависит от культурных факторов его сотрудников. Поскольку трудовая деятельность требует взаимодействия людей, в случае их приверженности к различным культурным воззрениям возможно зарождение противоречий. Подобный антагонизм способен привести к организационным межкультурным конфликтам, что не может не сказаться на эффективности деятельности компании в целом.

Исходя из представленных данных, можно утверждать следующее.

Во-первых, в коллективе центра сформировался благоприятный психологический климат, способствующий установлению между сотрудниками не только формальных взаимоотношений, но и позитивных неформальных, таких как дружба и приятельство. Однако наблюдается четкое разделение трудового коллектива на группы, обладающие дифференцированной культурой, сформировавшейся в результате существования в организации разных отделов, взаимодействие которых зачастую проходит опосредованно через руководство.

Во-вторых, в результате образовавшихся в учреждении групп с определенной групповой идентичностью возникли различные организационные культуры, среди которых доминирует клановая. При этом сотрудники отделов являются приверженцами дифференцированных корпоративных культур, а в коллективе существует контрадикторное отношение к предпочитаемым организационным ценностям, целям, структуре, стилю управления, соотношению формальных и неформальных взаимоотношений, деловой этике, организации труда, системе распределения прав и обязанностей.

В-третьих, диагностика уровня конфликтности в центре не привела к выявлению взаимосвязи принадлежности респондента к группе с той или иной корпоративной культурой и типа предпочитаемого им поведения в конфликте.

В-четвертых, в трудовом коллективе существует латентный межличностный конфликт между сторонниками рыночной и бюрократической организационных культур, в основе которого лежат противоречия, связанные с различными воззрениями на необходимость внедрения инноваций в учреждении, а также оценка сотрудниками степени приоритетности для коллег соотношения личностных и организационных интересов (демонстрирующая столкновение индивидуального и коллективистского организационных стилей).

Существование в коллективе центра групп с различной корпоративной культурой повышает уровень конфликтности и является фактором возможного зарождения противоречий. Однако открытые столкновения индивидов с противоположно направленными мнениями, целями и

взглядами не выявлены, что свидетельствует об эффективном руководстве в частности и деятельности рассматриваемой нами организации в целом.

#### **Ссылки:**

1. Ting-Toomey S., Oetzel J.G. *Managing Intercultural Conflict Effectively*. L., 2001.
2. Тест описания поведения К. Томаса: адаптация Н.В. Гришиной // *Психологические тесты*. М., 2001.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. *Конфликтология*. СПб., 2015.
4. Пригожин А.П. *Методы развития организаций*. М., 2003.
5. *Resonances Science : Proceedings of Articles the International Scientific Conference* / ed. by prof. V.I. Pishhik, N.G. Poteshkina, Ju.A. Medvedev. Karlovy Vary, 2016.

#### **References:**

- Antsupov, AYa & Shipilov, AI 2015, *Conflictology*, St. Petersburg, (in Russian).
- Pishhik, VI, Poteshkina, NG & Medvedev, JuA (ed.) 2016, *Resonances Science: Proceedings of Articles the International Scientific Conference*, Karlovy Vary.
- Prigogine, AP 2003, *Methods of Organizations Development*, Moscow, (in Russian).
- 'Test description of the behavior of K. Thomas: adapt. by N.V. Grishina' 2001, *Psikhologicheskiye testy*, Moscow, (in Russian).
- Ting-Toomey, S & Oetzel, JG 2001, *Managing Intercultural Conflict Effectively*, London.