

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Социальной работы и социальной антропологии
(полное название кафедры)

Утверждаю

Зав. кафедрой Осьмук Л.А.

(подпись, инициалы, фамилия)

«__» _____ 2020 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Прусакова Дарья Игоревна

(фамилия, имя, отчество студента – автора работы)

Стратегии управления конфликтами в крупнейших публичных компаниях России

(тема работы)

Институт социальных технологий

(полное название факультета)

Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология

(код и наименование направления подготовки бакалавра)

**Руководитель
от НГТУ**

Дегтярева В.В.

(фамилия, имя, отчество)

к.ф.н., доцент

(ученая степень, ученое звание)

(подпись, дата)

**Автор выпускной
квалификационной работы**

Прусакова Д.И.

(фамилия, имя, отчество)

ИСТ, КН-61

(факультет, группа)

(подпись, дата)

Новосибирск 2020

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра _____ Социальной работы и социальной антропологии _____
(полное название кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой _____ Осьмук Л.А. _____
(фамилия, имя, отчество)

_____ (подпись, дата)

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ БАКАЛАВРА**

студенту _____ Прусаковой Дарье Игоревне _____
(фамилия, имя, отчество)

Направление подготовки _____ 37.03.02 Конфликтология _____
(код и наименование направления подготовки бакалавра)

_____ Институт социальных технологий _____
(полное название факультета)

Тема _____ Стратегии управления конфликтами в крупнейших публичных компаниях
России _____
(полное название темы выпускной квалификационной работы бакалавра)

Исходные данные (или цель работы) _____ Изучение стратегий управления конфликтами
в крупных публичных компаниях России. _____

Структурные части работы _____ 1. Теоретические аспекты исследования организаций
как предметного поля конфликтологии _____

_____ 1.1. Анализ содержания управленческой функции в организации _____

_____ 1.2. Организационная культура и ее конфликтологический потенциал _____

_____ 2. Характеристика поля конфликтного взаимодействия в крупных публичных
компаниях _____

_____ 2.1. Причины и факторы конфликтов в крупных публичных компаниях _____

2.2. Виды организационных конфликтов в крупных публичных компаниях

3. Содержание управленческой деятельности по работе с конфликтами в крупных публичных компаниях

3.1. Стратегии и модели управления конфликтами в организации

3.2. Исследование стратегий управления конфликтами в крупнейших публичных компаниях России

Задание согласовано и принято к исполнению.

**Руководитель
от НГТУ**

Дегтярева В.В.

(фамилия, имя, отчество)

к.ф.н., доцент

(ученая степень, ученое звание)

(подпись, дата)

Студент

Прусакова Д.И.

(фамилия, имя, отчество)

ИСТ КН-61

(факультет, группа)

(подпись, дата)

Тема утверждена приказом по НГТУ № _____ от «__» _____ 2020 г.

изменена приказом по НГТУ № _____ от «__» _____ 2020 г.

ВКР сдана в ГЭК № _____, тема сверена с данными приказа

(подпись секретаря государственной экзаменационной комиссии по защите ВКР, дата)

Машанова А.С.

(фамилия, имя, отчество секретаря государственной
экзаменационной комиссии по защите ВКР)

Аннотация

Выпускная квалификационная работа бакалавра: Стратегии управления конфликтами в крупнейших публичных компаниях России

Исследование посвящено изучению стратегий управления организационными конфликтами в крупных публичных компаниях. Работа содержит анализ поля конфликтного взаимодействия во внутренней и внешней среде организации, описание и типологию причин конфликтов и факторов социально напряженности. В рамках эмпирического исследования на основе проведенного контент-анализа корпоративных программ компаний были выявлены инструменты, механизмы реализации стратегий управления конфликтами, а также определены подходы к конфликто разрешению со стороны управленческого звена организации. Цель исследования состоит в изучении стратегий управления конфликтами в крупных публичных компаниях России. По результатам исследования была выведена типология используемых механизмов профилактики и урегулирования организационных конфликтов, которые имплицитно представлены в организационно-распорядительной документации компаний, а также выделены приоритетные стратегии управления конфликтами, используемые в крупных публичных компаниях и оценен общий потенциал внедрения и развития системы управления организационными конфликтами в современные крупные организации.

