

Чистякова Дарья Павловна

Chistyakova Darya Pavlovna

аспирант Новосибирского государственного  
университета экономики и управления «НИНХ»PhD student, Novosibirsk State University of  
Economics and Management**КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ:  
ПОКОЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ****CONFLICTS IN THE ORGANIZATION:  
THE GENERATION GAP****Аннотация:**

*В статье рассматриваются вопросы изучения организационных конфликтов с точки зрения поколенческой проблематики. Подчеркнута важность изучения данного аспекта в связи с пониманием человеческого потенциала как ключевого актива процветающей организации. Раскрыто понятие конфликта в организации, обоснована его неизбежность. Представлена эволюция взглядов ученых, которая привела к выделению конструктивных функций конфликта. Выделены основные причины появления разногласий в организации. Доказывается, что поколенческий аспект позволяет изучить природу социально-психологических конфликтов, выявить первопричины разногласий в коллективе, связанных, в частности, с несопадением трудовых ценностей. Рассмотрены современные поколения, включенные в трудовую деятельность, выявлены их основные трудовые характеристики. На их основе разработаны рекомендации по предотвращению поколенческих конфликтов для повышения эффективности функционирования организации в целом.*

**Ключевые слова:**

*конфликты, конфликты в организации, функции социального конфликта, причины конфликтов, поколение, характеристика поколений, межпоколенные конфликты.*

**Summary:**

*The study discusses the organizational conflicts in terms of generational problems. The importance of studying this aspect is highlighted with regard to understanding the human potential as a key asset of a prosperous organization. The concept of conflict in the organization is considered, and its inevitability is justified. Besides, the author presents the evolved views of scientists having led to the identification of the constructive functions of conflict. The main points of contention in the organization are revealed as well. It is proved that the generation gap makes it possible to study the nature of social and psychological conflicts, identify the underlying causes of conflicts in the workplace, in particular due to the disparities in labor values. Modern generations involved in labor activity are analyzed, their basic labor characteristics are examined. Recommendations have been developed based thereon to prevent generational conflicts in order to increase the efficiency of the organization as a whole.*

**Keywords:**

*conflicts, conflicts in the organization, functions of social conflict, causes of conflicts, generation, characteristics of generations, intergenerational conflicts.*

Особую актуальность вопросы изучения поколенческих конфликтов в организации приобретают сегодня, так как все больше возрастает роль человеческого фактора как ключевого актива, обеспечивающего устойчивое развитие, успех и конкурентоспособность организации. Любое процветающее предприятие обязано своими достижениями людям, которые в нем работают. Соответственно, достижение благополучия в отношениях работников в коллективе является основной задачей дальновидных руководителей. В одной организации часто работают люди, разные по возрасту, характеру, темпераменту. Они по-разному относятся к рабочей обязанности, скорости и способу их исполнения. Также у членов коллектива различны мотивация, отношение к деловой этике, отношение к подчиненным, коллегам и руководителям. Каждый из вышеперечисленных параметров в случае несопадения может привести к недопониманию, разногласию и, следовательно, к конфликтам.

Прежде чем перейти к изучению поколенческих особенностей в организационных конфликтах, необходимо определить само понятие конфликтов, установить их функции и типичные модели. В исследовании конкретных конфликтных ситуаций используется следующее определение конфликта: это «частный вид социального взаимодействия между участниками, имеющими взаимоисключающие или несовместимые ценности» [1, с. 76]. Неудивительно, что сторонники школы человеческих отношений (и других ранних школ управления) видели в конфликтах лишь ошибочные действия руководителей и неэффективную работу организации. Во многом работа Л. Козера «Функции социального конфликта» заложила основу для иного взгляда науки на конфликты. По его мнению, «признание конфликта в качестве неотъемлемой характеристики социальных отношений никак не противоречит задаче обеспечения стабильности и устойчивости существующей социальной системы» [2, с. 40–41].

