

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки

38.04.03 Управление персоналом

очной формы обучения

группы 05001645

Стрельцовой Татьяны Павловны

Научный руководитель:
заведующая кафедрой управле-
ния персоналом, доцент, д-р
экон. наук
Л.А. Третьякова

Рецензент:
доцент кафедры менеджмента и
маркетинга, канд. экон. наук
М.В. Семибратский

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
Введение.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗА- ЦИИ.....	11
1.1. Содержание конфликта в современной организации.....	11
1.2. Сущность и типология организационных конфликтов как формы социально-трудовых отношений	24
1.3. Концепция управления организационными конфликтами в усло- виях современного менеджмента.....	30
ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТА- МИ В ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ.....	41
2.1. Исследование системы управления конфликтами в Управлении молодежной политики Белгородской области.....	41
2.2. Анализ методов и инструментов системы управления организаци- онными конфликтами в Управлении молодежной политики Белгород- ской области	52
ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ МЕТО- ДАМИ ФОРСАЙТ-ПРОЕКТИРОВАНИЯ	65
3.1. Использование методов форсайт-проектирования для управления организационными конфликтами.....	65
3.2. Программа усовершенствования механизма управления организа- ционными конфликтами.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91

Введение

Современный мир вступил в новую реальность, стал не просто миром VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), а быстроменяющимся миром VUCA. Это время кайроса, время для креативных решений и креативного лидерства.

Для эффективного управления нужны менеджеры с активной жизненной позицией, созидательной активностью, быстро адаптирующиеся в происходящих изменениях и не стоящие в стороне от происходящих процессов, готовые к саморазвитию и самообразованию, а также способные видеть новый образ будущего, находить и предлагать решения, принимать вызов современности, выступать в роли аттрактора новой реальности.

Поэтому новый подход к управлению персоналом все более базируется на признании приоритета личности перед производством, прибылью, интересами предприятия, учреждения, так как успех работы организации, обеспечивают люди, работающие на нем.

Трансформации социально-трудовых отношений, обострение проблем на рынке занятости и возрастающая конкуренция повышают степень социальной напряженности в сфере труда, активизируют интерес к проблемам управления персоналом, в частности к вопросу управления конфликтами в условиях современного менеджмента.

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, в частности максимально эффективное использование кадрового потенциала. А разбалансировка взаимосвязей групповой деятельности по причине деструктивного конфликта в коллективе неизбежно ведет к потере эффективности качества деятельности, возрастанию личной неудовлетворенности членов коллектива, текучести кадров и другим негативным последствиям.

Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя, так как конфликты в организациях нередко оказывают определяющее влияние на качество их деятельности. По оценкам специалистов, менед-

жеры тратят на разрешение конфликтных ситуаций около 20 % рабочего времени [16].

Персонал предприятия – это сообщество людей, в котором происходят конфликты различного уровня, порождаемых разными причинами, в них оказываются вовлеченными как отдельные индивиды, так и группы, движимые различными интересами и потребностями, что формирует конфликтное пространство. Управление конфликтами – одна из специфических функций менеджмента. Поэтому важная задача любого руководителя – конструктивно использовать конфликты, предотвращать их негативные последствия.

Конфликты в производственных коллективах серьезно могут мешать производственному процессу. Найти эффективные пути их разрешения – очень важная производственная задача управления. Этим и определяется актуальность выбранной темы.

Степень разработанности проблемы.

Степень разработанности проблемы определяет важную роль для проведения исследования. Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты РФ, регулирующие процессы управления человеческими ресурсами, разработки отечественных и зарубежных авторов в области теории и практики изучения конфликтов в организациях.

Возникновению конфликтологии предшествовал длительный период формирования, накопления и развития конфликтологических идей и взглядов. Природу возникновения конфликтов, взаимоотношения людей и их поведение в процессе взаимодействия изучали древнегреческие философы Эпикур, Аристотель, Платон.

Развитию классической парадигмы управления и концепции управления конфликтами в организациях послужили работы следующих ученых: М. Вебера, Т. Веблена, Э. Дюркгейма, О. Конта, К. Маркса, Г. Спенсера, Дж. Морено, Т. Парсонса, Р. Мертона.

В исследовании организационных конфликтов значимую роль сыграли работы представителей классических и современных школ в области теории управления и социологии организаций: Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля, Э. Мейо, Д. Макгрегора, К. Левина, П. Друкера, Г. Саймона, Т. Питерса, Б. Уотермана, А. Морита, Э. Дейла, Р. Дэвиса, А. Голднера, Р. Фалмера и др.

Научные разработки в области исследования динамики и управления конфликтами нашли отражение в трудах: Р. Дарендорф, Л. Козер, В. Зигерт, Л. Ланг, Р. Блейк, Д. Моутон, М. Дойч, Г. Дж. Скотт и др.

Существенный вклад в исследование организационных конфликтов и управления ими внесли ученые российской научной школы: Ф.М. Бородкин, И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, Д.К. Захаров, Н.М. Коряк, Э.А. Уткин, А.Г. Здравомыслов, В.Н. Кудрявцев, А.С. Кармин, В.Р. Веснин, В.П. Пугачев, О.Н. Громова и др.

Технологии разрешения конкретных конфликтных ситуаций в организациях нашли отражение в изданиях таких авторов, как Е.В. Александрова, А.Я. Анцупова, Г.В. Грызунова, Н.С. Данакин, А.И. Кравченко, Ю.Д. Красовский, В.Н. Кудрявцева, М.М. Лебедева, А.И. Пригожин и др.

Однако, несмотря на наличие обширной теоретической базы, возникает потребность в разработке и апробации методических рекомендаций по управлению организационными конфликтами в системе социально-трудовых отношений на стадиях прогнозирования и генезиса конфликта с использованием методов форсайт-проектирования. Именно это обстоятельство и обусловило выбор темы, формулировку цели и задач.

Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка методических рекомендаций по управлению организационными конфликтами в системе социально-трудовых отношений на предприятии с использованием методов форсайт-проектирования.

Достижение поставленной цели потребовало постановки и решения следующих **задач**:

1. обобщить теоретико-методологические основы управления кон-

фликтами, а также подходы к рассмотрению сущности и специфики организационных конфликтов и методы управления ими в современной организации.

2. провести эмпирическое исследование системы управления конфликтами в Управлении молодежной политики Белгородской области;

3. разработать программу по совершенствованию управления конфликтами через методы форсайт-проектирования.

Объект исследования – трудовой коллектив Управления молодежной политики Белгородской области.

Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие процесс управления организационными конфликтами на предприятии.

Теоретическую и методологическую основу исследования определяют научные и методические работы зарубежных и отечественных ученых, посвященные вопросам конфликтологии и управления, а также работы в области социологии, психологии и философии конфликта; законодательные и нормативные акты РФ. Результаты диссертационного исследования базируются на конкретных материалах проведенного исследования в организации.

Эмпирическую базу исследования составили внутренние нормативные правовые документы и данные квартальной и годовой отчетности, характеризующие деятельность Управления молодежной политики Белгородской области, а также проведенные автором исследования особенностей управления конфликтами и тенденций развития применения современных инструментов управления конфликтами на предприятии.

Основными методами, использованными в ходе исследования, являлись:

- организационные методы – комплексный, сравнительный;

- эмпирические методы – анализ документов, анкетирование, экспертный опрос;
- методы обработки – качественный и количественный;
- метод интерпретации – структурный.

Гипотеза исследования. Конфликт в организации представляет собой многогранное динамическое явление, формирующее социальное пространство. Организационный конфликт зависит как от внутриорганизационных, так и внешних причин, способствует акцентуации существующих проблем, совершенствованию внутриорганизационных отношений и механизмов управления.

Концепция управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента требует использования нового методического инструментария для более эффективного управления. Необходимо не только разрешать возникающие конфликты, но и прогнозировать потенциальные конфликты методами форсайт-проектирования.

Научная новизна исследования состоит в том, управление организационными конфликтами в системе-социально-трудовых отношений определяется конструктивностью методов форсайт-проектирования.

Результаты, обладающие новизной и выносимые на защиту, состоят в следующем:

1. рассмотрены специфические особенности организационных конфликтов и сгруппированы методы управления ими;
2. оценка системы управления конфликтами в Управлении молодежной политики области позволила выявить тенденции, заключающиеся в отсутствии системы прогнозирования и мониторинга конфликтов;
3. разработана программа управления организационными конфликтами на основе методов форсайт-проектирования.

Положения, выносимые на защиту:

- специфика организационных конфликтов и методов управления ими;

- тенденция системы управления организационными конфликтами в Управлении молодежной политики Белгородской области;
- программа совершенствования процесса управления организационными конфликтами через методы форсайт-проектирования.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке объективных подходов, теоретических построений и методических рекомендаций по анализу, выявлению и разрешению организационных конфликтов методами форсайт-проектирования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что использование полученных результатов и выработанных рекомендаций по применению методических приемов предупреждения и профилактики организационных конфликтов через использование методов форсайт-проектирования позволит сориентировать руководителей различного уровня на применение новых демократических принципов и методов управления конфликтами, и, следовательно, в целом повысить эффективность управленческой деятельности на предприятиях.

Материалы и выводы данного исследования могут быть использованы в работе Управления молодежной политики Белгородской области ОГБУ «Центр молодежных инициатив»; при разработке спецкурсов по управлению организационными конфликтами.

Апробация и внедрение результатов исследования. Апробация практических рекомендаций была проведена в Управлении молодежной политики Белгородской области. Эффективность их применения определялась с помощью опросов и повторного анкетирования персонала, анализа документов, что показало положительные результаты. Теоретические положения, выводы и рекомендации, изложенные в диссертации, докладывались и обсуждались на международной научной конференции в рамках XVII межрегиональной универсальной оптово-розничной Курской Коренской ярмарки (Курск, 2017), форуме Средние и малые города приграничных регионов (Белгород, 2017), всероссийской научно-практической конференции «Государст-

венная молодежная политика в системе развития человеческого капитала: наука и практика» (г. Москва, 2017г.).

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, состояние изученности проблемы, определены цель и задачи, а также предмет, объект и методы исследования, изложена научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе – «Теоретико-методологические основы управления конфликтами в современной организации» – приведен анализ теоретических концепций зарубежных и отечественных авторов, посвященный вопросам конфликтологии и управления конфликтами. Уточнена интерпретация понятия «организационного конфликта» как формы социально-трудовых отношений в организации на основе сравнительного научного анализа различных концептуальных взглядов. Дано определение организационного конфликта, с точки зрения управляемого процесса. Сформулированы и сгруппированы методы управления организационными конфликтами.

Во второй главе – «Изучение процесса управления конфликтами в организации в контексте социально-трудовых отношений» – проведено эмпирическое изучение актуального состояния социально-психологического климата в коллективе. Охарактеризованы основные методы исследования. Проведена оценка эффективности системы управления конфликтами в организации. Проведенные диагностические процедуры позволили выявить проблемные зоны в управлении персоналом организации, в частности процессах управления конфликтами.

Третья глава диссертационной работы – «Возможности совершенствования системы управления организационными конфликтами методами форсайт-проектирования» – посвящена совершенствованию процесса управления организационными конфликтами. Разработан алгоритм управления

конфликтным процессом. Предложена программа управления организационными конфликтами на основе методов форсайт-проектирования.

В заключении обобщены результаты исследования, сделаны основные выводы, подведены итоги исследования.

В приложениях представлены локальные акты организации, инструментарий исследований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Содержание конфликта в современной организации

«Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс»

Чарльз Ликсон

Конфликт (от латинского «conflictus» – «столкновение») – это ситуация, при которой поведение одной стороны (личности, группы, коллектива) препятствует реализации интересов другой стороны, провоцируя ответную реакцию; это противоречие между двумя или более людьми, которые пытаются разрешить непонимание с той или иной степенью эмоциональности [12, с. 89].

Конфликты – это вечный спутник человеческих взаимоотношений, неотъемлемый источник общественных изменений и развития.

В зарубежной и отечественной научной литературе понятие «конфликт» употребляется в самых разнообразных значениях. Это связано с тем, что исследованием конфликтологических проблем занимаются различные науки: психология, социология и экономика. Поэтому следует говорить о междисциплинарном подходе к конфликтам (рис. 1.1.) [73, 77].

Психологический подход	Социологический подход	Производственно-экономический подход
<ul style="list-style-type: none"> • Конфликт – это состояние, возникающее, когда два противоположных намерения (мотивации людей или тенденции их действия) проявляются одновременно 	<ul style="list-style-type: none"> • Конфликт – это «такое взаимоотношение между частями (...), которое можно охарактеризовать как объективные (скрытые) и субъективные (открытые) противоречия (...).» 	<ul style="list-style-type: none"> • Конфликт – это когда «два и более человека, принимающих решение», не могут реализовать оптимальную альтернативу, которая бы одновременно удовлетворяла всех участников конфликта

Рис. 1.1. Подходы к раскрытию понятия конфликт

Источниками любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфронтацию, как только для этого сформируются определенные условия и возможности.

Современный подход в экономике труда к исследованию конфликтов основывается на признании факта, что конфликт – это форма социально-трудовых отношений, вызванная противоречиями в сфере труда.

Конфликты бывают чрезвычайно полезны организации. Они помогают увидеть целостную картину и оценить проблему со всех сторон. Конфликты в организации влияют на выбор управленческого решения и определяют вектор развития и изменения организации.

Ценность конфликта заключается в том, что он не позволяет организации «закоснеть», открывает дорогу инновациям, создает определенный уровень напряженности, который всегда необходим для интеллектуальной деятельности.

И. Адизес утверждает, что «конфликт – неизбежный и даже желательный аспект управления» [5]. Управлять конфликтным процессом с изначально негативной установкой к конфликту – не профессионально. Необходимо принять и обуздать конфликт, направить его в нужное русло (рис. 1.2).

Поэтому главная задача руководителя не бояться конфликтов, а различать конструктивные конфликты (возникают в силу объективных причин) и деструктивные (кроются в проблемах отдельных личностей). Разрешать проблемы и противоречия организации через позитивные функции конфликта.