Ключевые слова: крупная публичная организация, организационная среда, корпоративное управление, стратегия управления, организационный конфликт, механизмы конфликто разрешения

Abstract

Graduate qualification work of the bachelor: Conflict management strategies in Russia's largest public companies

The research is devoted to the study of organizational conflict management strategies in large public companies. The work contains an analysis of the field of conflict interaction in the internal and external environment of the organization, a description and typology of the causes of conflicts and factors of social tension. As part of an empirical study, Tools, mechanisms for implementing conflict management strategies were identified, and approaches to conflict resolution on the part of the organization's management were identified based on the content analysis of corporate programs of companies. The aim of the research is to study conflict management strategies in in Russia's largest public companies. Based on the results of the research, a typology of the mechanisms used for the prevention and settlement of organizational conflicts, which are implicitly presented in the organizational and administrative documentation of companies was introduced. Moreover, we estimated potential of the implementation and development of the organizational conflict management system in modern large organizations.

Keywords: large public organization, organizational environment, corporate governance, management strategy, organizational conflict, conflict resolution mechanisms

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1. Теоретические аспекты исследования организаций как предметного поля конфликтологии	12
1.1. Анализ содержания управленческой функции в организации	12
1.2. Организационная культура и ее конфликтологический потенциал	27
2. Характеристика поля конфликтного взаимодействия в крупных публичных компаниях	42
2.1. Причины и факторы конфликтов в крупных публичных компаниях.....	42
2.2. Виды организационных конфликтов в крупных публичных компаниях.....	54
3. Содержание управленческой деятельности по работе с конфликтами в крупных публичных компаниях	60
3.1. Стратегии и модели управления конфликтами в организации	60
3.2. Исследование стратегий управления конфликтами в крупнейших публичных компаниях России	81
Заключение	102
Список литературы	105
Приложение	110

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В современном мире экономика является одной из ведущих и приоритетных сфер деятельности человека. Участники рынка, включая индивидуальных предпринимателей, НКО, малый и большой бизнес, крупные холдинги и корпорации, контролируют потоки экономических благ и услуг, стремясь удовлетворить потребности общества. Выстраиваемая и все время совершенствуемая система экономического взаимодействия и функционирования нуждается в постоянном контроле и обеспечении стабильности, что, однако, не является легкой задачей для руководства и рабочего коллектива. В организационной среде любой организации каждый элемент системы представляет собой конфликтогенный фактор, который так или иначе способствует росту социальной напряженности и возникновению конфликтов. Источником конфликтной ситуации может служить и выбранная стратегия производства, и нарушенные каналы связи и информирования, и стиль руководства наряду с делегированием функционально-ролевых аспектов, а также личные особенности каждого члена команды организации. В конечном счете, даже организационное развитие, направленное на преобразование текущей системы взаимоотношений и принципы производства, может обратиться конфликтом.

Организация с эффективным управлением, четко выстроенной системой регулирования всех внутренних процессов имеет в своем пользовании большой арсенал средств и механизмов по влиянию как на людей внутри профессиональной среды, так и на общество в целом. Корректное выстраивание взаимоотношений между отделами, коллегами, начальством и подчиненными, выработка и соблюдение «правил» всеми членами организации для более благоприятной рабочей атмосферы, обучение сотрудничеству, повышение компетентности в сфере профилактики, урегулирования и разрешения конфликтов – вот те цели, которые ставятся перед современной организационной системой. Особое внимание уделяется уровню социальной напряженности в профессиональной сфере: что ее вызывает, что и как влияет на нее, как работать

с моментами ее эскалации и последствиями, одним из которых может быть конфликт. Учитывая современную точку зрения, можно сказать, что сейчас в большинстве случаев конфликта в организации не так сильно боятся, так как понимают, что он может быть конструктивен. Однако, позитивные функции конфликт будет проявлять только при правильном управлении ситуацией, а это редкость. Для этого нужна «здоровая» атмосфера, хорошо налаженные каналы информирования и осведомления людей, квалифицированные сотрудники по работе с организационным процессом, культурой, коллективом. Также положительный эффект даст высокий уровень конфликтологической компетентности руководителей и управленцев, которые учитывают тот самый конструктивный потенциал конфликта и не прибегают к пролонгированию, используя стратегии избегания, конфликтных взаимодействий и конфликтов в целом.

Для создания той самой благоприятной атмосферы в организации существует ряд институтов и механизмов, применение которых нацелено на управление конфликтным взаимодействием внутри структуры, между сотрудниками или же организации на рынке в целом. Какие именно это будут инструменты – зависит от выбранной стратегии и модели управления конфликтами в организации. Каждый руководитель, управленец высшего и среднего звена, менеджер предпочитают те или иные механизмы конфликто разрешения, руководствуясь их эффективностью, целесообразностью в конкретных ситуациях, приемлемостью для организации и корпоративной культуры и собственным опытом. В рамках нашего исследования мы нацелены на изучение разнообразных стратегий управления, применяемых в ситуациях конфликта, условий и критериев выбора сотрудниками организации той или иной модели в конкретных ситуациях, а также выявление потенциала применения стратегий управления организационными конфликтами в зависимости от разных критериев: уровень иерархии организации, численность штаба, корпоративная культура, имеющиеся ресурсы и т.д. В сущности, определяющими факторами выбора той или иной стратегии управления

конфликтами выступают внутренние и внешние факторы организационной среды. Именно, этими аспектами определен замысел настоящего исследования.

