

УДК 159.9

КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тимофеева Екатерина Дмитриевна, студентка магистратуры; Институт общественных наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС); проспект Вернадского, 84, корп. 8; Москва, Россия; e-mail: kattytim@gmail.com

РЕЗЮМЕ

В данной публикации рассмотрены: А) актуальность конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности заключается в том, что именно конфликты введут к понижению коэффициента трудовой деятельности компании, разногласиям между сотрудниками, стрессовым ситуациям, а также возникновению кризиса; Б) виды конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности, выявленные по результатам теоретического анализа работ российских и зарубежных психологов и конфликтологов: вертикальный конфликт, производственный конфликт, межгрупповые и межличностные конфликты; В) возможности практического применения решения конфликтов в банковской деятельности

Ключевые слова: конфликтология, конфликтные ситуации, вертикальный конфликт, производственный конфликт.

Актуальность и важность исследования конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности заключается в том, что именно конфликты введут к понижению коэффициента трудовой деятельности компании, разногласиям между сотрудниками, стрессовым ситуациям, а также возникновению кризиса внутри организации.

В современном мире конфликтные ситуации возникают постоянно. В обывденной речи слово «конфликт» используется применительно к широкому кругу явлений – от вооруженных столкновений и противостояния различных политических и социальных групп до организационных, служебных или даже супружеских разногласий.

Люди привыкли называть конфликтом любые разногласия. Внутреннюю борьбу с самим собой, семейную ссору, дискуссии в парламенте, столкновение мотивов и даже военные действия.

Но чаще всего конфликтная ситуация возникает в нашей профессиональной деятельности.

Главная задача конфликтологии найти правильные и действенные способы разрешения конфликта, а также его предупреждения.

В современном мире нет недостатка в определениях термина «конфликт». Множество зарубежных и отечественных научных деятелей дают своё субъективное определение данному термину.

Социолог Стелла Тин-Туми в 1985 определяет конфликт как «форму интенсивного межличностного и/или внутриличностного диссонанса между двумя или более взаимозависимыми сторонами на основе несовместимых целей, потребностей, желаний, ценностей, убеждений и/или отношений» [1].

Американский психолог-социолог Старкс в 2006 в своей научной публикации «Влияние межличностного конфликта на отдельных лиц» описал межличностный конфликт как поведение, которое отрицательно воздействует на другого человека или группу. Согласно пунктам, поднятым

Старком, негативное поведение, воздействующее на человека может также сильно влиять на его убеждения, ценности, взгляды, идеи, цели, восприятия, ожидания и интересы [2].

Джоэл Шнайдер психолог из Университета штата Иллинойс использовал определение 1980 года Якоба и Шрейера, заявив, что конфликт - это преднамеренное вмешательство, приписываемое оппоненту и его агрессивному поведению [3].

В отличие от Шнайдера французский психолог Софи Ле Барон утверждает, что конфликт происходит по разным причинам, начиная с разницы восприятия по материальным, коммуникативным и социальным вопросам и заканчивая различными взглядами на «символы», восприятия и идентичность. На 8-й Европейской конференции по интеллектуальному капиталу, которая проходила в Италии в 2016 году, латвийский психолог Эйрида Бренча (Airita Brenča) назвала конфликтологию наукой о сознательном и бессознательном противодействии между людьми [4].

Такой взгляд на конфликт имеют наши зарубежные коллеги. В каждом из вышеупомянутых обзоров содержится тот факт, что конфликт действительно является процессом, в котором одна сторона понимает, что ее интересы противостоят или отрицательно влияют на другую сторону. Существует также и ключевой элемент или атрибут, который есть у обеих сторон. Это их субъективное поведение, восприятие, цели, интересы.

Как уже было сказано, в двадцать первом веке у нас нет недостатка в определении слова «конфликт». Хотя конфликты существуют с существованием людей, конфликтология как наука, в нашей стране, появилась значительно недавно.

Первые отечественные публикации, объектом которых был именно анализ конфликтов, появились лишь в двадцатом веке. Эти публикации были написаны такими известными социологами как Агнесса Соломоновна Звоницкая, Питирим Александрович Сорокин и Яков Лазаревич Юделевский.

Анализ публикаций показывает нам, что официально конфликтология как самостоятельная наука появилась в девяностых годах двадцатого века [5].

Мы разобрались как конфликтологию представляют зарубежные психологи. Но какое определение конфликтологии дали наши отечественные психологи и доктора наук?

В интернете, публикациях, энциклопедиях можно найти множество определений конфликтологии. Мы будем отталкиваться от определения доктора психологических наук и основателя науки конфликтология в России – Анатолия Яковлевича Анцупова.