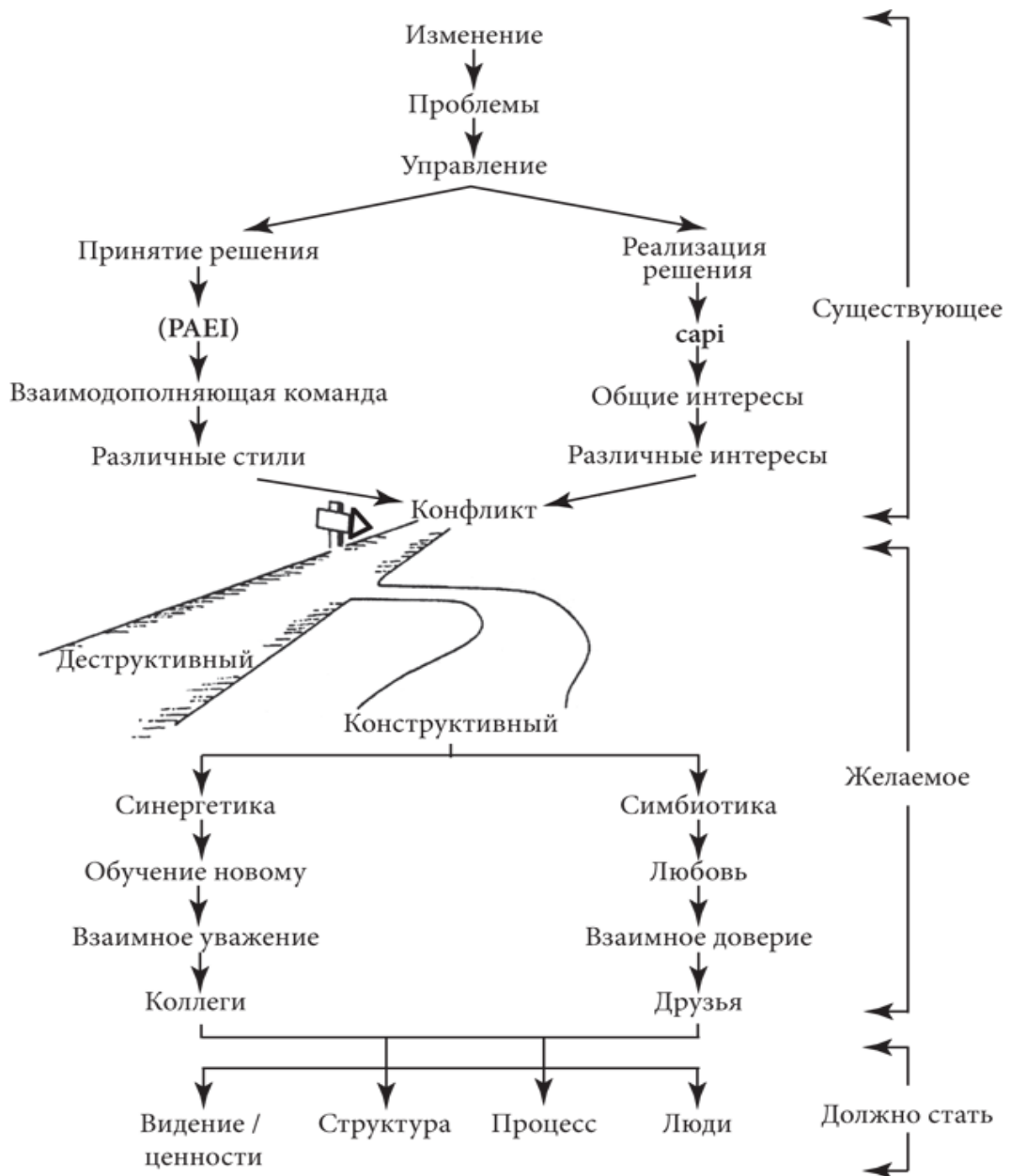


Рис. 1.2. Модель управления И. Адизеса

Для эффективного управления конфликтами в организации, нужно понимать генезис конфликтов. Поэтому первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его причин (источников).

А.Я. Кибанов и И.Е. Ворожейкин причины конфликтов делят на три группы (рис. 1.3) [33].

Содержание трудового процесса	социально-психологические факторы	изменения в деятельности организации
<ul style="list-style-type: none"> • организационные неувязки; • дефицит ограниченных ресурсов; • неэффективный коммуникационный процесс; • взаимозависимость задач; • неопределенность роли работника 	<ul style="list-style-type: none"> • несовпадение ожиданий сторон относительно поведения друг друга • ущемлением интересов несправедливыми, предвзятыми действиями другого человека. 	<ul style="list-style-type: none"> • инновационные преобразования • функциональные преобразования • технологические преобразования • кадровые преобразования

Рис. 1.3. Причины конфликтов в организации

Первую группу причин образует содержание трудового процесса. Это обстоятельства, которые препятствуют выполнению человеком его функций.

Чтобы снизить отрицательное влияние причин первой группы руководитель должен четко ставить задачи подчиненным и обрисовывать конечный результат их работы, а так же важен контроль обеспеченности ресурсами сотрудников.

Вторая группа причин – это социально-психологические факторы (темперамент, характер, восприятие, ожидание, отношение, ценности, принципы, способности, потребности, интересы персонала).

Чтобы снизить отрицательное влияние причин второй группы необходимо создать атмосферу доверия в коллективе, постоянно повышать уровень культуры, научить сотрудников умению «владеть собой».

При формировании трудового коллектива целесообразно учитывать психотипы работников, определять их с помощью социометрических обследований.

Третья группа причин – это организационные изменения, то есть инновационные мероприятия, в результате которых у работника иногда возникает сопротивление новациям и конфликт с организационным окружением.

Организационные изменения на предприятии неизбежны, но чем они радикальнее и быстрее, тем сильнее негативная реакция сотрудников на них [69].

По типу реакции на изменения сотрудники делятся на:

- «новаторов» - поддерживают перемены, являются их инициаторами – 20% персонала;
- «фундаменталистов» – принципиально против перемен, отстаивают проверенные на опыте ценности - 20 % персонала;
- «хамелеонов» – принимают выжидательную позицию и сохраняют нейтралитет до принятия доминирующей позиции – 60 % персонала (рис. 1.4).

Одна из задач руководителя в ходе организационных изменений заключается в том, чтобы не позволить отрицательно настроенным «фундаменталистам» повлиять на «хамелеонов» и чтобы сделать «новаторов» лидерами перемен.

Комбинация двух переменных величин: разного уровня информированности и различной человеческой реакции на события - является источником конфликта между менеджментом и сотрудниками в период структурных изменений (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Реакция человека на организационное изменение

Однако следует учитывать, что в процессе изменений позиция людей меняется, так как здесь многое зависит от стиля управления менеджера. Задача руководства – содействовать сотрудникам в их адаптации к изменяющейся ситуации.

Нельзя не учитывать тот факт, что причиной возникновения конфликта в определенных ситуациях является сам руководитель. Особенно если он позволяет себе личные выпады, публично демонстрирует свои симпатии или антипатии к сотрудникам.

Конфликт представляет собой сложную систему взаимосвязанных объективных и субъективных элементов, отражающих существующее противоречие в коллективе. Основными элементами конфликта являются:

- субъекты конфликта – стороны конфликта – участники конфликта (индивид или группы индивидов, имеющие прямое или косвенное отношение к конфликту);

- предмет конфликта – реально существующая или воображаемая проблема, для разрешения которой стороны вступают в противоборство. Пред-

метом конфликта может вещественная реальность (материальные ресурсы, финансы, территория и др.) и духовная реальность (социальный статус, авторитет личности, имидж организации и др.) [18].

– объект конфликта – ядро проблемы, центральное звено конфликтной ситуации; материальная, социальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся обе стороны) [5];

– факторы микро- и макросреды, связанные конфликтом (условия, в которых находятся и действуют стороны конфликтной ситуации) (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Структура конфликта

Конфликт это динамический развивающийся процесс, который состоит из четырех стадий (фаз) (рис. 1.6) [16].



Рис. 1.6. Фазы конфликта

Стадии следуют в данной последовательности, но возможны изменения в очередности, так как конфликт может не разрешиться до конца и перейти в скрытую форму, а может быть разрешен на ранней стадии до достижения пика конфликта.

Первая фаза – начало конфликта. На данной фазе возникает инцидент (стечение обстоятельств из-за которых возможен конфликт) и зарождается конфликтная ситуация как по объективным причинам, так и из-за чрезмерных эмоций, нечеткого выражения мыслей, ложных выводов и др.

Слова, форма поведения, процесс познания, действия, а также бездействия, которые приводят к конфликтам, называют конфликтогенами.

Дальнейшее развитие предконфликтной стадии может развиваться по нескольким сценариям:

1. Предконфликтная стадия может перейти в скрытый (латентный) конфликт, если напряженность в отношениях не выльется в открытые конфликтные столкновения. Латентный конфликт может сохраняться достаточно долгое время.
2. Если инцидент исчерпан, то конфликт завершается на первой фазе.
3. В случае если инцидент не исчерпывается и конфликт не заканчивается, или не переходит в латентный конфликт, то возникает объективная предконфликтная ситуация. Наступает следующая стадия развития конфлик-

та.

Вторая фаза – подъем конфликта. По мере усиления психологического напряжения между оппозициями, накоплением информации о субъекте возрастает столкновение и все это приводит к эскалации конфликта [28, с. 84].

Третья фаза – пик конфликта. Наблюдается эскалация конфликта, усиление противостояния сторон, кризис отношений. Проявляется столкновение во всех планах социально-трудовых отношений, сотрудников захватывают эмоции и стрессы, и в конечном итоге все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая превращается в самоцель.

Эта стадия, в свою очередь, состоит из двух частей: во-первых, конструктивной (когда сохраняется возможность найти общий язык и продолжить совместную деятельность) и, во-вторых, деструктивной (когда трения принимают форму конфронтации и сотрудничество становится невозможным). От этого зависит, пойдет конфликт по рациональному или иррациональному пути.

Эскалация может развиваться очень быстро и остро, или наоборот достаточно медленно, а может долго оставаться примерно на одном уровне. В последнем случае имеет место хронический конфликт, который может существовать годами. Иногда при этом он постепенно переходит на спад и иссякает сам собой [38, с. 84].

Верхняя точка эскалации – это кульминация (выражается в каком-то отдельном конфликтном акте или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы). Кульминация подводит стороны к осознанию необходимости прервать конфликт, так как достигается максимальный уровень противостояния и конфронтации сторон, и искать выход из конфликта рациональным путем.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. В одних случаях конфликт при этом постепенно угасает, но в других может привести к катастрофическим последствиям, так называемому острому конфликту [33, с. 94].

Четвертая стадия – спад конфликта. Конфликт затухает; отношения либо налаживаются, либо происходит их окончательный разрыв. Для рационального завершения конфликта важно устранить его истинную причину и не допускать того, чтобы конфликт затягивался. В противном случае он усугубляется, и его деструктивные последствия приносят моральный и материальный урон организации.

Чтобы восстановить разрушенные конфликтом отношения между участниками, необходима послеконфликтная стадия с доминированием созидательных процессов [37, с. 78], либо же конфликт может разгореться снова, видоизменяясь и приобретая патогенные формы [65, с. 83].

Полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия.

Результат конфликта зависит от того насколько им управляют. Поэтому менеджер должен знать не только природу конфликта, но и его типы.

По объему выделяют следующие четыре основных типа конфликтов.

1. Внутрличностный конфликт – состояние неудовлетворенности сотрудника, вызванное противоречивыми требованиями к результату его работы. Проявляется в результате перегрузки/недогрузки, неудовлетворенности уровнем заработной платы, условиями труда и другими важными факторами.

2. Межличностный конфликт. Самый распространенный тип конфликта. В компании он проявляется по-разному, чаще всего как столкновение руководителей или сотрудников внутри отдела за ограниченные ресурсы или одобрение проекта.

3. Конфликт между личностью и группой происходит, если человек занимает позицию, отличающуюся от позиций группы.

4. Межгрупповой конфликт может возникнуть между различными подразделениями внутри компании, когда сотрудники одного отдела пытаются ошибки в работе переложить на сотрудников другого подразделения [28, с. 84].

По длительности протекания конфликты разделяются: затяжные и

кратковременные.

По источнику возникновения конфликты разделяют:

- объективно обусловленные (возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди);
- субъективно обусловленные (связаны с личностными особенностями конфликтующих и с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения желаний, интересов и др.) [57].

По степени проявления конфликты классифицируются:

- скрытый (обычно затрагивает двух человек, которые не показывают, что они конфликтуют),
- частично скрытые,
- открытый.

По сфере проявления:

- политические,
- экономические,
- правовые,
- социокультурные.

По направленности конфликты делятся на:

- вертикальные (один из сотрудников находится в подчинении у другого),
- горизонтальные (сотрудники занимают одинаковую ступень в иерархической структуре организации),
- смешанные (симбиоз вертикальных и горизонтальных составляющих).

В соответствии с характером последствий (результативности) конфликта выделяют:

- Деструктивные конфликты. Данные конфликты не дают организации ничего, кроме негатива и неприязненных отношений, снижают производительность труда, личную удовлетворенность и снижают (ликвидируют)

сотрудничество между членами трудового коллектива.

– Конструктивные конфликты – созидательные конфликты, приносят пользу организации, способствуют разрешению явных и скрытых проблем команды, укреплению дружеских отношений, снятию напряженности в коллективе [55, с. 34].

Конструктивные конфликты при правильных способах их разрешения являются источником развития социальных систем, деструктивные в свою очередь ведут к их разрушению. Поэтому важно научиться использовать потенциал развития конструктивных конфликтов и предупреждать деструктивные конфликты или минимизировать их последствия.

Социальные последствия организационных конфликтов представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Социальные последствия организационных конфликтов

Конструктивные конфликты	Деструктивные конфликты
Способствуют качеству принятых управленческих решений	Приводят к снижению качества управленческих решений
Способствуют здоровому морально-психологическому климату, выполняют коммуникативно-информационную и связующую функции	Снижают морально-психологический климат, приводят к росту текучести кадров, нарушению системы коммуникации
Способствуют динамическому равновесию и социальной стабильности	Приводят к саботажу, закрепляют насильственные способы решения проблем
Способствуют групповой солидарности	Приводят к потере квалифицированных работников
Способствуют развитию организации, оптимизируют организационную структуру	Приводят к потере рабочего времени, снижают производительность труда
Развивают сотрудничество у всех субъектов социального взаимодействия	Повышают эмоциональную и психологическую напряженность в коллективе, рост взаимной неприязни
Приводят к инновационным изменениям, выступают движущей силой	Приводят к инновационным проблемам

Следует учитывать, что при оценивании последствий конкретного конфликта четкая грань между конструктивными и деструктивными конфликтами теряется:

– подавляющее большинство конфликтов имеет одновременно и

конструктивные, и деструктивные функции;

- степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта может меняться на различных стадиях его развития;
- следует учитывать, для кого из участников конфликта он конструктивен, а для кого – деструктивен [49, с. 13].

Руководитель должен уметь предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному решению конструктивных конфликтов. Выбор рационального или иррационального пути разрешения конфликта определяет форму работы менеджера с командой и стиль руководства.

От эффективности управления конфликтами и сопутствующими им последствиями зависит стабильность работы организации. На это оказывают влияние следующие факторы:

- размеры дисфункционального кризиса;
- ликвидация причин противоречий;
- вероятность столкновений сторон [48, с. 89].

Ценность конфликта заключается в том, что он не позволяет организации «закознить», открывает дорогу инновациям, создает определенный уровень напряженности, который всегда необходим для интеллектуальной деятельности.

Как правило, сотрудники избегают открытого, конструктивного и плодотворного конфликта, и тем самым дают «фальшивое» согласие на возникающие вопросы, чтобы «не усложнять жизнь себе» и не портить отношения с коллегами. Это ведет к апатии, боязни высказывать свое собственное мнение, снижению вовлеченности в рабочий процесс, что негативно сказывается на активности персонала.

Конфликты в организации влияют на выбор управленческого решения и определяют вектор развития и изменения организации. Поэтому руководителю важно вовремя различить возникшее в группе напряжение и незамедли-

тельно начать управлять конфликтным процессом с изначально позитивной установкой к конфликту.

1.2. Сущность и типология организационных конфликтов как формы социально-трудовых отношений

Развитие новых форм собственности, стремительный рост производства привели к появлению особого вида конфликтов, возникающих исключительно в организациях в условиях совместной деятельности.

В любой организации по умолчанию существует дефицит ресурсов и конкуренция, что в свою очередь ведет за собой возникновение конфликтной среды.

Ф. Ротлисберг отмечает что «организация, где работает человек, это не только средство для достижения экономических целей (т.е. получения заработной платы, за счет которой можно жить, учить детей и т.д.), но это и организация людей, в которой их надежды и воодушевления стремятся найти свое воплощение» [30].

З.Н. Хисматуллина утверждает, что «организация содержит в себе потенциал напряженности и она изначально конфликтна по своей природе. Поскольку организация – это сложное целое, включающая в себя помимо личностей, с присущими им моральными установками, статусами и интересами, различные социальные образования, имеющие цель занять лучшее место в структуре организации, изменить существующий порядок или систему отношений в организации» [66].

Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Данный конфликт может проявляться в форме диспутов, конфронтации, противоречия и др. Главная задача менеджера научиться управлять организационными конфликтами.