Исходя из вышесказанного, актуальность представленной темы обусловлена необходимостью ее изучения и, более того, применения на практике в действующих организациях, поскольку от стабильности и налаженной работы организаций как действующих участников экономических отношений зависит благосостояние всего общества в целом.

Степень теоретико-методологической разработанности. Стоит отметить, что исследований, непосредственно относящихся к теме нашего исследования, крайне мало, а их авторство принадлежит по большей мере зарубежным ученым. Это можно объяснить закрытым характером организационной деятельности: все, что происходит внутри любой организации, крайне редко выходит за ее пределы; а также экономическая сфера в принципе мало изучена с социологического и конфликтологического ракурсов.

О природе организационных конфликтов писали Решетникова К.В., Ю.Д. Красовский, А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, уделяя особое внимание сути таких конфликтов и видам. В своих работах ученые раскрывают понятие организационного конфликта, дают его характеристику, также описывая его как отрицательные, так и позитивные функции и последствия. О содержании понятия организационной культуры, элементов организационной культуры писали Пригожин А.И., Шейн Э. Х., Наумов А.Н., Семенов Ю.Г. Каждый из них старался дать собственную оценку данному феномену, выделить и классифицировать виды корпоративной культуры. Особое внимание каждый деятель науки уделял элементам культуры организации, говоря о их значимости в регулировании межличностных отношений в профессиональной среде. И, собственно, авторы, в фокусе внимания которых находится проблематика причин и факторов социальной напряженности, – Л.Б. Внукова, Д.Д. Челпанова, И.В. Пащенко, А.А. Галкин. Ученые не только описали организационный конфликт и его специфику, отличия от конфликтов других сфер общества, но и выделили причины возникновения конфликтных ситуаций в организациях.

Авторами, изучающими особенности развития профессиональных коллективов, особенности межличностных отношений и конфликтов являлись Гришина Н.В., Лебедева М.М., Шипилов А.И. В своих трудах они уделяли большое внимание роли межличностных отношений в организации, а так же их значимости в конфликтах, происходящих в организации.

Так, о конфликтменеджменте писала Цой Л.Н., а также Ф. Глазл, уделяя особое внимание роли конфликта в построении и развитии системы отношений в организации. О феномене организационного конфликта и оказываемом им эффекте в своих трудах говорила К.В. Решетникова и другие ученые-социологи. В нашем вопросе также нельзя обойтись без исследований механизмов управления персоналом, являющихся неотъемлемой и необходимой составляющей компетентности HR-менеджеров в современном мире. Эта компонента отразилась в работах Ф. Глазла, О.В.Евтихова и Л.Н.Цой в виде конкретных формулировок, «инструкций» по работе с персоналом, техник поведения и способов формирования необходимых компетенций при работе с конфликтотензионным потенциалом организации. Лазаренко Л.А. в своем труде «Особенности и принципы системы управления эффективностью персонала» разбирает управленческую деятельность на составляющие, подробно описывая каждую из них с подчеркиванием ее значения для системы, а также показывает значимость системности управления в организации.

Особое внимание мы уделяем теоретическим работам и исследованиям в сфере организационного управления конфликтами Э. Регнет, которая описывает как природу организации и роль конфликта в этой системе, так и стратегии управления им в рамках менеджмента и управленческой деятельности. Также К.В. Решетникова выделяет возможные конфликты в системе управления, отмечает вероятные причины их возникновения и способы урегулирования – механизмы управления. А В.А. Рачицкая в своих работах описывает место и роль организационного конфликта в системе управления организацией, отмечая его позитивные функции и возможные конструктивные последствия для компании.

Более того, мы делаем акцент именно на корпоративном управлении в организации, поскольку для крупных публичных компаний создание и эффективное функционирование системы корпоративного управления является одной из центральных задач. Так, мы можем руководствоваться работами А.П. Шихвердиева, который описывает сущность и структуру корпоративного управления, отмечает ее специфику и особенности, принципы функционирования. Непосредственно об управлении конфликтами в организации говорят в своих работах С.М. Емельянов, Р.А. Исаев, Э.В. Вергилес, А.А. Валиуллова и другие; они не только дают определение организационному конфликту и раскрывают сущность его природы, но и предлагают перспективные механизмы, способы по их управлению.