Конфликтология – это наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтов, а также о принципах, способах и приемах их конструктивного регулирования [6].

Правильно подобранные методы исследования являются самым важным аспектом действенного и верного результата. Как писал первый русский нобелевский лауреат Иван Петрович Павлов: «Метод - самая первая, основная вещь. От метода, от способа действий зависит вся серьезность исследования. При хорошем методе и не очень талантливый человек может сделать много. А при плохом методе и гениальный человек будет работать впустую, не получит ценных, точных знаний» [7].

Известным фактом является то, что предупреждение конфликта намного легче и продуктивней, чем его разрешение. Профилактика и прогнозирование конфликтов является одним из самых главных разделов конфликтологии. Принцип компетентности и принцип сотрудничества и компромисса являются основными методологическими принципами управления конфликтами.

Только компетентные люди могут вмешиваться в естественное развитие конфликтной ситуации. Они должны обладать должными знаниями, навыками и умениями (ЗУН), а также должны выяснить всю информацию о

характере конфликта. Только хорошие знания могут привести к правильному управлению конфликтом.

Для лучшего регулирования конфликтом нужно дать оппонентам возможность защищать свои интересы и высказать своё мнение по поводу сложившейся ситуации. Как говорил М. Б. Евгеньев: «Противную сторону надо выслушать, как бы она ни была противна» [8]. Самое важное – это не дать оппонентам проявлять грубость и неуважение друг к другу. «Переговоры» должны проходить путем сотрудничества, компромисса и избегания конфронтации.

Как известно даже в крупных и успешных компаниях происходят конфликтные ситуации. Однако конфликт не всегда является отрицательным показателем работы компании. Именно с помощью конфликтов можно выявить недостатки системы организации, её управления. Изменения, которые влечет само регулирование конфликта в крупных организациях не всегда могут кардинально изменить ситуацию. Обычно в компаниях-гигантах ситуация либо нормализуется, либо приводит к начальному состоянию.

Проанализируем и рассмотрим конфликтные ситуации, которые произошли в одном крупном банке Москвы.

Все люди разные. Большинство конфликтов на рабочем месте возникают из-за субъективности и неумении выслушать другую сторону, а также упрямстве и категоричности суждений. Рассмотрим пример конфликта «по вертикали», который произошел в этой компании.

Один из менеджеров банка общался со своими подчиненными только в приказном тоне, а также совершал ошибку многих руководителей, оценивал подчиненных с отрицательной стороны. Он не хвалил подчиненных за выполненную работу (90%), а лишь укорял за невыполненную (10%).

Необходимо заметить, что все его подчиненные были высококвалифицированными специалистами, которые знали своё дело и любили свою работу. Но вечные претензии начальства постепенно ухудшали

климат коллектива. Сотрудники стали нервными и раздраженными. Стараясь выполнить все задания как можно быстрее они начали забывать о качестве работы. Коэффициент трудовой деятельности отдела значительно упал. Долгое время сотрудники молчали, а недовольство копилось. В конце концов претензии были высказаны. В итоге, ситуация в отделе привлекла внимание руководителей компании. Следует заметить, что менеджер отдела был высококвалифицированным сотрудником и отлично выполнял свои обязанности. Руководство не хотело доводить ситуацию до увольнения.

Первым делом было решено провести между менеджером и сотрудниками откровенную беседу, где каждый мог бы высказать свои претензии и пожелания. После данного разговора ситуация немного улучшилась, но напряжение и отрицательный климат в коллективе остался. Тогда решено было провести индивидуальные беседы между менеджером и его подчиненными. После доверительных бесед конфликтная ситуация нормализовалась.

На этом примере отлично видно, что личностный конфликт намного сложнее разрешить конструктивно, чем производственный. Потеря лояльности сотрудников может привести к краху компании. Умение управлять лояльностью сотрудников обеспечит банк эффективной деятельностью. В этом примере было заметно, что в конце оба оппонента хотели достигнуть соглашения и урегулирования конфликта.

Таким образом, как видно из данной ситуации, конфликт был решен при помощи доверительной беседы между руководителем и подчиненными.

Открытый диалог, где каждый из оппонентов может высказать свои пожелания и претензии является действенным способом при разрешении вертикальных конфликтов. Как известно, если случается конфликт между руководителем и подчиненным, то у подчиненных меньше возможностей влияния на руководителя, чем у руководителя на подчиненных.

Нельзя забывать, что у руководителя есть солидное преимущество – должностное положение, поэтому подчиненный никогда не должен переходить на личности и проявлять неуважение к начальству.