Организационный конфликт представляет собой особый тип взаимодействия, в основе которого лежат противоречия в интересах, целях, ценно-

стях людей, концентрирующиеся в рамках формальной и неформальной структуры организации [50].

Рассмотрим существующие подходы к определению понятия «организационный конфликт» (таблица 1.2.).

Таблица 1.2

Подходы к определению «организационный конфликт»

№ п/п	Автор	Содержание понятия
1.	Шило Н.И. [71]	«организационный конфликт – сложная многоуровневая, открытая система взаимодействий, основанных на актуализированном противоречии в интересах, целях, ценностях (реальном, степень осознанности которого может быть различной, или мнимом), субъектами которой выступают индивиды или группы, занимающие различные ролевые позиции в организации»
2.	Магомедов Г. М. [42]	«организационный конфликт – система и процесс взаимодействия структурных элементов организации (индивидов и групп), направленный на разрешение существующих противоречий, возникающих вследствие столкновения противоположных позиций, целей, интересов, мнений, взглядов, идеалов и/или вследствие ограниченности ресурсов, выступающих для них (структурных элементов – индивидов и групп) в качестве важных и актуальных потребностей»
3.	Яценко В. [78]	«Организационный конфликт – неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом и статусом, которые работники и социальные группы занимают в структуре организации»
4.	Большаков А.Г. , Несмелова М.Ю. [10]	«Организационный конфликт – конфликт, который происходит в рамках организации, и вызван какими-то ее специфическими свойствами, структурными особенностями, взаимодействием с другими организациями»
5.	Миронов Е.Е. [44]	«Организационный конфликт – личная неприязнь одного члена организации к другому (другим), мешающая их сотрудничеству и достижению общей цели»
6.	Фролов С.С. [64]	«Организационный конфликт – неправильные действия одного или нескольких членов организации, наносящие ущерб одному делу или срывающие достижение общей цели»
7.	Щегулин А.В. [73]	«Организационный конфликт – столкновение интересов, происходящее в рамках организации, возникающее вследствие рассогласования структурных свойств организации и реального поведения членов трудового коллектива»

Автор, придерживаясь мнения ученых по данному вопросу, считает, что организационный конфликт – это сложное многоуровневое явление, ог-

раниченное рамками организации, и возникающее вследствие рассогласования целей, интересов и взглядов ее структурных элементов.

В ходе реализации производственных задач возникают рассогласования между субъектами рабочего процесса, которые могут привести как к конструктивным, так и деструктивным конфликтам. При возникновении деструктивного конфликта нельзя допустить выход конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организации [21].

Управление организационным конфликтом в каждом отдельном случае уникально и неповторимо, так как зависит от большого числа факторов, ограничено рамками сферы его распространения.

Следует выделить особенности организационного конфликта:

- ограничен рамками организации;
- зависит от специфических свойств организации, ее структурных особенностей;
- оказывает влияние на ухудшение или улучшение эффективности производства;
- ограничен во времени рамками трудового процесса.

Учитывая вышесказанное, организационный конфликт требует специфических методов и механизмов управления.

Отечественные специалисты в области изучения конфликтов подчеркивают необходимость управления организационными конфликтами. Научные разработки в области социально-трудовых отношений, связанные с организационными конфликтами, показывают, что авторы по-разному раскрывают термин «управление конфликтами» (таблица 1.2).

Подходы к определению «управление конфликтом»

№ п/п	Автор	Содержание понятия
8.	Авторский коллектив под ред. Кибанова А.Я. [27]	«Управление конфликтом – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений»
9.	Анцупов А.Я., Шипилов А.И. [7]	«Управление конфликтом – сознательная деятельность, осуществляемая по отношению к конфликту на всех этапах его возникновения, развития и завершения, имеющая целью изменение (как правило, улучшение) естественной динамики конфликт»
10.	Бабосов Е.М. [8]	«Управление конфликтами представляет собой часть управления социальными процессами и отношениями, протекающими в обществе, во всех его сферах»
11.	Быстрянец С.Б., Гусев К.А., Лосев С.А. [11]	«Управление конфликтом – это процесс, в ходе которого осознается наличие конфликта, определяется его природа и применяется соответствующая методология, чтобы рассеять существующую эмоциональную энергию и дать возможность конфликтующим сторонам понять и решить свои различия»
12.	Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. [10]	«Управление конфликтом – это процесс, включающий следующие элементы: вскрытие конфликта – выявление причин – определение степени позитивности конфликта (его функциональности) – нахождение методов управления или разрешения конфликтов»
13.	Гришина Н.В. [Психология конфликта [13]	«Управление конфликтом – это процесс контролирования конфликта самими участниками или внешними силами. Участники конфликта, столкнувшись с разногласиями по какому-либо вопросу, способны локализовать конфликт, ограничить его определенными рамками, не допуская его эскалации и тем самым, управляя им»
14.	Зеркин Д.П. [20]	«Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач»
15.	Сербиновский Б.Ю. [55]	«Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта»

№ п/п	Автор	Содержание понятия
16.	Федорова Н.В. [64]	«Управление конфликтом выражается в подавлении, предотвращении, урегулировании и разрешении конфликта»
17.	Чередниченко И.П., Тельных Н.В. [70]	«Управление конфликтом – воздействие, направленное на устранение причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта»

Из таблицы 1.2 видно что, существуют разные точки зрения на понятие «управление конфликтом». Одни авторы рассматривают управление конфликтом как деятельность, другие как процесс. Тем не менее, все исследователи единодушны в том что, управление конфликтом – это часть общего процесса социального управления, представляющая собой целенаправленное воздействие и сознательно организуемая деятельность, способствующие изменению и достижению максимального эффекта при затрате минимальных ресурсов.

Некоторые исследователи, занимающиеся вопросами конфликтологии, вообще не идентифицируют управление конфликтами в особый вид деятельности в организациях, отождествляют его с методами по урегулированию и разрешению конфликтов.

Автор придерживается мнения, что данное отождествление не совсем верно, и деятельность по разрешению и регулированию конфликта следует рассматривать как часть функций деятельности по управлению конфликтами.

С нашей точки зрения процесс управления конфликтом – это модерирование конфликта, позволяющее устранить источник возникновения конфликта, исключить возможность его обострения и проявления деструктивных последствий, посредством эффективной системы прогнозирования, регулирования и разрешения конфликтов.

П. Ленсиони в своей книге «Пять пороков команд» [38] выделяет взаимосвязанные проблемы коллектива, снижающие эффективность управления компанией и среди них выделяет уход от конфликтов (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Пять пороков команд [28]

Необходимо отличать продуктивный, конструктивный конфликт от деструктивного соперничества и интриг. В конструктивном конфликте обсуждаются исключительно задачи и идеи организации, а не личные качества участников рабочего процесса.

Если работники открыто не обсуждают важные вопросы, то у них появляется склонность к интригам, что в свою очередь ведет к возникновению напряженной обстановки в коллективе. Взаимное недоверие в коллективе создает почву для развития конфликтов. Люди, не доверяющие друг другу, неспособны к искренней и открытой дискуссии. Вместо этого они ведут обмен нейтральными замечаниями, осторожными комментариями, принимают единогласное решение (которое никого не устраивает и ни к чему не ведет) [38] взамен конструктивного и продуктивного диалога.

В свою очередь уход от конструктивного конфликта ведет к снижению показателей эффективности организации, приводит к необязательности и не-

требовательности сотрудников («это не мое дело») и в конечном итоге безразличию к общему результату (миссии) организации.

Таким образом, конструктивный организационный конфликт позволяет узнать мнение и идеи коллег, выработать решение проблем, устраивающее всех членов управленческой команды.

1.3. Концепция управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента

Процесс управления организационным конфликтом представляет собой совокупность различных способов, методов и стратегий разрешения и регулирования конфликтов, занимает одно из главных мест в системе управления персоналом.

Любая система управления конфликтом в организации может быть представлена в виде следующей схемы (рис. 1.7):



Рис. 1.7. Система управления конфликтом в организации

Эффективность управления персоналом будет высокой, если управление конфликтами будет осуществляться на ранних стадиях зарождения противоречий [53, с. 83]. Своевременное выявление причин конфликта и устра-

нение их в 99% приводит к появлению конфликта. Поэтому главная задача руководителя состоит в том, чтобы выявить и «войти» в организационный конфликт на его начальной стадии.

Как показывает статистика, если руководитель «входит» в конфликт на начальной стадии, он разрешается на 92%, если на фазе подъема – 46%, на фазе «пик» конфликты практически не разрешаются или разрешаются очень редко, так на данной стадии конфликтная ситуация обострена до предела (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Фазы конфликта

Как ранее отмечено, главная задача руководителя не бояться конфликтов, а различать конструктивные конфликты и деструктивные. При грамотном управлении конфликт служит отправной точкой для выстраивания более эффективного рабочего процесса и стимулом для творческой активности персонала. Поэтому управлять конфликтным процессом с изначально негативной установкой к конфликту – не профессионально.

В настоящее время существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп:

- внутриличностные,
- структурные,
- межличностные,
- переговоры,
- ответные агрессивные действия [23].

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Структурные методы связаны с использованием трансформации организационной структуры предприятия для разрешения получивших развитие проблемных ситуаций [37, с. 78]. Цель таких методов – в снижении интенсивности и недопущении эскалации спора.

К структурным методам устранения конфликтов относят:

- использование руководителем своего служебного положения (например, издание приказов, распоряжений и т.п.);
- ротация кадров;
- изменение системы информированности сотрудников;
- снижение сетевой мобильности сотрудников;
- создание определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (например, поддержание необходимого запаса сырья и материалов);
- внедрение системы мотивации и показателей результативности сотрудников;
- развитие процесса делегирования полномочий;
- назначение для конфликтующих сторон куратора или координа-

тора («посредник», специалист-конфликтолог который пытается примирить оппонентов);

- изменение рангов оппонентов (например, повысить одного из оппонентов в должности);
- слияние подразделений и наделение их общей задачей (например, может быть принято решение об объединении отдела бухгалтерского учета и отдела кадров в одну общую службу управления человеческими ресурсами);
- изменение «нагрузки» на сотрудников,
- проведение профилактических мероприятий, которые направлены на предупреждение конфликтов (разъяснительная работа, координация и интеграция деятельности, установление общих целей, вознаграждение персонала) [40].

Третья группа способов преодоления конфликтов лежит в плоскости межличностных отношений и представлена пятью основными приемами (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Межличностные стили устранения конфликтов (модель К. Томаса и Р. Килменна)

Стиль I – Избегание (уклонение). Сотрудник «стоит» в стороне от конфликта, не придает значения конфликту и не кооперируется с другими сотрудниками, не берет на себя ответственность за разрешение конфликта. При использовании данного приема в конфликте проигрывают обе стороны. Попытка не замечать, заглушать конфликты без реального изменения обстановки чревата последствиями. В лучшем случае сохранится видимость хороших отношений, но, по сути, они останутся напряженными, потому что проблема «загоняется внутрь» и вызывает еще большее недовольство сторон.

Стиль II – Соперничество (принуждение), разрешение конфликта силой. Как стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но здесь не учитывается позиция другой стороны. Для использования данного стиля нужно иметь достаточно должностных полномочий или физическое преимущество.

Данный стиль наиболее типичен, так как, по статистике, более чем в 70 % случаев присутствует стремление к одностороннему выигрышу. Это помогает в достижении личных целей, а также в принятии решений, если сложилась критическая ситуация. В результате, как правило, получается кратковременный эффект, и на хороший долгосрочный результат рассчитывать, как правило, не приходится.

Стиль III – Компромисс (примирение). Предполагает умеренный учет интересов каждой из сторон, устраивающий в большей или меньшей степени все стороны, которые участвуют в выработке решения, и чьи интересы оно затрагивает, а отсюда и необходимость идти на определенные уступки. Как правило, стиль компромисса приводит к достаточно быстрому разрешению конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество. Недостаток данного стиля заключается в том, что проблема остается не до конца решенной, поскольку решение принимается «половинчатое».

Стиль IV – Приспособление (сглаживание). Одной из сторон необходимо принести в жертву собственные интересы и войти в положение другой. Для данного стиля характерно стремление сотрудничать с другими без вне-

сения своих предложений и пожеланий. Участники конфликта предпочитают сохранить нормальные отношения вместо того, чтобы их обострять.

Этот стиль применяется, если важно сделать шаг в сторону стабильности; когда случившееся не особенно волнует человека, или он осознает, что правда не на его стороне.

Стиль V – Сотрудничество (интеграция). Характеризуется как высокой степенью личной вовлеченности в конфликт, сильным желанием кооперировать свои усилия с другими для достижения консенсуса. При данном подходе исходом конфликта выступает максимальное удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон. Стороны проявляют доверие и открытость, признают право всех участников конфликта на определенную точку зрения, создают атмосферу равноправного обмена мнениями, гласно и доказательно раскрывают свои позиции, стремятся решить проблему «мирным путем». Из оппонентов они превращаются в партнеров и берут на себя обязательства в рамках общего решения.

Стоит отметить, что данный стиль требует высокой личной культуры, хорошо развитого умения слушать собеседника, грамотно излагать мысли, сдерживать эмоции [47].

Управление процессами конфликта реализуется следующими методами:

- организационными,
- социокультурными,
- социально-психологическими.

При использовании организационных методов руководитель, пользуясь своими служебными полномочиями, воздействует на подразделения и отдельных сотрудников с целью ослабления конфликтных взаимодействий. К основным организационным способам разрешения противостояний можно отнести следующие меры:

1. Образование внутри конфликтной группы подгрупп с целью снижения сплоченности конфликтующих сторон и ослабления конфронта-

ции.

2. Создание независимых комиссий по разрешению спорных ситуаций и склонению противоборствующих сторон к примирению. Задача независимых комиссий заключается в поиске компромиссного варианта решения конфликта и помощи в прохождении критической точки противостояния.

3. Ротация кадров. Замена наиболее активных членов конфликтующих групп является весьма действующим способом [58, с. 56].

К социологическим и культурным способам управления конфликтами относятся следующие меры:

1. Изменение стиля руководства.

2. Создание или коорректировка действующей системы ценностей на предприятии.

3. Перевод отношений односторонней зависимости в отношения взаимозависимости.

4. Исключение лидера неформальной социальной группы.

5. Разработка и внедрение новых норм, изменяющих конфликтную ситуацию.

6. Изменение отношения к деятельности (изменение функций сотрудников, приводит к тому, что они отвлекаются от конфликтных взаимодействий).

7. Изменение правил внутренней системы коммуникаций [50, с. 82].

Социально-психологические методы управления конфликтами включают следующие меры:

1. Внесение поправок в систему мотивации конфликтующих сотрудников.

2. Создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе.

3. Манипулятивное воздействие на поведение конфликтующих сотрудников предприятия [29, с. 73].

Многие исследователи наиболее оптимальным методом для разрешения

противостояний в коллективе считают переговоры и медиацию [34, с. 94].

Переговоры – это набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для сторон конфликта. В переговорах обязаны участвовать все стороны кризисной ситуации.

Медиация – это метод взаимовыгодного разрешения конфликта при содействии третьей незаинтересованной и независимой стороны. Медиатор пытается найти взаимовыгодное решение вопроса, удовлетворяющее всех участников спора, старается примирить оппонентов и достичь консенсуса, а не выяснением, кто прав, кто виноват.

Руководитель может активно противостоять конфликтным ситуациям за счет использования персональных методов управления конфликтами:

1. Использование санкций непосредственно в отношении участников противостояния.
2. Изменение конфликтной мотивации работников через административные методы:
 - перевести одного из конфликтующих сотрудников в другое подразделение;
 - изменить характер выполняемой работы сотруднику;
 - направить специалиста, «переросшего» свою должность, на курсы повышения квалификации [34, с. 83].
3. Убеждение участников конфликта, проведения разъяснительной беседы с конфликтующими сторонами.
4. Вхождение в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров и др.
5. Изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия перемещением людей внутри организации, увольнением.