Таким образом, последующие исследования конфликтов основываются на двух принципиальных выводах: конфликты неизбежны, но они не всегда выполняют деструктивную функцию. Строго говоря, организационные конфликты являются особым типом социальных конфликтов, и

четкой границы между этими понятиями не существует. В связи с этим представляется важным подчеркнуть позитивные функции конфликтов в организации [3, с. 95–96]:

- 1) выступают в качестве источника развития организации. В результате разрешения конфликтов появляются новые цели, ценности организации;
- 2) дают сигнал к изменению. Благодаря признанию объективных противоречий подчеркивается важность изменений для эффективного функционирования организации;
- 3) помогают снять напряжение и, как следствие, способствуют улучшению климата в коллективе.

Позитивные функции конфликтов проявляются лишь в тех случаях, когда они разрешены эффективно, а значит, учитывали причину и специфику протекания конфликтов. Возможны три группы причин организационных конфликтов [4, с. 73]:

- 1) содержание трудового процесса. В случае если что-то препятствует выполнению работником его непосредственных обязанностей, возникает сбой в работе, приводящий к несогласию и конфликтам. К таким препятствиям могут относиться: невозможность соблюдения правил или инструкций, дефицит ограниченных ресурсов или неверное их распределение, недостаток или искажение информации;

- 2) социально-психологические факторы, основанные на отличительных особенностях каждой личности, приводящие к субъективным симпатиям или антипатиям, переходящим и на деловые качества работников. Как следствие, проявляются предвзятое отношение, несоответствие ожиданий, ущемление интересов сторон;

- 3) инновационные мероприятия в организации. К сожалению, часто даже позитивные изменения в деятельности организации приводят к сопротивлению и конфликтам. Причем чем выше скорость инновационных изменений, тем сильнее негативная реакция членов организации.

Причины первой и последней групп организационных конфликтов можно устранить благодаря грамотному управлению, недопущению ошибок руководителей, конкретным действиям и мероприятиям, направленным на своевременное донесение необходимой информации до подчиненных. Иными словами, грамотный руководитель способен не только нейтрализовать существующие конфликты, но даже предотвратить их появление.

Намного сложнее уладить конфликты, связанные с социально-психологической несовместимостью членов коллектива. Проблема заключается в том, что разрешение конкретных конфликтных ситуаций далеко не всегда может привести к нейтрализации конфликта, ведь корень проблем может находиться далеко за пределами организаций. В связи с этим представляется важным перейти к изучению межпоколенческих разногласий как первопричины социально-психологических конфликтов в организации.

Возникает вопрос: как поколенческие особенности влияют на социально-психологические отношения в организации? Дело в том, что понятие поколения является той самой обобщающей категорией, которая включает в себя как внешние (социально-демографические и культурно-исторические) условия формирования личности, так и внутренние, или социально-психологические, ее особенности. К ним относятся ценности, идеалы, темперамент, характер и др. Важность изучения поколенческого аспекта представляется также в том, что он способен типологизировать, казалось бы, абсолютно непохожих членов общества, понять мотивы их действий, выявить усредненные поведенческие особенности.

Основываясь на существующих типологиях поколений [5, с. 154], отметим, что к наиболее активным поколениям, которые в большинстве своем являются сотрудниками организаций, относятся поколения «беби-бум», X и Y. Безусловно, современные условия диктуют нам необходимость работать и в более раннем или позднем возрасте, тем самым подключая в трудовой процесс представителей еще двух поколений. Однако для меньшей путаницы воспользуемся усредненными показателями, основанными на трудоспособном возрасте (от 16 до 50 или 55 лет в России).

Итак, поколение «беби-бума» – это люди, родившиеся в период с 1943 по 1963 г. Наиболее информативным исследованием трудовых ценностей данного поколения является исследование Д. Черрингтона (1974) [6]. Основные выводы состоят в том, что под влиянием основных формирующих событий (например, Вторая мировая война) поколение «беби-бума» всецело верит в коллективизм, в индивидуальное вложение усилий «ради общего блага». Основопологающими характеристиками труда для них являются стабильность, устойчивость и избегание конфликтных ситуаций.