Лучше всего в вертикальных конфликтах использовать стратегию компромисса. Нужно помнить, что длительность конфликта не только влияет на ухудшение климата и психологического состояния в коллективе, но и на его производственную деятельность, как мы видим в конкретном примере с компанией. Падение КТУ отдела может привести к печальным последствиям, поэтому часто в вертикальных конфликтах обе стороны готовы пойти на уступки и готовы искать компромиссные решения для преодоления трудностей и конфликтов.

В ситуации с этой компанией успешному разрешению конфликта поспособствовало готовность обеих сторон идти на сближение позиций.

Рассмотрим производственный конфликт, который произошел из-за неправильного распределения обязанностей и тайм-менеджмента.

Как известно, банковская система достаточно сложна и трудна. Чтобы система правильно и продуктивно работала нужно, чтобы все сотрудники взаимосвязано выполняли функции. В этот раз конфликт произошел в отделе банковских операций, между операционистами. Операционист – это лицо Банка. Именно с операционистом общается клиент, который пришел в банк, для открытия депозита или оформления пластиковой/кредитной карты.

Но работа операциониста не связана лишь с общением с клиентами, на самом деле большую часть рабочего времени они проводят за работой с документами.

В операционном отделе функции всех сотрудников тесно связаны. Чем быстрее и правильно будут составлены данные одним операционистом, тем качественнее и продуктивнее будут выполнены функции другого операциониста. сведения, вовремя поданные одним «операционистом»,

обеспечивают своевременность и правильность выполнения своих функций вторым «операционистом».

При не четкой системы организации труда и неправильном распределении времени и обязанностей начали происходить нарушения сроков и очередности проведения различных банковских операций по счетам клиентов. Эта ситуации вызвало недовольство и гнев клиентов. Операционисты начали обвинять друг друга в данной ситуации. Так как не всегда удавалось выявить виновного сотрудника, отвечать приходилось всему отделу. Из-за этого климат рабочих отношений, а также уважение между сотрудниками заметно ухудшалось. Каждый считал другого виновным.

Банк решил провести анализ всех ошибок, привлекших к производительной проблеме. Выяснялось, что ошибки допускались не из-за квалифицированности работника, а неправильного распределения обязанностей и времени. На основе полученных данных было решено распределить обязанности детально между сотрудниками, а также разработать график регламентирующий время выполнения обязанностей. Были распределены пункты и ответственные по ним сотрудники.

В результате проведенных действий, банк успешно стабилизировал работу и увеличил КТУ отдела.

Как видно из данного примера производственный конфликт удалось решить лишь с помощью изменения функций сотрудников и их условий труда.

Этот пример отличается от первого, так как здесь явно представлен производственный конфликт. Неправильное распределение обязанностей между сотрудниками, неправильный тайм-менеджмент и управление персоналом привело не только к ухудшению климата на рабочем месте, но также к профессиональным ошибкам из-за которых страдали клиенты компании.

Таким образом, для решения конфликта была проведена аналитическая работа и выявлен новый, действенный алгоритм работы. Работа управленческого отдела была проведена успешно и способствовала улучшению климата рабочих отношений, а также КТУ отдела увеличилось. На данном примере мы явно видим стратегию сотрудничества. Руководители банка предложили ввести новую рабочую систему, распределив и дав новые обязанности подчиненным. Сотрудники же проявили лояльности компании и согласились на новые условия, веря, что данная система поможет им восстановить их межличностные отношения, а также повысить производительность их отдела.

В производственных конфликтах всегда нужно соблюдать открытость и стараться поддерживать в коллективе хорошую трудовую атмосферу. Руководители должны грамотно распределять обязанности между сотрудниками и уметь решать не только технические, но и социальные проблемы. Для компании важно не потерять лояльность своих подчиненных, поэтому взаимодействие между управленческим персоналом и сотрудниками должно быть крепким. При возникшей производственной проблеме руководитель должен провести анализ ситуации и выяснить, что могло вызвать данную проблему, а не обвинять подчиненных, тем самым подводя ситуацию к конфликту. Как можно заметить, первая ситуация – это вертикальный конфликт, которых с успехом удалось разрешить путем открытого диалога между руководителем и подчиненными. В данном случае для разрешения конфликта была использована стратегия – компромисс.

Во втором случае был рассмотрен производственный конфликт. Компания, проведя исследования, предложила сотрудникам новый алгоритм действий, для устранения прошлых ошибок. Сотрудники согласились на новую систему работы. В конкретном случае, мы видим, что для конструктивного разрешения конфликта была использована стратегия сотрудничества.