В результате применения любого из рассмотренных выше методов руководителем вырабатывается решение для выхода из конфликта, и подсчитывается экономическая целесообразность выбранного метода.

Безусловно, для компании экономически целесообразней заниматься профилактикой конфликтов, чем потом их разрешением.

Основными способами профилактики конфликтов являются:

1. Формирование корпоративной культуры в компании.
2. Создание и поддержание оптимальных условий труда, в том числе хорошего психологического климата
3. Внедрение института наставничества.
4. Выявление совместимости специалистов (психологическая оценка кандидатов на этапах подбора и отбора персонала).
5. Оптимизация организационно-управленческих условий функционирования компании (понимание организационной структуры, наличие должностных инструкций, регламентов и стандартов, система мотивации и оценка результатов деятельности работников) [29, с. 85].

Если конфликтогены будут выявлены и ликвидированы на стадии зарождения, то в коллективе сложится благоприятная психологическая атмосфера для продуктивной и эффективной работы.

Для изучения организационных конфликтов и оценки системы управления ими используются методики, позволяющие оценить социально-психологическую атмосферу в коллективе предприятия:

1. определение уровня организационной культуры,
2. определение стиля руководства,
3. оценка вовлеченности персонала,
4. оценка групповой сплоченности,
5. определение индивидуальной предрасположенности человека к конфликтному взаимодействию и стилю разрешения конфликтных ситуаций.

Использование данных методик позволяет собрать диагностическую информацию, выявить тенденции развития конфликтов и дать объективную оценку системе управления организационными конфликтами, проанализировать конфликтные ситуации в структурных подразделениях организации, а

также работу руководства предприятия по профилактике и разрешению напряженных ситуаций.

Вывод по 1 главе:

Резюмируя все вышесказанное, можно сделать вывод об актуальности исследования организационного конфликта и процесса его управления. Руководитель должен уметь постоянно модерировать конфликтные ситуации, и тем самым устранять источник возникновения конфликта, исключать возможность обострения и проявления деструктивных последствий, посредством эффективной системы прогнозирования, регулирования и разрешения конфликтов.

Рассмотренные в первой главе диссертационного исследования современные подходы к рассмотрению конфликта, причины, элементы структуры, фазы конфликта и типы конфликта позволяют нам рассматривать конфликт как сложное явление, находящееся в постоянной динамике и требующее конструктивного управления.

Системообразующие элементы организационного конфликта позволили определить задачи содержательного анализа этого явления в динамике.

В условиях современного менеджмента определено предметное поле организационного конфликта, изучены существующие подходы к классификации конфликтов, раскрыт термин управление конфликтами, рассмотрен процесс управления организационными конфликтами как неотъемлемая часть управленческой деятельности.

Установлено, что управлять конфликтным процессом с изначально негативной установкой к нему не профессионально. Необходимо использовать потенциал развития конструктивных конфликтов и предупреждать деструктивные конфликты и минимизировать их последствия.

Для управления конфликтом наиболее эффективно и продуктивно использовать весь комплекс методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Определены методики определения и оценки системы управления организационными конфликтами в организации с целью изучения и структурирования методологического инструментария для проведения мониторинга уровня конфликтности в коллективе.

ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТ- НОШЕНИЙ

2.1. Исследование системы управления конфликтами в Управлении молодежной политики Белгородской области

Нами проведено исследование системы управления организационными конфликтами в Управлении молодежной политики Белгородской области (далее – Управление).

Управление создано в декабре 2012 года в ходе реорганизации Управления по делам молодежи области.

Управление является органом исполнительной власти области, основные виды деятельности (рис. 2.1) которого связаны направлениям реализации государственной молодежной политики в РФ (рис 2.1):

- патриотическое воспитание молодежи,
- вовлечение молодёжи в здоровый образ жизни и занятия спортом, популяризация культуры безопасности в молодёжной среде
- социальная защита молодежи
- вовлечение молодых людей в предпринимательскую деятельность
- волонтерство
- развитие молодежного самоуправления
- вовлечение молодёжи в инновационную деятельность и научно-техническое творчество
- поддержка и взаимодействие с общественными организациями и движениями и др.

Управление в своей деятельности подотчетно Правительству Белгородской области. Координацию деятельности Управления осуществляет депар-

тамент внутренней и кадровой политики Белгородской области. Положение об Управлении утверждаются Правительством Белгородской области [4].

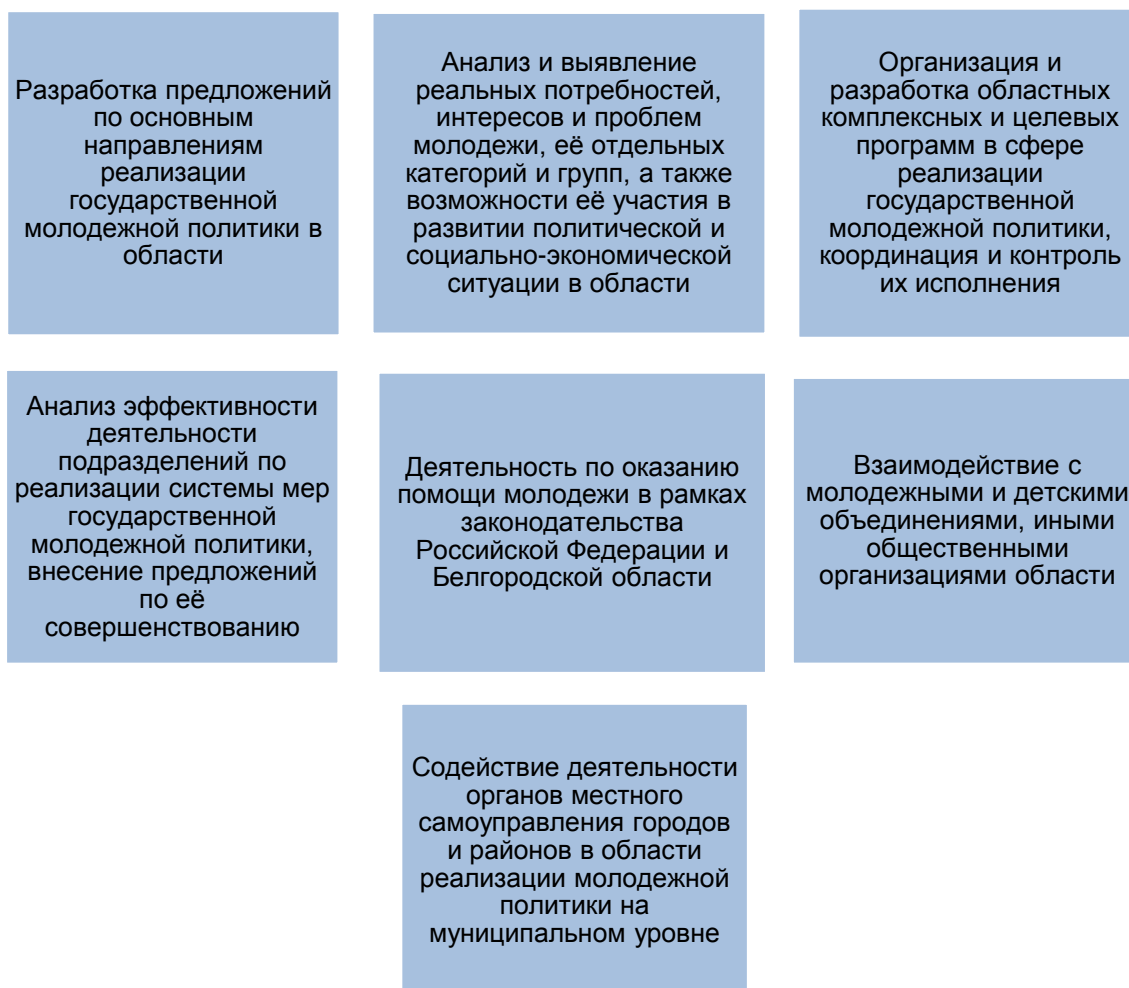


Рис. 2.1. Направления деятельности Управления молодежной политики Белгородской области

Управление осуществляет свою деятельность во взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти и их территориальными органами, органами государственной власти области, органами местного самоуправления, общественными объединениями и организациями.

Управление оказывает государственные услуги (рис. 2.2) в соответствии с Положением об Управлении [4].

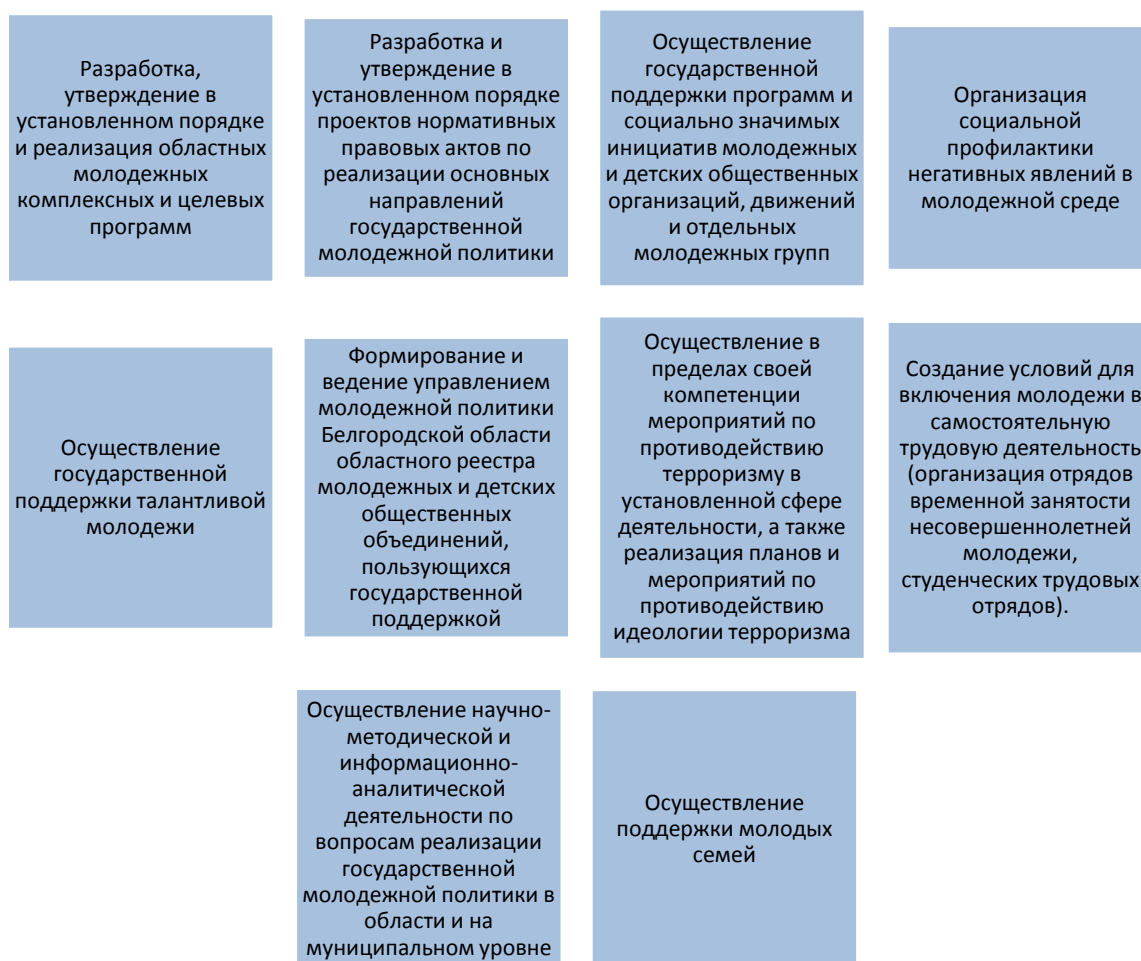


Рис. 2.2. Государственные услуги оказываемые Управлением молодежной политики Белгородской области населению региона

Структура Управления состоит из 5 отделов (рис. 2.3) и одного подведомственного учреждения ОГБУ «Центр молодежных инициатив», деятельность которых направлена на достижение общих целей. ОГБУ «Центр молодежных инициатив» и отдел планирования, бухгалтерского учета и кадрового обеспечения подчиняются непосредственно заместителю начальника департамента внутренней и кадровой политики области – начальнику управления молодежной политики области. Отдел информационно-аналитической работы, отдел программно-проектной деятельности, отдел духовно-нравственного и патриотического воспитания молодежи и отдел организационно-массовой работы подчиняются заместителю начальника управления.



Рис. 2.3. Структура управления молодежной политики Белгородской области

Согласно штатному расписанию (Приложение 1)

лжностей: 1– высшая, 5 – главная.

– 8 должностей, приравненных по условиям оплаты труда к государственным гражданским служащим Белгородской области (1- начальник отдела, 5 – консультантов, 2– главных специалиста).

– 4 должности обслуживающего персонала, замещаюв Управлении в настоящее время работает 18 сотрудников, из них:

– 6 должностей государственной гражданской службы Белгородской области. Категория должностей – руководители, группа дощих должности , не отнесенные к должностям государственной гражданской службы Белгородской области.

Основной целью данной главы является проверка выдвинутой гипотезы исследования.

Управление молодежной политики Белгородской области является органом исполнительной власти, но далеко не весь персонал Управления занимает должности государственной гражданской службы Белгородской области.

Согласно штатному расписанию в Управлении в настоящее время работает 18 сотрудников, из них:

– 6 должностей государственной гражданской службы Белгородской области. Категория должностей – руководители, группа должностей: 1– высшая, 5 – главная.

– 8 должностей, приравненных по условиям оплаты труда к государственным гражданским служащим Белгородской области (1- начальник отдела, 5 – консультантов, 2– главных специалиста).

– 4 должности обслуживающего персонала, замещающих должности , не отнесенные к должностям государственной гражданской службы Белгородской области.

Сотрудники, занимающие должности государственной гражданской службы могут оказаться в ситуации, которая подпадают под определение личной заинтересованности.

Под личной заинтересованностью понимают ситуации, которые прямо или косвенно могут повлиять на исполнение служащим своих обязанностей. Личная заинтересованность непосредственно влияет на конфликт интересов на государственной службе (например, возможность получения лицом, которое пребывает на государственной должности, дополнительных доходов в виде денег, ценностей и другого имущества, которые предоставляются не только непосредственно служащему, но и членам его семьи, родственникам, друзьям).

Ситуации конфликта интересов на государственной службе заслуживают отдельного внимания, поскольку имеют свои психологические, политические и юридические элементы [83].

Управление конфликтами интересов на государственной службе рассматривается как один из важнейших правовых механизмов предотвращения коррупционных проявлений государственных служащих [67].

В первый раз термин «конфликт интересов» относительно госслужбы появился в 2001 году в одобренной Президентом РФ Концепции реформирования системы государственной службы России.

Общее значение конфликта интересов на государственной службе относительно гражданской госслужбы детализировано в Федеральном законе «О государственной гражданской службе РФ» от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (статья 19). Под конфликтом интересов в настоящем Федеральном законе понимается «ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий)». [1].

Конфликт интересов на государственной службе делится на 2 разновидности:

- организационный конфликт;
- личный конфликт.

Организационный конфликт интересов появляется и существует в условиях, когда какое-либо юридическое лицо, оказывающее услуги государству, имеет необъективные конкурентные преимущества перед другими поставщиками услуг.

Личный конфликт интересов – это несоответствие между частной заинтересованностью госслужащего и профессиональными задачами, выполняемыми им.