Несмотря на наличие исследований в области организационной конфликтологии, тем не менее, стоит сказать, что в настоящем вопрос управления организационными конфликтами, описание конкретных инструментов по профилактике и урегулированию конфликтных ситуаций в профессиональной среде, характеристика стратегий и моделей управления и критериев выбора их в ситуации конфликтов остается недостаточно изученным.

Проблема исследования – недостаточная изученность стратегий управления конфликтами в организационной среде.

Объект исследования – управление конфликтами в организации.

Предмет исследования – стратегии управления конфликтами в крупных публичных компаниях России.

Цель исследования – изучение стратегий управления конфликтами в крупных публичных компаниях России.

Задачи:

1. Проанализировать содержание управленческой функции в организации с точки зрения конфликтологии.
2. Провести конфликтологический анализ организационной культуры на выявление ее потенциала в работе с конфликтом.
3. Охарактеризовать поле конфликтного взаимодействия в организации.

4. Изучить стратегии и модели управления конфликтами в организации.
5. Осуществить эмпирическое исследование программ корпоративного управления крупных публичных компаний РФ.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ПРЕДМЕТНОГО ПОЛЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ

1.1. АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

На сегодняшний день набирают популярность и становятся более востребованными квалифицированные специалисты по управлению персоналом, менеджменту, стратегическому управлению, менеджменты по развитию и другим смежным профессиям. Все они связаны одной общей выполняемой функцией – управление. Одни из них взаимодействуют с персоналом, выстраивая их график работ, план задач и прочее, другие занимаются выработкой стратегии развития и координации, содержащей перечень управленческих решений, для иных же управление в его чистом виде является повседневной деятельностью и основной задачей. Говоря об организации, необходимо понимать ее систему и внутреннюю структуру, специфику, принципы функционирования, роста и развития, а также природу внутренних процессов. Прежде чем говорить об управленческой функции в компании, необходимо определить сущность самой организации, что она из себя представляет.

В повседневной практике понятие организации используется часто, причем каждый раз в него может быть заложен разный смысл. Так, существует несколько подходов к данному понятию, в которых И.А. Пригожин интерпретирует организацию как процесс, атрибут и группу¹.

Во-первых, под организацией можно понимать определенную организационную деятельность, включающую в себя распределение функций, налаживание устойчивых связей, координацию и т.д. По сути, это процесс, связанный с сознательным воздействием некоего организатора на группу организуемых. В таком смысле понятие «организация» схож с понятием «управление», однако не исчерпывает его.

¹ Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – С. 10.

Во-вторых, организация может интерпретироваться как свойство, атрибут объекта, когда речь идет об организованных или неорганизованных структурах, например. Получается, это свойство объекта иметь упорядоченную структуру.

И в-третьих, термин «организация» может означать искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно очерченной функции. Здесь речь уже идет скорее об обособленной, независимой единице, субъекте, который функционирует в соответствии с определенными нормами и поставленной задачей.

Если посмотреть на все три подхода в взаимосвязи, то можно заметить, что каждое из них отражает тот или иной аспект организации, которую мы подразумеваем в нашем исследовании. Это и объединение людей в группу для выполнения определенных задач, и их организовывание, наделения функциями, координация их деятельности, а также организованность, структурированность всей деятельности и функционирования в целом. Определений самого понятия «организация» довольно много, и они отличаются друг от друга спецификой сферы их выведения и употребления, мы же будем обращаться к социологическому подходу, так как для нас важен именно социальный аспект организации и управленческой деятельности, а не экономические процессы.

Нередко под определение организации затрагивает такую специфическую черту, как наличие управляющего, координирующего органа, лица. Однако, этот аспект характерен не для всех организованных социальных групп, которые могут обладать самоуправлением, исключая необходимость в управляющем звене. Чтобы исключить такие группы из поля нашего исследования, конкретизируем тип рассматриваемых организаций. Для нашего исследования выбраны организации, обладающие правом юридического лица, цели деятельности которых закреплены в учредительных документах, а функционирование – в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации. Таковыми являются формальные организации, согласно

экономической теории организации. К ним можно отнести коммерческие и некоммерческие организации, фирмы и компании, фабрики, корпорации и другие формы организации совместной деятельности людей, объединенных общими целями. Однако, помимо деятельности и целей существует несколько признаков, которые отличают организацию от любой другой формы объединения. Так что же такое организация?