Поколение X – это люди, рожденные в промежутке между 1963 и 1983 гг. Это личности, сформированные в условиях полной самостоятельности, которые уже не готовы работать ради коллективного результата. Они отличаются умением рассчитывать только на себя, добиваться индивидуальных успехов. Причем для достижения этого успеха поколение X готово долго и упорно трудиться, не терпя при этом внешнего контроля [7, р. 377]. Для достижения этой цели X

необходимы развитая корпоративная культура и четкая формулировка поставленных задач. При этом потребность в некоторой стабильности (например, в фиксированном окладе) сохраняется, у них нет уверенности в справедливом коммерческом стимулировании [8, с. 65].

Наконец, представители поколения Y родились в период с 1984 по 2000 г. Их понимание успешности резко отличается от представителей двух других поколений. Они нацелены на ментальный успех и не готовы преодолевать все ступени профессионального роста. Для таких требований существует ряд оснований: во-первых, у поколения Y абсолютно отсутствует доверие к отдаленной перспективе (что также может быть связано с формирующими событиями – развалом СССР, дефолтами); во-вторых, для достижения успеха они готовы много и упорно трудиться, развиваться в самых различных областях; в-третьих, новые условия труда дают возможность для мгновенных заработков при наличии высокой технической грамотности, которой это поколение обладает вполне.

Казалось бы, как при наличии подобных различий можно избежать внутриорганизационных конфликтов? На данный вопрос современные HR-специалисты отвечают по-разному. Например, М. Семкина, директор некоммерческого партнерства «Эксперты рынка труда», считает, что необходимо строить корпоративную культуру исходя из потребностей поколения Y, так как именно они станут главной специализированной рабочей силой [9]. С этим мнением пока что сложно согласиться, так как преемственность традиций всегда являлась залогом успеха любой организации. Данная рекомендация полностью вычеркивает ценности и нормы старших поколений, а также не дает организации использовать приемы, которые привели к нынешнему успешному состоянию. Таким образом, поиск гармонии между интересами различных поколений в организации является ключевым элементом эффективной деятельности организации.

Учитывая уже имеющиеся приемы «примирения» представителей различных поколений в организации [10], а также ориентируясь на их краткие характеристики, представим приемы эффективного управления.

1. Работа по налаживанию взаимодействия между членами коллектива. Наладить взаимодействие между членами коллектива может грамотная корпоративная культура. Проведение тимбилдинга как основы формирования эмоционального доверия друг к другу, а также открытые возможности для рационального обсуждения ожиданий сотрудников, их правил взаимодействия, формирования общих целей позволят предупредить множество конфликтов.

2. Использование опыта старшего поколения. Так, представители поколения «беби-бума» как носители уникальных знаний и опыта, привыкшие к коллективной работе, станут по-настоящему эффективными наставниками. Данная рекомендация позволит создать условия для быстрого обучения молодых сотрудников.

3. Использование конкурентных преимуществ «технологичного поколения». Поколение Y благодаря высокой технической грамотности, а также свежему взгляду на рутинные этапы работы способно сформировать эффективные инструменты для увеличения качества и производительности труда, на своем примере показать удобство этих инструментов для применения и более зрелыми сотрудниками.

4. Подстраивание системы мотивации под особенности представителей каждого поколения. Если для поколения «беби-бума» и поколения X в работе важна ее стабильность, следует создать необходимые условия для этого, обеспечить чувство уверенности в завтрашнем дне. В то же время для поколений X и Y материальное стимулирование является важным элементом поощрения не за факт присутствия на рабочем месте, а за повышение качества и скорости работы сотрудника. Значит, такое премирование сотрудников обязательно должно быть включено в оплату труда.