Государственные служащие обязаны принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов. Для предотвращения и урегулирования конфликта интересов в Управлении молодежной политики Белгородской области разработано и действует положение «О противодействии коррупции», разработанное в соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе РФ» и Федеральным законом «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273-ФЗ [2], а также памятка для представителей нанимателя и государственных гражданских служащих Белгородской области о типовых ситуациях конфликта интересов на государственной гражданской службе и порядке их урегулирования.

Исследование системы управления конфликтами в Управлении осуществляется посредством сплошного анонимного анкетирования, так как общая численность персонала небольшая (18 человек) и анонимный анкетный опрос при соблюдении условий дает высокую гарантию искренности ответов.

Исследование было проведено в три этапа:

1. Определена и дана краткая характеристика методическому и аналитическому аппарату исследования.
2. Проведена обработка результатов. Проанализированы особенности процесса управления конфликтами в Управлении.

3. Полученные данные были соотнесены между собой, сформулированы выводы, предложены рекомендации для усовершенствования механизма управления организационными конфликтами в Управлении.

В анализе системы управления конфликтами в Управлении приняли участие все 18 сотрудников, возраст сотрудников 23-45 лет.

В опрашиваемую группу респондентов входили:

- 2 руководителя (11%),
- 5 начальников отделов (28%),
- 5 консультантов (28%),
- 2 главных специалиста (11%),
- 4 финансиста-экономиста (22 %).

Перед началом опроса, на предварительном этапе проведено собрание, инструктаж тестируемой группы, на котором сотрудникам огласили распоряжение о необходимости данного исследования, его цель, важность результатов, гарантировали сохранение тайны ответов.

Диссертационное исследование было проведено в четыре этапа с 2016 по 2018 гг.:

Первый этап – сентябрь 2016 г. – январь 2017 г.

Второй этап – февраль 2017 г. – июнь 2017 г.

Третий этап – сентябрь 2017 г. – декабрь 2017 г.

Четвёртый этап – январь 2018 г. – апрель 2018 г.

Под термином организационный конфликт автор понимает сложное многоуровневое явление, ограниченное рамками организации, и возникающее вследствие рассогласования целей, интересов и взглядов ее структурных элементов.

Для изучения организационных конфликтов и оценки системы управления ими в Управлении нами были использованы методики, позволяющие оценить социально-психологическую атмосферу в коллективе организации, определить уровень организационной культуры, оценить вовлеченность пер-

сонала и преобладающий стиль руководства, исследовать индивидуальную предрасположенность человека к конфликтному взаимодействию и определить стили разрешения конфликтных ситуаций среди руководителей.

Использование данных методик позволяет собрать диагностическую информацию, выявить тенденции развития конфликтов и дать объективную оценку системе управления организационными конфликтами, проанализировать конфликтные ситуации в структурных подразделениях организации, а также работу руководства предприятия по профилактике и разрешению напряженных ситуаций.

Основные методики, используемые для проведения анализа особенностей системы управления конфликтами в организации:

1. *Тест Сирюша* для определения индекса групповой сплоченности. Групповая сплоченность – это один из наиболее важных параметров, демонстрирующих степень интегрированности коллектива. Он показывает, насколько сплоченной или разобщенной является группа. «Классический» метод Сирюша включает в себя 5 вопросов, и респонденту предлагается выбрать один наиболее подходящий, по его мнению, вариант ответа. Каждому варианту ответа присваивается балл от 1 до 5, далее подсчитывается общая сумма баллов и на основании полученной цифры делается вывод о степени сплоченности коллектива.

Специалисты утверждают, что метод Сирюша целесообразен для исследования социально-психологического коллектива, если его численность не превышает 40 человек. Данный метод успел зарекомендовать себя как эффективное средство для исследования социально-психологического климата в коллективе, однако для более полного и глубокого анализа рекомендуется применять данный метод вместе с другими методиками [88].

2. *ОАК «Оценка психологической атмосферы в коллективе»* (автор-разработчик А. Фидлер). Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического диф-

ференциала. Методика допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность [61,84].

В таблице к тесту приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Тест имеет 10 шкал, 10 стимулов и 8 вариантов ответа. Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре расположен знак «+» в анкетах, тем более выражен этот признак в коллективе.

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе (приложение 4).

3. *Тест «Уровень организационной культуры».* Представлена серия утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Для оценки используется десятибалльная шкала [87].

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Полученные показатели свидетельствуют об уровне «ОК»:

- 290 – 261 – очень высокий;
- 260 – 175 – высокий;
- 174 – 115 – средний;
- ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

- 10-9 – великолепное;
- 8-6 – мажорное;
- 5-4 – заметное уныние;
- упадочное (приложение 5).

4. *«Диагностика стилей руководства» (автор-разработчик А.Л. Журавлев).*

Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального.

В тесте дано 27 характеристик деятельности руководителя и в каждой характеристике – по 5 вариантов ее проявления.

Сумма баллов подсчитывается по каждому из трех стилей руководства в соответствии с ключом к тесту, далее приводится к цифре, удобной для дальнейшего анализа: делится на 10 и округляется до целого значения. Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых варьируется до 10 баллов (приложение 6).

5. *Опросник «Стиль поведения в конфликте» Томаса-Килманна (в адаптации Н.В. Гришиной).*

Разработан К. Томасом и Р. Килманном в 1956 году, адаптирован и предназначен для изучения личностной предрасположенности к конфликтному в России Н.В. Гришиной в 1973 г. Методика может использоваться в качестве ориентировочной для изучения адаптационных и коммуникативных особенностей личности, стиля межличностного взаимодействия, а также для исследования индивидуальной предрасположенности человека к конфликтному взаимодействию и определения стилей разрешения конфликтных ситуаций [85].

Опросник Томаса-Килманна не только показывает типичную реакцию на конфликт, но и объясняет, насколько она эффективна и целесообразна, а также даёт информацию о других способах разрешения конфликтной ситуации.

Анкета состоит из 30 вопросов (приложение 7). Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале (соперничество, приспособление, уклонение, компромисс) дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Доминирующим считается тип (типы) набравшие максимальное количество баллов.

6. *Опросник Q12: экспресс-метод оценки вовлеченности персонала.*

Опросник позволяет оценить уровень вовлеченности персонала компании в целом, подразделения и отдельного сотрудника. Разработан исследовательской группой Gallup на основе многочисленных фокус-групп и интервью. В общей сложности в исследовании приняли участие 87 000 подразделений различных компаний и более миллиона сотрудников.

Опросник включает 12 вопросов, ответы на которые в наибольшей степени связаны с основными показателями эффективности персонала (приложение 8). Чем больше утвердительных ответов сотрудника, тем выше уровень его вовлеченности, и соответственно такие сотрудники более продуктивны в своей деятельности, меньшей степени склонны к уходу из компании, приносят компании более высокую прибыль [86].

Таким образом, нами был определен диагностический пакет, позволяющий собрать диагностическую информацию, выявить тенденции развития конфликтов и получить полную картину актуального состояния системы управления конфликтами в Управлении.

2.2 Анализ и оценка состояния системы управления организационными конфликтами в Управлении молодежной политики Белгородской области

Важно понимать, что в практике производственной деятельности конфликт это одна из форм взаимодействия между сотрудниками. Не существует трудовых коллективов, где не имеют место конфликты, так как в условиях совместной работы интересы, стремления и убеждения всех сотрудников не могут быть все время согласованными.

Руководитель должен постоянно знать обстановку в коллективе, уметь предвидеть и вовремя предупредить возникающие конфликты, принять правильную позицию и найти пути выхода из конфликтной ситуации. Необхо-

димо создавать особый климат в коллективе, который позволит избежать протестов со стороны подчиненных и выявить конструктивный конфликтный потенциал.

Социально-психологический климат коллектива интегральным показателем, отражающим характер взаимоотношений в коллективе и степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизнедеятельности, определяет выбор стиля поведения людей в конфликтных ситуациях, влияет на «целостность» и успешность коллектива. Обусловлен силой, качеством и прочностью внутренних связей между сотрудниками предприятия.

Проанализировав штатные расписания за 3 последние года, в частности такие показатели как – коэффициент текучести (0,44) и коэффициент постоянства кадров (0,72), коэффициент оборота по приему и по выбытию (0,17), можно сделать вывод о том, что кадровые процессы в Управлении не достаточно стабильны, наблюдается большая текучка кадров. Возможно, это связано со сменой руководства Управления и с установкой на «омоложение» кадрового состава.

Средний возраст работников Управления 30 лет: занимающих должности руководителей 26-35 лет, специалистов 23-30 лет и обслуживающего персонала 35-45 лет.

Стаж руководителей варьируется от 2 до 5 лет, специалистов и обслуживающего персонала от 1 до 5 и от 5 до 10 лет. Большая доля сотрудников имеет не достаточно большой стаж работы, это связано с тем, что Управление является молодой структурой, образованна в 2012 году в ходе реорганизации Управления по делам молодежи области.

Анализ кадровых документов личного состава управления показал, что все сотрудники имеют высшее образование.

В связи с достаточно высоким показателем текучки кадров была проанализирована удовлетворённость работой сотрудников Управления (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Удовлетворённость работой сотрудников Управления молодежной политики
Белгородской области

Анкетные вопросы	Обслуживающий персонал		Приравненные		Госслужащие	
	Полож. %	Отриц. %	Полож. %	Отриц. %	Полож, %	Отри ц. %
Перешли бы вы работать в другую организацию, если бы представилась такая возможность?	64	36	27	73	20	80
Удовлетворены ли Вы своей работой?	38	62	64	36	78	22
Удовлетворены ли вы тем, как складывается ваша жизнь в последний год?	45	55	70	30	64	36

На вопрос «Перешли бы вы работать в другую организацию, если бы представилась такая возможность?» 64 % респондентов компании ответили положительно. В частности, на вопрос «Удовлетворены ли Вы своей работой?» только 38 % опрошенных ответили положительно. Важно отметить, что эти данные были получены у респондентов относящихся по занимаемой должности к обслуживающему персоналу.

У двух других групп респондентов несколько другая картина. Работой удовлетворены 64% сотрудников, занимающих должности, приравненные по условиям оплаты труда к государственным гражданским служащим и 78% госслужащих.

На вопрос «Перешли бы вы работать в другую организацию, если бы представилась такая возможность?» приравненные и госслужащие ответили отрицательно в соотношении 73 % и 80 % соответственно.

Для определения групповой сплоченности коллектива было проведено тестирование персонала Управления по методу Сироша [75]. Тест состоял из пяти вопросов, респондентам необходимо было выбрать один наиболее подходящий, по его мнению, вариант ответа. Суммарное значение, полученное в результате сложения полученных ответов сотрудников показало средний

уровень сплоченности коллектива Управления (12 баллов), это свидетельствует о недостаточной степени интеграции группы (таблица 2.2).

Таблица 2.2.

Анализ индекса групповой сплоченности Сिशора в Управлении [75]

№ п/п	Вопрос	Варианты ответов	Баллы	Суммарное значение по вопросу
1.	Как Вы оценили бы свою принадлежность к коллективу?	1. Чувствую себя его членом, частью коллектива.	5	3
		2. Участвую в большинстве видов деятельности.	4	
		3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других.	3	
		4. Не чувствую, что являюсь членом коллектива.	2	
		5. Живу и существую отдельно от коллектива.	1	
		6. Не знаю, затрудняюсь ответить.	1	
2.	Перешли бы Вы в другой отдел, если бы Вам представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?	1. Да, очень хотел бы перейти.	1	2
		2. Скорее перешел бы, чем остался.	2	
		3. Не вижу никакой разницы.	3	
		4. Скорее всего, остался бы в своем отделе	4	
		5. Очень хотел бы остаться в своем отделе	5	
		6. Не знаю, трудно сказать.	1	
3.	Каковы взаимоотношения между членами Вашего отдела?	1. Лучше, чем в большинстве коллективов.	3	2
		2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.	2	
		3. Хуже, чем в большинстве классов.	1	
		4. Не знаю, трудно сказать.	1	
4.	Каковы у Вас взаимоотношения с руководством?	1. Лучше, чем в большинстве коллективов.	3	3
		2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.	2	
		3. Хуже, чем в большинстве классов.	1	
		4. Не знаю.	1	
5.	Каково отношение к делу в Ва-	1. Лучше, чем в большинстве коллективов.	3	2

№ п/п	Вопрос	Варианты ответов	Баллы	Суммарное значение по вопросу
	шем коллективе?	2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.	2	
		3. Хуже, чем в большинстве коллективов.	1	
		4. Не знаю.	1	

Поэтому необходимо периодически провести исследование социально-психологического климата в коллективе с целью выявления проблемных зон жизнедеятельности коллектива и повышения эффективности труда сотрудников организации.

Для оценки психологической атмосферы в коллективе нами была использована методика А. Фидлера. Были опрошены 18 сотрудников Управления. На основании индивидуальных профилей был создан средний профиль, характеризующий психологическую атмосферу в коллективе. Итоговый показатель составил 37 баллов (явно видно отставание от самого благоприятного показателя – 10 баллов). Это свидетельствует о том, что проблемы в коллективе присутствуют, но не приобретают патологических форм и в целом психологическая атмосфера в коллективе довольно благоприятная.

Следующим показателем, оцениваемым нами в исследовании был уровень организационной культуры. В данном тестировании приняли участие 18 сотрудников Управления. Тест «Уровень организационной культуры» показывает, что степень влияния культуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал. Анализ результатов респондентов показал, что индекс «ОК» составил 168 баллов, это относится к среднему показателю. Следовательно, нельзя сказать, что организационная культура имеет положительную направленность. Необходимо принимать «оздоровительные» меры и мониторить степень влияния культуры на деятельность Управления. Тест позволил определить узкие места по секциям (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Среднее значение баллов по секциям

Название секции	Значение
Работа	5,2 – заметное уныние
Коммуникации	6,7 – мажорное
Управление	5,8 – заметное уныние
Мотивация и мораль	6 – мажорное

Результаты по секциям показали наличие проблем в двух из четырех секций, а именно в секциях работа и управление. Данные показатели в дальнейшем необходимо мониторить и своевременно принимать меры.

По показателям коммуникации и мотивация имеем достаточно высокие показатели.

Для оценки преобладающего стиля руководства этого использовалась «Диагностика стилей руководства» (А.Л. Журавлев). Были опрошены руководители (а именно руководитель Управления и его заместитель) и все начальники отделов. Результаты тестирования представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Результаты тестирования руководства Управления по методике «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева

№ п/п	Директивный стиль	Коллегиальный стиль	Либеральный стиль
Руководитель 1	8	3	8
Руководитель 2	3	8	4
Начальник отдела 1	3	2	3
Начальник отдела 2	7	8	4
Начальник отдела 3	7	2	9
Начальник отдела 4	6	5	6
Начальник отдела 5	5	6	6

Из результатов таблицы 2.3. видно, что руководитель 1 придерживается директивно-либерального стиля руководства, который характеризуется стремлением к власти, контролем за действиями подчиненных, но в то же время высокими организаторскими качествами и уважением к подчиненным. Начальник отдела 3 придерживается такого же стиля управления.

Руководитель 2 придерживается коллегиального стиля руководства, характеризуется хорошей коммуникабельностью и высокими организаторскими качествами.

Начальник отдела 2 придерживается директивно-коллегиального стиля руководства, характеризуется хорошими морально-психологическими и организаторскими качествами.

Для начальников отделов 1, 4 и 5 характерен смешанный стиль управления. Низкая выраженность стилей свидетельствует о неопытности начальников отделов.

Стоит отметить что, начальники отделов 1, 4 и 5 не проходили курсов повышения квалификации, связанных с управлением человеческими ресурсами в органах государственной власти. Поэтому, уровень управленческой компетентности данных начальников отстает от других руководителей.

В Управлении молодежной политики области действует линейно-функциональный тип структуры управления, где линейным руководителем является один человек, а у него в подчинении находятся функциональные отделы. Всего в компании насчитывается 5 отделом и одно подведомственное учреждение.