Согласно определению С.С. Фролова организацией является социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей и формирование высокоформализованных структур на основе специализации или распределения труда². В данном подходе сохраняется принцип формализации отношений и проходящих процессов. В.Р. Веснин дает иное, однако схожее определение организации – это устойчивая группа лиц (физических и юридических), взаимодействующих с помощью материальных, экономических, правовых и иных условий для решения своих проблем или достижения целей³. Исходя из такого определения, мы можем наблюдать наличие различных необходимых факторов, ресурсов для существования организации. С точки зрения системного подхода, Ф. Хедоури, М. Альберт и М. Мескон определяют организацию как группу людей, деятельность которых сознательно координируется во имя достижения общей цели или целей⁴. В таком случае, координирование, а значит и управление в целом, отражается в сущности и принципе функционирования организации: через распоряжения, функционально-ролевое делегирование осуществляется деятельность компании, выполнение поставленных задач. Очевидно, что рассматриваемое нами понятие организации в рамках исследования включает в себя системность, наличие общих поставленных целей и задач, закрепленный порядок взаимодействия и иерархию взаимоотношений в коллективе, управленческую деятельность по координации и функционально-ролевому делегированию.

² Фролов С.С. Социология организаций. – М.: Гадарки, 2001. – С. 13.

³ Веснин В.Р. Теория организации и организационного поведения. – М.: Проспект, 2014. – С.8-9.

⁴ Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2017. – С. 18.

На сегодняшний день в науке существует вполне устоявшееся понимание классификации формальных организаций по разным основаниям, варианты которых немного различаются у разных научных деятелей. Наше исследование не подразумевает углубление в дифференциацию, однако нас интересуют крупные коммерческие организации с высоким финансовым оборотом, развитой системой внутреннего взаимодействия, высокой конкурентоспособностью, в которых существует и определенная иерархия выстроенных отношений между сотрудниками, и корпоративная культура, и система управления. Крупные и средние организации в Российской Федерации не имеют критериев, которые устанавливаются законодательно, поэтому, они определяются по фактическим показателям достаточно произвольно. Об этом позже. Разберем основные элементы организации, чтобы понимать, что именно поддается управленческой деятельности.

Итак, с точки зрения системного подхода организацию можно рассматривать как открытую систему, которая находится в состоянии взаимодействия с внешней средой и компоненты которой, взаимодействуя между собой, образуют определенную целостную внутреннюю среду. Совокупность факторов как внутри, так и вне организации, влияющих на деятельность организации, называется организационной средой. Если элементы внутренней среды определяют саму возможность функционирования компании, задают вектор работы, наполняют организацию жизнью, то составляющие внешней среды оказывают влияние на поведение компании на рынке, в среде конкурентов, стимулируют ее развитие и демонстрируют аспекты для корректировки стратегического управления. Внешняя среда представляет собой совокупность внешних факторов, влияющих на процессы жизнедеятельности организации⁵. Как и у человека, в отношении организации существуют элементы внешней среды как прямого, так и косвенного влияния. Политика государства и международных отношений, правовая система и законодательство, физико-

⁵ Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – С. 183.

географические условия, экономическая обстановка на уровне страны и мира, социо-культурные факторы – все это оказывает опосредованное влияние на функционирование и развитие организации. Конечно, они их нельзя исключать из уравнения, но для исследования большее значение имеют элементы внешней среды прямого воздействия и внутренней среды. К первым относят акционеров, конкурентов, поставщиков, потребителей, местные государственные органы и союзы, общества по интересам: все они представляют собой участников социально-экономических отношений организации; это первые лица во внешней среде, с кем компания взаимодействует во вне.

Говоря о возможных конфликтах во внешней среде организации, они имеют место быть при участии субъектов среды прямого воздействия. Под политику, экономику, законодательство и иные факторы организация вынуждена адаптироваться, конфликты в таком случае скорее односторонние и не имеют возможности быть разрешенными между ее участниками. Это обусловлено также тем, что данные элементы обезличены, то есть у организации нет конкретного оппонента в лице человека, группы или организации. В то время как взаимоотношения с потребителями, акционерами, конкурентами и другими представителями первой линии взаимодействия организация контактирует напрямую. Конечно, стоит отметить, что и в такой ситуации организация скорее подстраивает свое поведение на рынке и в обществе, выстраивая стратегию развития, планы взаимодействия с внешней средой и ее представителями. Однако, в этом случае компания способна предупредить конфликты, а также управлять ими в случае возникновения, так как есть возможность прямого контакта с другой стороной. Получается, на управленцев и менеджеров возлагается миссия по совершенствованию системы взаимодействия с факторами внешней среды из года в год ввиду изменчивости и развития окружающего социума. Для этого они должны разбираться в целом наборе новых законов, как государственных, так и международных, учитывать политику и культуру иностранных рынков, изучать и адаптировать под свою организацию новые технологии управления.