Конфликтные ситуации являются неотъемлемой частью в нашей профессиональной деятельности. Межличностные конфликты, межгрупповые конфликты, конфликты «по вертикали» встречаются в каждой организации, независимо от её размера, репутации или имиджа. Но нельзя считать, что конфликты – это отрицательная часть трудового процесса.

Конфликтные ситуации могут выявить множество проблем как в производственной структуре компании, так и в личностной. Правильное управление конфликтами поможет руководителю укрепить компанию и повысить лояльность своих сотрудников.

Как было сказано ранее, предупреждение конфликтов намного легче и безопаснее, чем их регулирование. Умение прогнозировать конфликт дает руководителю огромное преимущество и помогает ему не только в правильном управлении компании, но также оказывает огромное влияние на отношения руководителя с конкурирующими компаниями.

В зависимости от ситуации руководитель может применять разные стратегии по разрешению конфликта. Хотя в профессиональной деятельности стратегия сотрудничества является самой продуктивной и эффективной, во многих ситуациях руководитель может использовать стратегию компромисса или даже стратегию избегания. Хотя многие исследователи считают её неэффективной, в профессиональной деятельности эта стратегия может действительно помочь в нейтрализации и затухании долгосрочного конфликта.

Тем самым можно с уверенностью сказать, что если конфликт будет конструктивно урегулирован, то участники конфликта получают не только огромный жизненный опыт, но и станут более уравновешенными, сумеют лучше справляться со стрессовыми ситуациями, смогут правильно и рационально оценивать не только действия оппонента, но и свои собственные, научиться слушать и слышать друг друга, а также прогнозировать начинающий конфликт.

Ссылки

- [1]. *William J. Pammer Jr.; Jerri KillianMarcel Dekker*. Handbook of Conflict Management, 2003.
- [2]. *M. Afzalur* Managing Conflict in Organizations RahimQuorum Books, 2001 (3rd edition)
- [3]. *William J. Pammer Jr.; Jerri KillianMarcel Dekker*. Handbook of Conflict Management, 2003.
- [4]. 8th European Conference on Intellectual Capital Venice Italy Published by Academic Conferences and Publishing International Limited
- [5]. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология. Учебник для вузов.6-е издание - СПб.: Питер, 2016.
- [6]. *Анцупов А.Я., Баклановский С.В.* Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие. – 4-е изд., перераб. И доп. – Москва Ж Проспект, 2016.

- [7]. Орлова В.В. Методы комплексного исследования и оценки положения молодежи в обществе - Организация работы с молодежью. – 2015. – № 2
- [8]. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для вузов. 6-е издание - СПб.: Питер, 2016.

Conflict situations in professional banking

Ekaterina D. Timofeeva, Graduate Student (Magistracy); Faculty of Psychology, Institute of Social Science; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); 84/8 Vernadskogo Prospect, Moscow, Russia, 119606; e-mail:kattytim@gmail.com

ABSTRACT

In this publication is reviewed: a) the relevance of conflict situations in professional activity lies in the fact that it is conflicts that may lead to a decrease in the coefficient of the company's labor activity, disagreements among employees, stress situations, and the emergence of a crisis; B) types of conflict situations in professional activity, as reflected in the works of russian and foreign psychologists and conflictologists, are: vertical conflict, production conflict, intergroup and

interpersonal conflicts; C) the possibilities of practical application of conflict resolution in banking

Keywords: conflictology, conflict situations, vertical conflict, industrial conflict.

References

- [1]. William J. Pammer Jr .; Jerri KillianMarcel Dekker. Handbook of Conflict Management, 2003.
- [2]. M. Afzalur Managing Conflict in Organizations RahimQuorum Books, 2001 (3rd edition)
- [3]. William J. Pammer Jr .; Jerri KillianMarcel Dekker. Handbook of Conflict Management, 2003.
- [4]. 8th European Conference on Intellectual Capital Venice Italy Published by Academic Conferences and Publishing International Limited
- [5]. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Conflictology. Textbook for high schools. 6th edition - St. Petersburg .: Peter, 2016.
- [6]. Antsupov A.Ya., Baklanovsky S.V. Conflictology in diagrams and comments: a tutorial. - 4 th ed., Pererab. And add. - Moscow Railway Prospect, 2016.
- [7]. Orlova V.V. Methods of comprehensive research and evaluation of the situation of youth in society - Organization of work with young people. - 2015. - No. 2
- [8]. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Conflictology. Textbook for high schools. 6th edition - St. Petersburg .: Peter, 2016.