Тип структуры управления и стиль руководства характеризуются односторонним движением потоков информации сверху вниз, отсутствием обратной связи. Судя по реализуемым в Управлении проектам, существует тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы, так как все проекты завязаны на руководстве Управления.

Наблюдение и опрос показали, что при возникновении вопросов у сотрудников они предпочитают обращаться к своему непосредственным руководителям (начальнику отдела). Это ведет к неверной трактовки или утаиванию информации, перекладыванию ответственности на других, тормозит рабочий процесс. Сотрудники боятся резкой реакции со стороны руководителя Управления и опасаются возникновения конфликта.

Стиль поведения в конфликтной ситуации сотрудников помог выявить тест Томаса-Килманна.

Мы предложили руководителям и начальникам отделов с помощью опросника определить, характерные лично для них особенности поведения в конфликтной ситуации. Для того чтобы выяснить к какому стилю они наиболее склонны, мы порекомендовали руководителям внимательно прочитать каждое из 30 двойных высказываний – А и Б, и выбрать то из них которое в большей степени соответствует тому, как они обычно поступают и действуют.

Опросник «Стиль поведения в конфликте» Томаса-Килманна не только показывает типичную реакцию на конфликт, но и объясняет, насколько она эффективна и целесообразна, а также даёт информацию о других способах разрешения конфликтной ситуации (таблица 2.5).

Анализ результатов анкет показал, что у руководителей Управления в большей степени проявляется стиль поведения в конфликтной ситуации – соперничество. Они стремятся отстоять свою точку зрения, удовлетворить свои интересы, предлагают активные действия и выходы из конфликта, однако для них не являются главными интересы и мнения их подчиненных. Поэтому в случае возникновения конфликтной ситуации уровень конфликтности будет достаточно высок.

Таблица 2.5

Стили поведения в конфликте руководящего звена Управления молодежной политики Белгородской области

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
Руководитель 1	9	6	7	5	2
Руководитель 2	6	8	6	5	5
Начальник отдела 1	10	4	6	6	4
Начальник отдела 2	4	5	7	7	5
Начальник отдела 3	6	4	8	4	5
Начальник отдела 4	7	6	8	5	5
Начальник отдела 5	11	5	4	5	6

Уровень соперничества руководителя 1 составил 9 баллов, уровень сотрудничества и компромисс составляет одинаковое количество баллов – 6 и 7 баллов, уровень избегания – 5, приспособление – 2.

Руководитель 1, предпочитает соперничество. Для него характерно повышение голоса, навязывание своей точки зрения, оказания давления на сотрудников, жесткий контроль за деятельностью подчиненных, подавление конфликта силой. Но стоит отметить и его положительные качества – инициативность, высокую трудоспособность, стремление к инновациям. Стиль сотрудничества руководитель 1 применяет только по отношению к внешним контрагентам.

Руководитель 2, ориентирован на сотрудничество, предпочитает избегать противостояний. Для него характерна высокая личная вовлеченность во все рабочие процессы Управления, открытость и уважение к подчиненным, старается избежать конфликтов (результаты столбцов компромисс и избегание достаточно высокие).

Начальники отделов 1 и 5, предпочитают стиль соперничество. Ос- тальные показатели у них выявлены слабо. Стремление к сотрудничеству у них выражено недостаточно и этот стиль практически не применяется. Руко- водители 1 и 5 предпочитают не терять времени на уговоры оппонентов, навя- зывают свое решение силой, достаточно конфликтны, амбициозны и неответ- ственны.

Для начальника отдела 2 более всего характерны стили компромисса и избегания. Стиль соперничество выражен у него в наименьшей степени. На- чальник отдела 2 имеет дружелюбный нрав, неагрессивен, ответственен, учитывает интересы других коллег, готов признать претензии другой сторо- ны, имеет хорошие отношения с коллегами.

Начальники отделов 3 и 4 наиболее склонны к стилям компомисса и соперничества. Как и руководитель 1 они в случае использования стиля ком- промисса стараются выиграть. Начальники отделов 3 и 4 требовательны к со- трудникам, склонны к интригам, одностороннему суждению, амбициозны.

Таким образом, можно сделать вывод, что возникающие в Управлении противоречия подавляются авторитетом и полномочиями руководителя, без учета позиций оппонентов.

Уровень вовлеченности персонала Управления в целом, отделов и от- дельных сотрудников позволил оценить опросник Q12 от Gallup.

Из 12 вопросов опросника только 7 вопросов получили в большинстве утвердительные ответы. Это свидетельствует о среднем уровне вовлеченности персонала организации.

Анализ анкет сотрудников показал, что большинство из них не полу- чают одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу, их точка зре- ния не учитывается руководителем при принятии решений. Часть респонден- тов не проходили курсы повышения квалификации за последний год.

Судя по результатам опроса, не все работники имеют четкое представ- ление о своих обязанностях и задачах.

Большинство сотрудников ответили, что на работе у них есть, «настоящий друг», что свидетельствует о «здоровых» отношениях и достаточно хорошем психологическом климате в коллективе на горизонтальном уровне.

Что касается вертикальных отношений, то ответы на вопросы анкеты опросника № 4, 5, 7, 11 свидетельствуют о наличии некоторого напряжения, которое может в итоге привести к конфликтам.

Снижение вовлеченности персонала ведет к потере интереса сотрудников к производственным задачам и снижению их активности и эффективности, поэтому данный показатель необходимо регулярно мониторить и проводить регулярные мероприятия, направленные на повышения данного показателя (например, регулярные собрания всего коллектива, вовлечение сотрудников в проектную деятельность).

Выводы по 2 главе:

Исходя из проведенного исследования, делаем вывод о том, что психологическая атмосфера в коллективе Управления довольно благоприятная, проблемы в коллективе присутствуют, но не приобретают патологических форм. Конфликт в организации может быть обусловлен как внутренними причинами, так и внешними, которые находятся во взаимной связи и обусловленности.

Проанализировав результаты проведенного нами исследования и оценки работы Управления можно сделать вывод о том, что сотрудникам приходится находиться в постоянном напряжении и даже периодами работать в стрессовых условиях и из-за многозадачности рабочего процесса несмотря на созданные оптимальные производственные условия. Проведенный анализ показал средний уровень сплоченности коллектива Управления.

Результаты анкет опросника «Стиль поведения в конфликте» Томаса-Килманна показали, что у руководителей Управления в большей степени проявляется стиль поведения в конфликтной ситуации – соперничество. Они стремятся отстаивать свою точку зрения, удовлетворить свои интересы, пред-

лагают активные действия и выходы из конфликта, однако для них не являются главными интересами и мнения их подчиненных, что в свою очередь способствует зарождению конфликтных ситуаций. Поэтому в случае возникновения конфликтной ситуации уровень конфликтности будет достаточно высок.

Наличие некоторого напряжения в отношениях руководитель-подчиненный может в итоге привести к возникновению конфликтных ситуаций. Руководители не поощряют инновационные предложения, замыкают управленческие задачи «на себя», при этом механизм управления сводится к выдаче устных или письменных распоряжений, особоважные задачи проходят через электронную систему «Мотив».

Так как не существует универсального стиля руководства, руководитель должен владеть разными стилями и гибко их использовать в зависимости от ситуации и стоящих перед ним задач. Тем не менее, начальнику Управления, его заместителю и начальникам отделов наиболее предпочтительно применять коллегиальный стиль руководства. Руководители высшего звена должны быть образцом для подражания, так как они несут ответственность за выбор решений, путей развития Управления. Им следует прислушиваться к мнению сотрудников, помогать в решении проблем, проявлять открытость и доброжелательность в рабочих отношениях. Необходимо создать атмосферу равноправного обмена мнениями, научиться использовать потенциал конструктивных конфликтов.

Результаты исследования вовлеченности сотрудников (опросник Q12), свидетельствуют о среднем уровне вовлеченности персонала организации.

Развитию вовлеченности мешает ряд факторов, таких как наличие некоторого напряжения в отношениях руководитель-подчиненный, отсутствие регулярной похвалы или одобрения сотрудников со стороны руководства за хорошо выполненную работу, возможности для повышения квалификации.

Поэтому необходимо мониторить показатель вовлеченности чтобы не допустить конфликтных ситуаций и проводить регулярные мероприятия, на-

правленные на повышения данного показателя (например, регулярные собрания всего коллектива, вовлечение сотрудников в проектную деятельность).

В связи с этим процесс управления конфликтами в Управлении требует доработок и оптимизации, внедрения механизма по предупреждению деструктивных конфликтных ситуаций и распознаванию конструктивных для разрешения проблем и противоречий организации.

ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ МЕТОДАМИ ФОРСАЙТ-ПРОЕКТИРОВАНИЯ

3.1. Использование методов форсайт-проектирования для управления организационными конфликтами

В ходе проведенных исследований установлено, что конфликты в организации влияют на выбор управленческого решения и определяют вектор развития организации. Конструктивные конфликты – это неотъемлемый источник изменения организации, благодаря им появляется возможность разрешать проблемы и противоречия. Установлено, что конфликтным процессом нужно профессионально управлять. Необходимо идентифицировать конфликты на ранних стадиях зарождения и использовать их потенциал.

В ходе проведенных исследований нами был проведен анализ социально-психологического климата в Управлении, который показал средний уровень сплоченности коллектива. В тоже время, расширяющийся постоянно диапазон задач требует командных усилий. Так как только интеграция сотрудников в единую сплоченную команду позволит снизить напряжение в коллективе, повысить личную эффективность и вовлеченность персонала в рабочий процесс в условиях многозадачности.

Результаты проведенного нами исследования свидетельствуют об отсутствии в Управлении системы управления организационными конфликтами.

В рамках совершенствование процесса управления организационными конфликтами автором предлагается схема системы управления конфликтами в организации на основе применения методов форсайт-проектирования.

Процесс управления конфликтом автор трактует, как модерирование конфликта, позволяющее устранить природу возникновения конфликта, исключить возможность его обострения и проявления деструктивных последствий, посредством эффективной системы прогнозирования, предупреждения

и разрешения конфликтов.

Отметим, что технология управления конфликтами должна подразумевать сознательную деятельность руководства в отношении самого процесса противостояний. Такая деятельность должна проходить на всех этапах его образования, эскалации и разрешения.

В связи с ускоряющимся обновлением условий рабочего процесса, изменением стиля управления, ростом инновационного многообразия социальных процессов, ускорением темпов их развития, возрастает значение функции согласования социальных интересов членов коллектива, а также координирования социальных инновационных процессов. Нужно создавать опережающие механизмы развития преобразований с использованием инструментов стратегического планирования. Поэтому все более актуальными становятся методы проактивного менеджмента, которые основываются на активности и «служении обществу» и позволяют увидеть образ будущего.

Слово «проактивный» было впервые введено Виктором Франклом в его книге «Человек в поисках смысла» для обозначения личности, принимающей ответственность за себя и свою жизнь, а не ищущей причин происходящих с ним событий в окружающих людях и обстоятельствах. Основная идея Франкла гласит: в промежутке между любым внешним событием и вашей реакцией на него существует одна важная возможность – свобода вашего выбора [91].

В диссертационном исследовании проактивность нами рассматривается как технология управления, использующая творческий подход и эффективные изменения. Так как проактивный менеджмент в органах государственной власти позволяет не только изучать «окружающую среду», но и обеспечивает трансляцию социального «заказа».

Для прогнозирования конфликтов в организации мы предлагаем использовать технологию форсайта, первоначально возникшую в управлении технико-технологическим развитием.

Исследования ученых в области российской и зарубежной теории и практики применения форсайта предлагают нам ряд определений, касающихся сущности данной методики.

П. Беккер под форсайтом понимает «процесс активного познания будущего и создания видения среднесрочной и долгосрочной перспектив; систематическое исследование будущего науки, экономики и общества с целью поддержки принятия актуальных решений и мобилизации совместных усилий для их исполнения» [79].

В.П. Третьяк считает, что «форсайт представляет собой созидательную технологию воздействия на формирующееся будущее с помощью согласования партикулярных интересов различных слоев гражданского общества и посредством стимулирования их активности в сфере использования ключевых технологий» [89].

В докладе «Форсайт и стратегии: постановка проблемы и определение перспектив» бывший заместитель директора департамента экономического анализа и перспективного планирования Министерства промышленности и энергетики В.В. Никитаев представил модель понимания форсайта, которой руководствуется Министерство, отметив, что «одной из главных целей форсайта является организация общего пространства коммуникации, взаимодействия между госструктурами, наукой и бизнесом» [92].

Несмотря на то, что форсайт-технология была апробирована за рубежом более 40 лет назад, сетевая парадигма форсайта в РФ возникла относительно недавно с 2000-х годов и активно используется в сфере управления.

Следует обозначить отличия системы форсайт от прогнозирования. Прогноз – это движение от настоящего к будущему. А форсайт, наоборот, – движение от будущего к настоящему.

Результатом форсайта является «карта будущего» («дорожная карта»), т.е. «пространство», позволяющее увидеть различные способы и пути достижения желаемого результата, через реализацию обозначенных проектов и событий, приводящих к избранной цели. Важно понимать, что «карта будущего»

го» не статична, она постоянно меняется и корректируется, опираясь на созданный «образ будущего», она многогранна, поскольку необходимо учитывать многочисленные альтернативные линии развития.

Автор предлагает использовать следующие методы форсайта:

- качественные (мозговой штурм, конференции, деревья целей, ролевые игры, экспертные панели),
- количественные (бенчмаркинг, моделирование),
- смешанные (дорожные карты, опрос).

Форсайт-сессии позволят сотрудникам системно посмотреть на варианты развития организации и определить ответы на возможные вызовы, сгенерировать новые идеи. По результатам проведения форсайт-сессий могут быть инициированы новые проекты и созданы проектные команды, для решения идей возникших в рамках форсайт-сессии.

Стоит отметить, что проектная деятельность занимает все более важную роль, как на уровне отдельных организаций, так и государства и общества в целом. Проекты являются основной организационной формой реализации изменений и направлены на достижение стратегических целей.

Белгородская область с 2012 года перешла на проектную систему управления. За это время в Управлении было инициировано более 30 проектов, успешно реализовано 20 проектов, 13 проекта находятся в стадии реализации.

Основная масса реализуемых в Управлении проектов подчинена общей генеральной цели региона – развитие личностного потенциала человека (рис. 3.1) [82].



Рис. 3.1. Основные направления проектной деятельности департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области на 2016 год и последующие годы [82]

Деятельность Управления можно представить как сумму оперативных и стратегических задач, а также перспектив дальнейшего развития (рис. 3.2.).

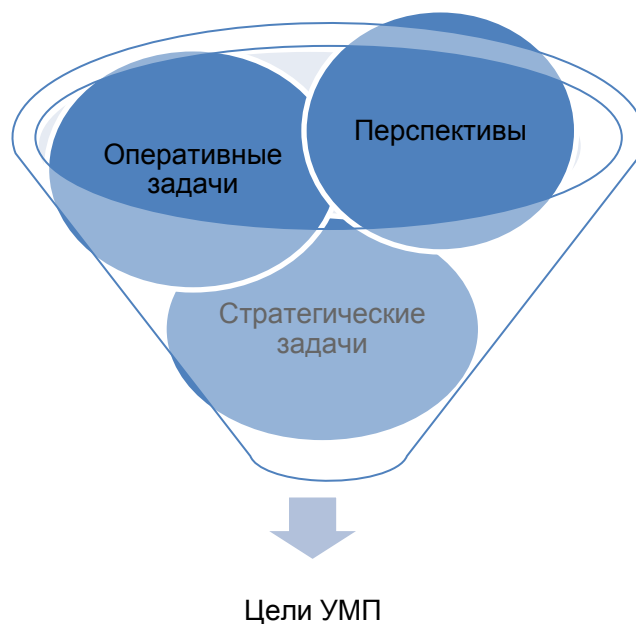


Рис. 3.2. Концепция деятельности Управления молодежной политики Белгородской области

Мы предлагаем все стратегические задачи перевести в плоскость проектного менеджмента, что позволит управлять рабочим процессом с помощью технологии SMART.