Другой вид организационной среды – внутренняя, которая представляет собой совокупность внутриорганизационных факторов, определяющих жизнедеятельность организации⁶. В свою очередь она состоит из ресурсной и операционной составляющих, которые только вместе способны дать результат. И менеджмент как ресурс, определяющий способ организации процесса производства и функционирования организации, и операционная часть организационной среды, заключающаяся в совокупности процессов и действий, связанных с преобразованием первоначальных ресурсов в конечный продукт, помогают выделить объектный состав управления, но ничего не говорят о самом процессе самоуправления. Для этого обратимся к иным элементам организационной среды, которые представляют для нас больший интерес. К таким элементам внутренней среды относятся структура, технологии, цели и задачи, стратегии, персонал, организация управления. В понятие персонала входит структура, квалификация работников, их потенциал и производительность, а также интересы и потребности каждого члена коллектива. От удовлетворенности первоначальных, базовых потребностей каждого работника будет зависеть функционирование системы в целом. Руководство должно нести ответственность за организацию рабочего процесса и пространства, создание всех условий для комфортной работы, используемые механизмы управления и поддержания здоровой атмосферы в организации, в то время как работник обязуется прикладывать максимум усилий по реализации поставленных перед ним целей и задач. Дефекты и нарушения в данной сфере организации могут привести к ухудшению положения компании в целом и работника в ней в частности. Также не стоит забывать про такие негативные явления, связанные с персоналом, как текучесть кадров и стагнация, способных вызвать отрицательные настроения в коллективе и на рынке труда в целом. К организации управления же относятся и организационные структуры, и выстроенная система управления персоналом и производственным процессом, за

⁶ Там же. С.184-185.

которой стоят определенные интересы и способности, силовые и ресурсные возможности руководства, и организация системы внутренних коммуникаций, а также корпоративная культура, престиж и имидж фирмы. Хорошо отлаженные, все эти компоненты организационной системы способны как привести всю компанию к успеху, так и подтолкнуть каждого члена коллектива к личностному росту. Соответственно, проблемы саморегуляции, несоблюдение внутренних общепринятых норм и правил, несоответствующая и малоэффективная культура организации могут послужить катализаторами роста напряженности в организации и возникновению конфликтов, как следствие. Вне зависимости от целей и задач организации, производит она товары или оказывает услуги, сколько работников в штате, какая корпоративная политика установилась в коллективе, управленческая деятельность неразрывно связана с деятельностью компании. Как можно было заметить из самого определения организации, управление (организовывание процессов работы) заложено в самой природе данной социального института. В чем же заключается управленческая деятельность в организации и каковы ее функции?

Несомненно, понятие организационного управления на протяжении долгого времени изменялось, дополнялось и развивалось. С научной точки зрения данное явление начали рассматривать с 19 века, и деятелями разных сфер и научных областей были внесены свои дополнения в общую теорию организации.

Так, Ф.У. Тейлор, возглавляя школу научного управления, говорил об использовании научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи, качественном отборе работников и их обеспечение ресурсами для эффективного выполнения задач, а также рациональном использовании материального стимулирования для повышения производительности. Более того, ученые представленной школы обосновали эффективность и целесообразность отделения планирования от самой работы.

Ученые классической (административной) школы, такие как А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни, уделили большое внимание администрированию и

управлению, описав функции управления, а также определив систематизированный подход к управлению организацией в целом. Таким образом, можно сказать, что в период 1920-1950 годов были выведены и закреплены основные принципы современного менеджмента, среди которых разделение труда, функционально-ролевое делегирование, единоначалие и дисциплина, корпоративный дух и др.

Для нашего исследования также важен вклад М. Фоллет, Э. Мэйо и А. Маслоу, представляющих школу человеческих отношений, которые обосновали эффективность и описали специфику применения приемов управления межличностными отношениями с целью повышения степени удовлетворенности и производительности в компании. Были приняты во внимание как личностные, так и групповые потребности, рассмотрены принципы и механизмы их удовлетворения, а значит и управления персоналом, его координацией.

Наиболее интересующим для нас является развитие с 1950 года школы науки управления, деятели которой более углублено и досконально описали процесс организационного управления. Так, С. Виннер и Ст. Бирр развили арсенал количественных методов в помощь руководителям в принятии решений в сложных ситуациях. Более того, их исследовали содержали углубленное понимание организационных проблем, причин их возникновения, что послужило основанием для разработки моделей их предотвращения и управления, применяемых и в наши дни.