На основании приведенных теоретических положений можно сделать следующие принципиальные выводы. В ходе эволюции взглядов на характер конфликтов современные исследователи пришли к пониманию конфликтов как неотъемлемой части функционирования любой организации. Причем эти конфликты выступают не в качестве разрушительной силы, но являются собой источник развития организации, способной реагировать на сигналы к изменению, вызванные разногласиями в коллективе. В статье обоснованы первопричины возможной социально-психологической напряженности, связанные с такой обобщающей категорией, как поколение. Именно поколенческие особенности лежат в основе несовпадения трудовых ценностей коллектива в организации. В связи с этим использование ключевых особенностей представителей поколений в качестве инструмента для передачи уникальных знаний и опыта, а также подстраивание организационной культуры под эти особенности позволят создать условия для высокой продуктивности сотрудников организации.

## Ссылки:

1. Удальцова М.В. Социология управления : учебник. 2-е изд., доп. М., 2016. 150 с.
2. Цит. по: Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. СПб., 2008. 544 с. (Серия «Мастера психологии»).
3. Мамедова В.Э. Позитивные функции конфликтов в организации // Аллея науки : науч.-практ. электрон. журн. 2017. № 15. С. 94–97.
4. Чекалдин А.М. Причины организационных конфликтов и способы их устранения // Вестник НГИЭИ. 2015. № 9 (52). С. 73–77.
5. Черников Б.В. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников // Вестник Томского государственного университета. 2014. № 385. С. 153–158.
6. Cherrington D.J., Condie S.J., England J.L. Age and Work Values // *Academy of Management Journal*. 1979. Vol. 22, no. 3. P. 617–623.
7. Smola K.W., Sutton Ch.D. Generational Differences: Revisiting Generational Work Value for the New Millennium // *Journal of Organizational Behavior*. 2002. Vol. 23, no. 4. P. 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>.
8. Абрамова Ю.В. Управление культурой в организациях на стыке поколений X и Y // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2017. Вып. 1. С. 64–68.
9. Теория поколений X, Y, Z [Электронный ресурс] // 4Brain. URL: <https://4brain.ru/blog/теория-поколений-xyz/> (дата обращения: 03.05.2018).
10. Формирование корпоративной культуры в организации [Электронный ресурс] // HR по-русски. 2015. 14 окт. URL: <http://hr-elearning.ru/korporativnaya-kultura-organizacii/> (дата обращения: 03.05.2018).

## References:

- Abramova, YuV 2017, 'Management of culture in organizations at the interface of Generations X and Y', *Vestnik Rossiyskogo novogo universiteta. Seriya: Chelovek i obshchestvo*, Vol. 1, pp. 64-68, (in Russian).
- Chekaldin, AM 2015, 'Causes of organizational conflicts and ways to eliminate them', *Vestnik NGIEI*, No. 9 (52), pp. 73-77, (in Russian).
- Chernikov, BV 2014, 'Differentiation of labor values among generations of modern employees', *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, No. 385, pp. 153-158, (in Russian).
- Cherrington, DJ, Condie, SJ & England, JL 1979, 'Age and Work Values', *Academy of Management Journal*, Vol. 22, no. 3, pp. 617–623. <https://doi.org/10.5465/255750>.
- Grishina, NV 2008, *Psychology of conflict*, 2nd ed., St. Petersburg, 544 p., (in Russian).
- Mamedova, VE 2017, 'Positive functions of conflicts in a company', *Alleya nauki: nauch.-prakt. elektron. zhurn.*, No. 15, pp. 94-97, (in Russian).
- Smola, KW & Sutton, ChD 2002, 'Generational Differences: Revisiting Generational Work Value for the New Millennium', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, no. 4, pp. 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>.
- 'The development of the corporate culture in the organization' 2018, *HR po-russki*, October 14, viewed 03 May 2018, <<http://hr-elearning.ru/korporativnaya-kultura-organizacii/>>, (in Russian).
- 'Theory of X, Y, and Z Generations' 2018, *4Brain*, viewed 03 May 2018, <<https://4brain.ru/blog/теория-поколений-xyz/>>, (in Russian).
- Udaltsova, MV 2016, *Sociology of management*, textbook, 2nd ed., Moscow, 150 p., (in Russian).