SMART-технология предполагает точную постановку задач. SMART-технология постановки целей предложил П. Друкер в 1954 г. Цель должна быть: конкретная и понятная, измеримая, достижимая, реалистичная, определенная по времени (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. Техника SMART

Ясная постановка задач, четкие инструкции, оптимизация выполнения рабочих операций и зоны ответственности каждого члена команды, коммуникационные процессы, прописанные проектной документации для каждого проекта, позволят снизить напряжение в коллективе и предотвратить возникновение и разгорание организационных конфликтов.

В основе любого организационного конфликта лежит конфликтная ситуация, сложившаяся еще до его начала, возникающая из-за расхождения во взглядах и несовместимости целей и задач рабочего процесса.

Поэтому актуальным будет применение методов форсайт-проектирования, которые предполагают точную постановку цели и задач, определение ограниченных ресурсов, контрольных вех и зон ответственности.

Автор предлагает проектную деятельность организации скоррелировать с процессом управления конфликтами с использованием методов и инструментов форсайта (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Схема управления конфликтами в рамках проектной деятельности организации

Данный алгоритм действий позволит прогнозировать организационные конфликты на ранних стадиях зарождения противоречий, мониторить зоны риска, эффективно управлять конфликтом в случае его возникновения, что в конечном итоге будет способствовать высокой эффективности управления персоналом и позволит руководству организации иметь четкую картину рабочего процесса.

Сама организация систематического прогнозирования приводит к формированию высокого уровня культуры управления. Форсайт ориентирован на выбор наиболее перспективных вариантов по разработке мер, обеспечивающих оптимальную траекторию достижения стратегических целей организации.

На современном этапе развития региональное и муниципальное управление, приобретает новые черты, среди которых:

- открытость,
- общественное участие,
- гибкость,
- «умное» регулирование и др.

Форсайт способствует формированию общего представления о развитии приоритетных направлений системы регионального и муниципального управления, а также мобилизации интеллектуального потенциала внешних экспертов [90].

Руководство организации должно выступать в роли заинтересованных участников форсайта, тогда возможна ситуация заключающаяся в одновременном поддержании партикулярных интересов организации и заинтересованности в достижении целей форсайта.

В случае возникновения конфликта у руководства организации есть четкая схема его разрешения, так как инструменты проектного менеджмента заранее позволяют определить состав участников, объект разногласий, зоны риска, инструменты регулирования конфликтов.

Комплекс предложенных автором мероприятий, поможет сформировать в Управлении систему управления конфликтами, что приведет к улучшению социально-психологического климата трудового коллектива, росту личной эффективности и вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, и в конечном итоге к повышению эффективности системы управления.

3.2. Программа усовершенствования механизма управления организационными конфликтами

На основе проведенного исследования автором сформулированы предложения, содействующие оптимизации процесса управления конфликтами, и разработана программа по управлению организационными конфликтами в системе социально-трудовых отношений на предприятии с использованием методов форсайт-проектирования.

Программа определяет цели, задачи и основные мероприятия по управлению организационными конфликтами в системе социально-трудовых отношений.

Полученные в ходе анкетирования сотрудников результаты исследования предопределили основные мероприятия программы:

1. Разработка нормативной правовой документации.
 - 1.1. Подготовка паспорта программы.
 - 1.2. Разработка положения об урегулировании конфликтов в организации.
 - 1.3. Внедрить рекомендации по этике и служебному поведению для сотрудников, не являющихся государственными служащими.
2. Диагностика социально-психологического климата трудового коллектива.
 - 2.1. Разработка инструментария для диагностики социально-психологического климата трудового коллектива

2.2. Оценка социально-психологического климата трудового коллектива.

2.3. Проведение серий форсайт-сессий для сотрудников.

2.4. Проведение тренингов по тематике управления конфликтами для сотрудников организации с привлечением внешнего эксперта.

2.5. Анализ результатов профессионального и психологического тестирования сотрудников организации, подбор кандидатов на вакантные должности с учетом психологических профилей работающих в отделах сотрудников.

3. Организационно-техническая подготовка к внедрению программы:

3.1. Ознакомление сотрудников с основными задачами и этапами программы.

3.2. Пересмотр «нагрузки» сотрудников. Разработка мотивационной программы для сотрудников, не являющихся государственными служащими.

3.3. Развитие института наставничества в организации.

3.4. Внедрение методов контроля и оценки мотивации сотрудников.

4. Внедрение программы по управлению организационными конфликтами в системе социально-трудовых отношений.

4.1. Разработка мероприятий прогнозирования, идентификации и реагирования на конфликты с использованием инструментов форсайт-проектирования.

4.2. Разработка показателей для оценки эффективности системы управления конфликтами в организации.

4.3. Внедрение методов форсайта для оценки деятельности организации.

5. Контроль за выполнением предложенных мероприятий, диагностика выходных показателей программы

5.1. Активизация информационно-коммуникационных процессов.

5.2. Мониторинг и контроль конфликтных ситуаций в организации.

5.3. Анализ социально-психологического климата коллектива организации.

Основные блоки управления организационными конфликтами согласно предлагаемой программе можно представить следующей схемой (рис. 3.5):

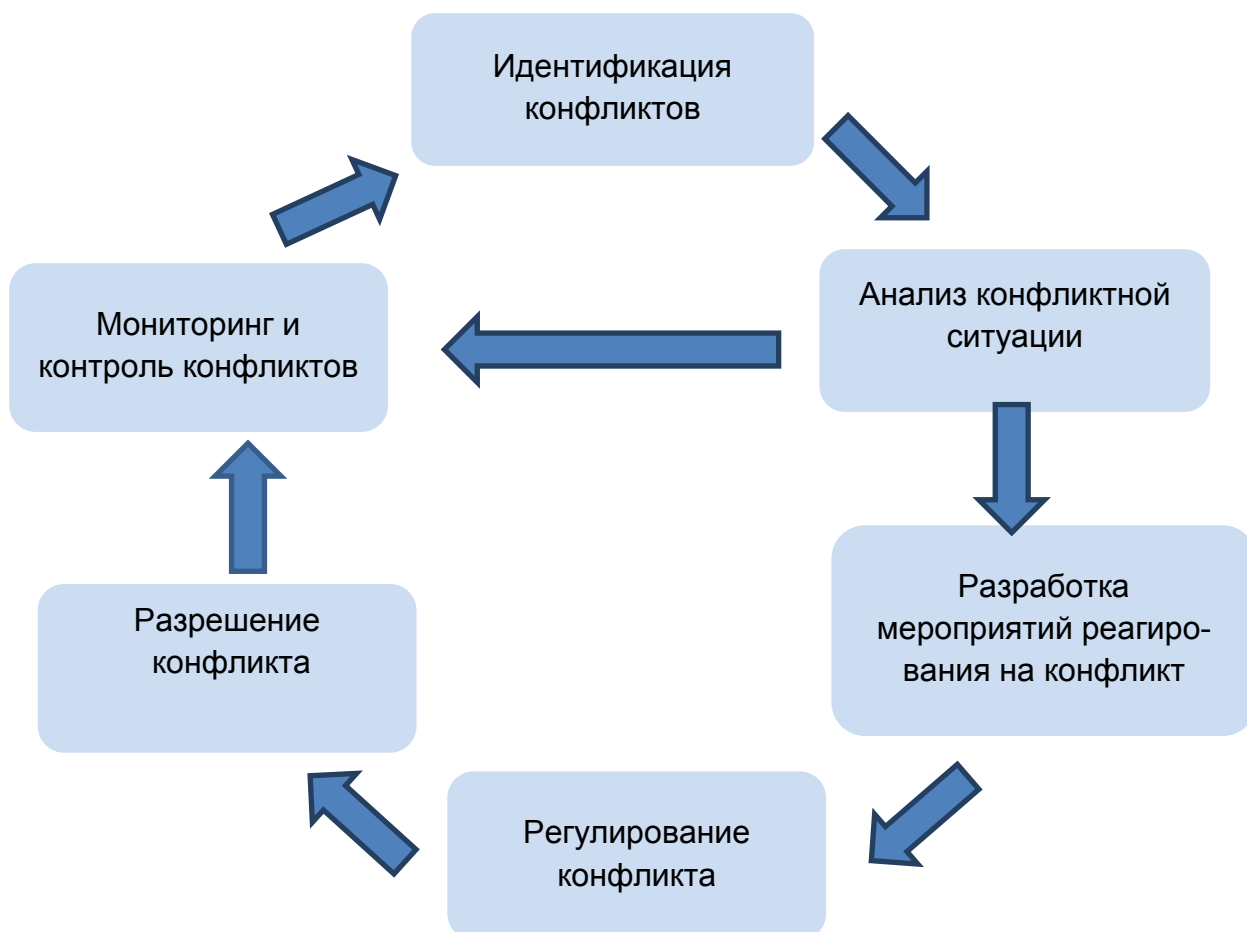


Рис. 3.5. Основные блоки управления организационными конфликтами в Управлении молодежной политики Белгородской области

Управление молодежной политики Белгородской области является органом исполнительной власти области, финансируется за счет денег областного бюджета, поэтому финансирование на программу необходимо закладывать в сентябре текущего года, с этим связаны сроки программы.

Основные статьи затрат направлены на обучение сотрудников и разработку системы мотивации для сотрудников не являющихся государственными

ми служащими, но участвующими в проектной деятельности. Так как согласно нормативным правовым документам Администрации Белгородской области под материальное мотивирование за проектную деятельность попадают только государственные служащие Управления, необходимо предусмотреть возможность материального стимулирования остальных сотрудников.

Предусматривается два основных этапа выполнения программы:

1-й этап: 2018-2019 г.г. – создание нормативно-правовой базы и организационно-технических условий для успешного внедрения программы, анализ социально-психологического климата коллектива)

2-й этап: 2019-2020 гг. – выполнение программных мероприятий, направленных управление организационными конфликтами, анализ результатов (социально-психологического климата коллектива с помощью показателей оценки эффективности системы управления конфликтами в организации), корректировка системы управления.

Паспорт программы представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Паспорт программы по управлению организационными конфликтами в системе социально-трудовых отношений на предприятии

Ответственный исполнитель программы	Управление молодежной политики Белгородской области
Цель программы	Разработка механизма прогнозирования и предотвращения возникновения организационных конфликтов в организации
Задачи программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. профилактика и предотвращение возникновения конфликтов. 2. диагностика и регулирования конфликта инструментами проектного менеджмента. 3. прогнозирование развития конфликтов и оценка их функциональной направленности.
Основные мероприятия программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка нормативной правовой документации. 2. Диагностика социально-психологического климата трудового коллектива. 3. Организационно-техническая подготовка к внедрению программы 4. Внедрение программы по управлению организационными конфликтами в системе социально-трудовых

	отношений. 5. Контроль за выполнением предложенных мероприятий, диагностика выходных показателей программы.
Сроки реализации программы:	Программа реализуется в два этапа: Первый этап: 2018-2019 гг. Второй этап: 2019-2020 гг.
Объем финансирования программы	256 000,00 рублей
Ожидаемые результаты от реализации	Оптимизация системы управления конфликтами в организации. Создание действующей в реальном времени системы управления организационными конфликтами. Создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Повышение вовлеченности персонала в рабочий процесс.

Одна из ошибок руководителей – это уход от конфликтов. Сотрудники избегают открытого, конструктивного и плодотворного конфликта, и тем самым дают «фальшивое» согласие на возникающие вопросы, чтобы «не усложнять жизнь себе» и не портить отношения с коллегами. Это ведет к апатии сотрудников, боязни высказывать свое собственное мнение, снижению вовлеченности в рабочий процесс, что негативно сказывается на созидательной активности персонала.

Разрешение конфликта без выяснения его истинных причин, предмета и объекта, оппонентов и посредников, а также бессистемность и односторонность мер могут привести к возрастанию напряженности в коллективе, ухудшению социально-психологического климата, и впоследствии к возобновлению конфликта.

Программа по управлению организационными конфликтами с использованием методов форсайт-проектирования позволит:

- профессионально управлять конфликтной ситуацией,
- целенаправленно встраиваться в конфликт на этапе его зарождения,
- диагностировать источники конфликта и управлять им «изнутри».

Выводы по 3 главе:

Предложенная схема управления конфликтом с использованием методов форсайт-проектирования позволит прогнозировать организационные конфликты на ранних стадиях зарождения противоречий, мониторить зоны риска, эффективно управлять конфликтом в случае его возникновения, что в конечном итоге будет способствовать высокой эффективности управления персоналом и позволит руководству организации иметь четкую картину рабочего процесса.

Проанализировав социально-психологический климат коллектива Управления и вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, было принято решение о разработке программы по управлению организационными конфликтами с использованием методов форсайт-проектирования.

Программа позволит встраиваться в конфликт на этапе его зарождения профессионально управлять конфликтной ситуацией, диагностировать источники конфликта и управлять им «изнутри». Реализация программы будет способствовать созданию и поддержанию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, повышению вовлеченности персонала в рабочий процесс.

Для выполнения поставленных задач перед организацией руководителю необходимо создать творческую обстановку в коллективе, уметь предвидеть и вовремя ликвидировать возникающие конфликтные ситуации, принять правильную позицию исходя из задач предприятия, определить пути разрешения конфликта и добиться соблюдения их от персонала.

Заключение

Современные реалии таковы, что для эффективного управления персоналом необходимо сменить классическую парадигму государственного управления, в основе которой лежит принцип детерминизма и линейности общественного развития, на инновационную парадигму с социально-конструктивным вектором развития общества. Это возможно за счет применение методов форсайт-проектирования.

Органы власти смогут получить новые инструменты для решения стоящих перед ними проблем и задач, позволяющие модернизировать систему управления и наладить диалог с гражданами и некоммерческим третьим сектором экономики.

В органах государственной власти активизируется интерес к проблемам управления персоналом, в частности к максимально эффективному использованию кадрового потенциала. Разбалансировка взаимосвязей в коллективе по причине конфликта оказывает негативное влияние на вовлеченность сотрудников в рабочий процесс и их эффективность работы, повышают степень социальной напряженности, текучесть кадров и другим негативным последствиям. Поэтому управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

Руководитель должен модерировать возникающие конфликтные ситуации, и тем самым устранять источник возникновения конфликта, исключать возможность обострения и проявления деструктивных последствий, направлять вектор развития конфликта, не позволяя ему вмешиваться в рабочий процесс.

Рассмотренные в первой главе диссертационного исследования рассмотрены специфические особенности организационных конфликтов и сгруппированы методы управления ими.

В условиях современного менеджмента определено предметное поле организационного конфликта, изучены существующие подходы к классифи-

кации конфликтов, раскрыт термин управление конфликтами, рассмотрен процесс управления организационными конфликтами как неотъемлемая часть управленческой деятельности.

Организационный конфликт рассмотрен автором как сложное многоуровневое явление, ограниченное рамками организации, и возникающее вследствие рассогласования целей, интересов и взглядов ее структурных элементов.

Установлено, что управлять конфликтным процессом с изначально негативной установкой к нему не профессионально. Необходимо использовать потенциал развития конструктивных конфликтов и предупреждать деструктивные конфликты и минимизировать их последствия.

Под процессом управления конфликтом автор понимает преобразование конфликта, позволяющее устранить природу возникновения конфликта, исключить возможность его обострения и возникновения деструктивных последствий, посредством эффективной системы предупреждения и разрешения конфликтов.