Ученые, придерживающиеся процессного подхода вывели принцип обратной связи и феномен открытой системы. В соответствии с ними мониторинг мнения сотрудников об условиях работы, их видения будущего компании и понимания целей и поставленных задач, а также доступность информации и прозрачность системы повышают эффективность работы персонала, его производительность. Более того, теоретики разделили процесс управления на четыре взаимосвязанные функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Каждая из них преследует свои цели, однако в основе они имеют один важный элемент – принятие управленческих решений, для

которого необходима коммуникация и обмен информацией между разными звеньями системы.

И конечно, ценный вклад внес системный и ситуационный подход, а именно видение организации в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно связаны с факторами внешней среды и должны адаптироваться ввиду их изменчивости. Они доказали, что организация не может быть обособлена от внешней среды и руководствоваться только внутренним регламентом, правилами и положениями корпоративной культуры; управленцы должны принимать во внимание обстановку на рынке, в экономическом и смежных секторах, реагировать на изменчивость ситуации. Также теория систем, которая включает труды Г. Спенсера, А. Богданова, Л. Фон Берталанфи, помогла интегрировать вклады всех описанных ранее школ и подходов, которые в разное время доминировали в теории и практике, в единую теорию управления.

В конечном счете, управленческая деятельность представляет собой модель профессиональной деятельности, нестандартность которой определяется ее основной и общей задачей – важностью совместной организации деятельности других людей в направлении достижения общих целей и задач, а также опорой при этом на принцип иерархии⁷. Главным образом конкретный вид внутриорганизационной деятельности направлен на выработку, практическую реализацию и принятие управленческих решений, предназначенных для изменения состояния и течения общественных процессов, сознание, поведение и деятельность людей в организации. Как правило, управленцы выполняют организационно-распорядительную, стратегическую, мотивационную, коммуникационную, кадровую и стимулирующую функции, реализация которых в конечном счете ведет к оптимальному совершенствованию системы и ее переходу на другой уровень как в социально-межличностной сфере, так и организационно-экономической. Ежедневно в организации протекает множество процессов, оказывающих то или иное влияние на нее и способных привести к

⁷ Агафонова М. С., Берегович К. А. Управленческая деятельность: её особенности, структура и характерные черты // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – №2. – С. 438.

качественным и количественным изменениям. Проанализировать изменение, новую характеристику организационной среды, выстроить стратегию по работе в обновленных условиях, оптимизировать ситуацию – все это задачи управленческой деятельности, реализуемой через отдельные управленческие процессы – целенаправленные решения и действия, которые используются менеджерами в определенной последовательности и комбинации⁸. Если мы говорим об организации как о живом организме, то его мозгом будет совокупность руководящих лиц разных уровней. В данном случае это не может быть один человек, например, директор, так как иерархия руководитель-подчиненный проходит насквозь через компанию, образуя несколько уровней. «Босс босса моего босса», так скажем. Изначально именно эти лица обладают полномочиями по управлению, в широком смысле понятия, однако в ситуации конфликта данный круг расширяется до HR-менеджеров, штатных психологов, юристов, специалистов по работе с общественностью, конфликтменеджеров, менеджера по развитию или стратегическому планированию, в конце концов. К содержанию и субъектному составу управленческой деятельности по работе с организационным конфликтом мы вернемся позже.

Рассматривая функции процесса управления в организации, следует отметить их взаимосвязь, последовательность и цикличность. Условный порядок таков: планирование, организация, мотивация, контроль и далее с начала⁹.

Функция планирования заключается в определении и постановке целей организации и того, что должны делать ее члены для их достижения. В данной ситуации управленец реализует аналитическую деятельность для составления картины настоящего положения компании в конкретный момент: анализирует ее сильные и слабые стороны в вопросах финансов, маркетинга, производства, научных исследований и ресурсов. На первое место встает стремление выработать общие указания по направлению решений, усилий и ресурсов,

⁸ Там же С.439–440.

⁹ Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2017. – С. 54.

которые бы поспособствовали процессу идентификации каждого сотрудника с организацией и ее целями, принятием их каждым.