Определены методики определения и оценки системы управления организационными конфликтами в организации с целью изучения и структурирования методологического инструментария для проведения мониторинга уровня конфликтности в коллективе.

Проведенное исследование системы управления организационными конфликтами в Управлении молодежной политики Белгородской области позволило дать оценку системы управления конфликтами в организации и выявить тенденции, заключающиеся в отсутствии системы прогнозирования и мониторинга конфликтов.

В связи с этим процесс управления конфликтами в Управлении требует доработок и оптимизации, внедрения механизма по предупреждению деструктивных конфликтных ситуаций и распознаванию конструктивных для разрешения проблем и противоречий организации.

Предложен алгоритм управления конфликтом с использованием методов форсайт-проектирования, позволяющий прогнозировать организационные конфликты на ранних стадиях зарождения противоречий, осуществлять мониторинг зоны риска, эффективно управлять конфликтом в случае его возникновения.

В связи с этим необходимо проводить своевременное обучение персонала в организации для упреждения неблагоприятных событий или угроз компании, с целью овладения методами получения и обработки исходной информации для качественной и количественной оценки конфликтов и управления ими в процессе осуществления экономической деятельности организации. Необходимо обучить руководителей организации умению управлять конфликтами.

Проанализировав социально-психологический климат организации, результаты анкетирования сотрудников, было принято решение о разработке программы управления организационными конфликтами на основе методов форсайт-проектирования.

Программа определяет цели, задачи и основные мероприятия по управлению организационными конфликтами в системе социально-трудовых отношений. Реализация программы в Управлении позволит профессионально управлять конфликтной ситуацией, встраиваться в конфликт на этапе его зарождения, диагностировать источники конфликта и управлять им «изнутри».

Грамотное использование инструментов современного менеджмента поможет избежать организационных конфликтов и более эффективно управлять персоналом.

Список литературы

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31, ст. 3215.
2. О противодействии коррупции [Текст] : федер. закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 29, ст. 4291.
3. Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года: утверждена Постановлением правительства Белгородской обл. от 25.01.2010 № 27-пп
4. Постановление Правительства Белгородской области от 24.12.2012 № 551-пп «Об утверждении Положения об управлении молодежной политики Белгородской области».
5. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
6. Анцупов А.Я. Конфликтология, 5-е издание / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – Питер, 2013. – 512 с.
7. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов // 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 528 с.
8. Бабосов Е.М. Конфликтология / Е.М. Бабосов. – Москва: Амалфея, 2012. – 324 с.
9. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
10. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелов – М.: МЗ Пресс, – 2001. – 182 с.
11. Быстрянец С.Б., Гусев К.А., Лосев С.А. Внутри- фирменные связи с общественностью и управление конфликтами. [Электронный ресурс].

URL: <http://dvo.sut.ru/libr/soirl/i093byst/> (дата обращения: 02.02.2018).

12. Горбачев И.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала на основе участия в управлении / И.В. Горбачев // Челябинский гуманитарий. – 2013. – №1 (22). – С. 18-22.

13. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина // [Текст] – СПб.: Питер. – 2004. – 464 с.

14. Дафт Р. Менеджмент / переводчик: Кузин В. – Изд-во: Питер, 2014. – 656 с.

15. Двинин А.П. Психодиагностика. Образование и кадровый менеджмент. Учебно-диагностическое пособие / А.П. Двинин, И.А. Романченко. – Изд-во: Люмьер, 2015. – 148 с.

16. Дмитриев А. В. Конфликтология [Текст]: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. / А. В. Дмитриев. – М.: Альфа-М, 2012.– 336 с.

17. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 3-е изд., перераб. и доп. / С.М. Емельянов. – М., СПб: 2015. – 384 с.

18. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата 2-е изд., испр. и доп. / С. М. Емельянов. –М.: Издательство Юрайт, 2018. – 261 с.

19. Зеленков М.Ю. Конфликтология / М.Ю. Зеленков. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 324 с.

20. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии [Текст]: Курс лекций / Д.П. Зеркин. – Ростов-н/Д: «Феникс», 1998. – 480 с.

21. Зобова А.Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях / А.Г. Зобова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №4. URL: <http://cyberlenmka.m/artide/n/o-sovremennyh-tendentsiyah-imetodah-upravleniya-konfliktami-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 22.10.2017).

22. Ильин А.Н. Психотехнологии регулирования конфликтов. Учебное пособие / А.Н. Ильин, П.В. Барханов. – Омск: Изд-во: ОмГПУ, 2013. – 184 с.

23. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М., – 2006. – 279 с.
24. Калюжнова Н.Я. Роль форсайта в повышении конкурентоспособности региона в «новойэкономике» // Наука. Инновации. Образование. – 2008. – № 5. – С.271-279.
25. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов. – Изд-во: ИНФРА-М, 2016. – 524 с.
26. Кибанов А.Я. Управление конфликтами и стрессами / А.Я. Кибанов. – Изд-во: Проспект Ардальон, 2017. – 88 с.
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / 2-е изд., стер. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2016. – 360 с.
28. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
29. Клок Кеннет. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий / Клок Кеннет, Голдсмит Джоан, переводчик: Нестеров А. – Изд-во: Pretext, 2013. – 273 с.
30. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие [Текст] / С.Н. Князев. – Мн.: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с. (Серия «Современное образование»).
31. Колризер Джордж. Спасите заложника. Как разрешать конфликты и влиять на людей / Колризер Джордж, переводчик: Любимова Г. – Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 384 с.
32. Конфликтология / под ред. А. С. Кармина. – СПб: Лань. – 2014. – 450 с.
33. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин и др.; под ред. А.Я. Кибанова; Гос. универ. управл. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 301 с.

34. Конфликтология: учебное пособие для бакалавров / отв. ред. А.Я. Гуськов. – М.: Проспект, 2013. – 176 с.
35. Конфликтология: учебник / под ред. В.П. Ратникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=115393
36. Кречетников К.Г. Организация труда персонала в Японии / К.Г. Кречетников, Д.С. Шамрин, С.О. Левченко // Новое слово в науке и практике. – 2016. – №22. – С. 185-189.
37. Кроули Дж. Медиация для менеджеров. Разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений / Кроули Дж, Грэм К. – М.: Издательство: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2015. – 304 с.
38. Ленсиони П. Пять пороков команды. Бизнес-роман / Патрик ленсиони: пер. с англ. И.Э. Коротенко. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2018. – 256 с.
39. Лукаш Ю.А. Профилактика конфликтов и иных негативных проявлений со стороны персонала как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учеб. пособие. – М.: Флинта, 2015. – 70 с.
40. Лукичева Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – М., – 2008. – С. 134.
41. Лукин Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами [Текст]: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Трикста, 2007. – 799 с.
42. Магомедов Г.М. Конфликты в организации: сущность и особенности / Г.М. Магомаев // Фундаментальные исследования. – 2014. – №8. – С 233-239.
43. Мазина А.А. Воздействие факторов организационной среды и управления персоналом на инновационную активность предприятия // Уровень жизни населения регионов России. – 2012. – №8. – С. 91-97 с.
44. Миронов Е.Е. Модерация конфликтов в организации. Монография [Текст] / Е.Е. Миронов. – Уфа: «Речь», – 2009. – 240 с.

45. Наумова О.С. Модели конструктивного управления конфликтами в организации / О.С. Наумова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 31. – С. 52-57.
46. Новосельцев В.И. Теория конфликта: заблуждения и перспективы / В.И. Новосельцев, Ю.Л. Полевой // Известия ТулГУ. Технические науки. – 2013. – №2. URL: <http://cyberienmka.m/artide/n/teoriya-konflikta-zabluzhdeniya-i-perspektivu> (дата обращения: 23.11.2017).
47. Огарков А.А. Управление организацией: учеб. / А.А. Огарков. – М.: Эксмо, – 2006. – 512 с.
48. Оглоблин В.А. Стандарты системы управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт создания и применения / В.А. Оглоблин // Электронный научный журнал «Известия». –2013. – №3. – С. 10.
49. Резник С.Д. Исследование трудовых конфликтов на предприятии: структура и причины возникновения / С.Д. Резник, Т.И. Копякова // УЭКС. – 2016. – №12 (48). URL: <http://cyberleninka.m/artide/n/issledovanie-trudovyh-konfliktov-na-predpriyatii-struktura-i-prichiny-vozniknoveniya> (дата обращения 15.10.2017).
50. Решетникова К.В. Организационная конфликтология: уч. пособие / К.В. Решетникова – М.: ИНФРА-М, – 2013. – 29 с.
51. Родермель Т.А. Конфликт как социальное явление и специфика управления конфликтными ситуациями / Т.А. Родермель, В.Р. Тур // Культура. Духовность. Общество. Издательство ООО «Центр развития научного сотрудничества» (Новосибирск). – 2015. – № 17. – С. 60-64.
52. Садовников Э.Э. Оперативный анализ и эффективное разрешение конфликтов в сфере управления / Э.Э. Садовников, С.Г. Шевченко // Лидерство и менеджмент. – 2015. – №2(2). – С. 81-98.
53. Светлов В. Конфликтология / В. Светлов, В. Семенов. – СПб: Питер, 2017. – 352 с.
54. Сейфуллаева М. Международный менеджмент. Учебное пособие / М. Сейфуллаева. – Изд-во: Кнорус, 2016. – 232 с.

55. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Б.Ю. Сербиновский. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 464 с.
56. Сорокина Е.Г. Конфликтология в социальной работе / Е.Г. Сорокина, М.В. Вдовина. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 284 с.
57. Спатарь А.В. Основы управления конфликтами в организации / А.В. Спатарь // // Молодой ученый. – 2015. – № 3. – С. 513-517.
58. Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов / Е.И. Степанов. – М.: ЛКИ, 2014. – 178 с.
59. Третьяк В.П. Структура форсайта / В.П. Третьяк // Отраслевые рынки. – № 1-2 (13). – 2007.
60. Феоктистов А.В. Медиация как способ урегулирования конфликтов // Концепт. – 2014. – № 27. URL:<http://cyberieninka.m/artide/n/mediatsiya-kak-sposob-uregulirovaniya-konfliktov> (дата обращения: 23.04.2018).
61. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М., Изд-во Института Психотерапии. – 2002. – С.190-191.
62. Форсайт: мост от прогноза к стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sibai.ru/forsajt-most-ot-prognoza-k-strategii.html> (дата обращения: 19.06. 2017 г.).
63. Франкл В. Человек в поисках смысла / пер. с англ. М. Маркус. URL: <http://www.lib.ru/DPEOPLE/frankl.txt> (дата обращения: 16.05.2017).
64. Фролов С.С. Организационные конфликты. Общее представление о конфликтах в организации. Монография [Текст] / С.С. Фролов. – Тверь. 2005. – 174 с.
65. Хачатурова М.Р. Роль третьей стороны в разрешении межличностных конфликтов / М.Р. Хачатурова, Д.М. Пойманова / Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2014. – №3. URL: <http://cyberienm->

ka.m/artide/n/rol-tretiey-storony-v-razreshenii-mezhlichnostnyh-konfliktov (дата обращения: 25.10.2017).

66. Хисматуллина, З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология [Текст] / З.Н. Хисматуллина // *Фундаментальные исследования*. 2005. – №3. – С. 108-110.

67. Цевелева И.В., Старинов Г.П. Форсайт-прогнозирование конфликтов интересов на государственной и муниципальной службе с использованием методов деликт-менеджмента / И.В. Цевелева, Г.П. Старинов // *Вестник Владимирского юридического института*, 2017 – № 1(42) – С. 153-156.

68. Цибульская М.В. Конфликтология / М.В. Цибульская, Е.С. Яхонтова. – М.: Изд-во Московский междунар. Ин-т эконометрики, информатики, финансов и права. – 2014. – 100 с.

69. Чекалдин А.М. Причины организационных конфликтов и способы их устранения / А. М. Чекалдин // *Вестник НГИЭИ*. – 2015 –№ 9 (52). – С. 73–77.

70. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления [Текст]: Серия «Учебник высшей школы» / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. –608 с.

71. Шило И.Н. Конфликт как предмет социологии организации/ И.Н. Шило // *Современная конфликтология в контексте культуры и мира (Материалы IМеждународного конгресса конфликтологов)* под ред. Е.И. Степанова. – М.: Эдиториал УРСС, – 2001. – 331-342 с.

72. Шкарупета Е. В. Форсайт как инструмент стратегического управления модернизацией в экономических системах // *Вестник ВГТУ*. – 2012. – №10-1 – С.109.

73. Щегулин А.В. Управление трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в организациях рекламной сферы: дис. ... канд. экон. наук. / А.В. Щегулин, Федеральное государственное бюджетного образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления». – Москва, 2016. – 276с.

74. Эберхард Г. Фелау. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Эберхард Г. Фелау, пер. с нем. Е.А. Зись. – Изд-во: Омега-Л, 2013. – 128 с.
75. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М., 2002. С. 179-180.
76. Эрика Регнет. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Эрика Регнет, переводчик: Димитров С.С. – Изд-во: Гуманитарный центр, 2014. – 408 с.
77. Эрика Регнет. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления/Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005. - с.18.
78. Яценко В. Поведение человека в производственных конфликтах / В. Яценко // Менеджер по персоналу. – 2011. -№.4 – с.12.
79. Becker P. Corporate Foresight in Europe: A First Overview. Luxembourg, 2003.
80. Khasan Boris I. Modern Conflictology: Between Fear of Conflict and Love to Conflict / Khasan Boris I. // Journal of Siberian Federal University.
81. Popper, R. Methodology: Common Foresight Practices & Tools / R. Popper // International Handbook on Foresight and Science Policy: Theory and Practice. – Edward Elgar, 2007. – P. 123–144.
82. Доклад первого заместителя Губернатора Белгородской области Сергачева В.А. «О планах проектной деятельности департамента внутренней и кадровой политики области на 2016 год и последующие годы», 2016 г.
83. Конфликты интересов на государственной <http://fb.ru/article/222914/konfliktyi-interesov-na-gosudarstvennoy-službe---eto-uregulirovanie-konflikta-interesov-na-gosudarstvennoy-službe> (дата обращения: 23.05.2018).
84. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по

А.Ф.Фидлеру) / <https://vsetesti.ru/109> (дата обращения: 23.02.2018).

85. Опросник К. Томаса «Стиль поведения в конфликте» / <http://1-source.ru/diagnostika/oprosnik-k-tomasa-stil-povedeniya-v-konflikte.html> (дата обращения: 01.02.2018).

86. Опросник Q12: экспресс-метод оценки вовлеченности персонала / http://www.gsl-consulting.ru/pict/File/Oprosnik_vovlechnosti.pdf (дата обращения: 20.02.2018).

87. Тест «Уровень организационной культуры» / <http://hr-portal.ru/pages/okk/tok.php> (дата обращения: 01.03.2018).

88. Тест «Сироша» / <https://vsetesti.ru/86/> (дата обращения 02.04.2018).

89. Третьяк В.П. Структура форсайта / В.П. Третьяк // Отраслевые рынки. – № 1-2 (13). – 2007.

90. Стрельцова Т.П. Проактивное управление городом и регионом: молодежный форсайт как инструмент социально-экономического развития / Т.П. Стрельцова, О.В. Германова // Управление городом: теория и практика. Тема номера «Управление социально-экономическим развитием города», 2017. №1 (24) – С. 26-31.

91. Франкл В. Человек в поисках смысла / пер. с англ. М. Маркус. URL: <http://www.lib.ru/DPEOPLE/frankl.txt> (дата обращения: 16.05.2017).

92. Форсайт: мост от прогноза к стратегии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.sibai.ru/forsajt-most-ot-prognoza-k-strategii.html> (дата обращения: 19.06. 2017 г.).