Как мы уже отмечали, организовывать – значит создавать определенную структуру, систему. Для достижения ранее поставленных целей субъекту, осуществляемому управленческую деятельность, необходимо модифицировать в структуру множество элементов, составляющих организацию и рабочий процесс, в особенности задачи. Опыт многих компаний и научные исследования доказывают, что дифференциация рабочего процесса идет на пользу организации и значительно сокращает время достижения целей. За определенный вид работы, выполнение конкретной задачи должны отвечать назначенные люди: функционально-ролевое делегирование со стороны управленца сужает круг задач для каждого члена коллектива, ввиду чего каждый может сосредоточиться на чем-то одном, в чем он хорошо разбирается. К тому же, так процессы идут параллельно, повышая эффективность работы. Конечно, такой подход не подойдет, например, к конвейерному производству, так как там важна последовательность процессов, хотя разделение специалистов и их круга задач так же сохраняется. В данной управленческой функции также важно грамотное распределение не только человеческого ресурса, но и материальных, экономических.

Поставить цели, составить план действий, распределить ресурсы и организовать процесс – всего этого может оказаться недостаточно для обеспечения выполнения работы. Функция мотивации состоит в том, чтобы все члены коллектива выполняли поставленные перед ними задачи, свои обязанности в соответствии с выработанным планом. К вопросу мотивации в разное время подходили по-разному: в древности считалось, что только страх и насилие может заставить людей работать; после монетизации экономических отношений деньги (премии, надбавки, повышение зарплаты) стали главным двигателем заинтересованности сотрудников в выполнении работы. На сегодняшний же день наряду с «кнутом и пряником» стоит стратегия повышения мотивированности работников через удовлетворение их потребностей: создание

дополнительных стимулов материального и нематериального типа, будь то комфортные условия труда, поощрения, знаки отличия и признание коллективом, вдохновляющая речь – все, что может повысить эффективность деятельности каждого члена команды.

И последней, но не менее важной является такая функция управления как контроль – процесс обеспечения фактического достижения организацией намеченных целей. В сфере организаций все цели имеют свои конечность, сроки реализации. Вне зависимости от размеров сроков, работа должна завершиться к конкретному дню, месяцу, году, что, собственно, и должен обеспечить управленец. Он контролирует процесс от начала и до самого конца, будучи готовым к возможным изменениям и появлению необходимости перераспределения, перестановки. Перед менеджерами стоит большая задача по выявлению и корректировке отклонений прежде, чем организация понесет серьезные потери. Для этого существует три элемента реализации функции контроля: установление стандартов, далее оценка результатов, фактически достигнутых за указанный период, и сравнение этих показателей с ожидаемыми для выявления источников нарушений, и последнее – принятие мер, необходимых для исправления отклонений от разработанного изначально плана.

Конечно, в зависимости от обстоятельств и возникающих потребностей, функции планирования, организации и мотивации могут дублироваться в процессе реализации конкретного управленческого решения. Например, уже простроен план действий, организован процесс работы и все замотивированы – процесс запущен, однако в следующую секунду происходят независимые от организации изменения, и тогда функция планирования как никогда актуальна: необходимо адаптировать или переключить стратегию под новые условия. Или же в принципе для создания возможности реализации какой-то задачи необходимо сначала замотивировать коллектив, подключая их к процессу планирования, который будет запущен только после воодушевляющих речей. Неизменно присутствует функция контроля, осуществляемая на протяжении всего рабочего процесса. В любом случае, по завершении одной задачи процесс управления и

выработки решения запускается с начала. Учитывая тот факт, что большинство организаций, и точно все, которые мы будем рассматривать в исследовании, не прекращают свою деятельность после достижения поставленной цели, можно с уверенностью сказать, что организационное планирование не является одноразовым действием. Это скорее процесс выработки долгосрочной, но учитывающей изменчивость внешних условий стратегия по направленности деятельности организации.

Бесспорно, связующими процессами для представленных функций организационного управления будут выступать коммуникация и процесс выработки и принятия решений¹⁰. По факту, управленческая деятельность в основном интеллектуальная: аналитика, переработка множества комбинаций потенциальных вариантов, выделение сильных и слабых сторон каждого, выбор одного самого подходящего и его внедрение в систему. Получается, управленец постоянно делает выбор в пользу той или иной альтернативной возможности, что в конечном счете приводит к решению. Можно сказать, что на повторяющемся постоянно процессе принятия решения строится вся управленческая деятельность. Коммуникация же служит как для получения необходимой информации для принятия максимально взвешенного и эффективного решения, так и для передачи принятого решения до всего коллектива организации. Со вторым аспектом чаще возникает больше проблем. Залог хорошей коммуникации между людьми, находящимися в любых взаимоотношениях, это четкость, емкость передаваемой информации и ее честность, достоверность, то есть качеством коммуникации. Естественно, в организации есть место только деловых отношений, если вопросы касаются рабочего процесса, и цели компании должны стоять на первом месте для каждого члена коллектива. Однако это не лишает такое взаимодействие человеческого отношения друг к другу. В данном вопросе от менеджера требуется умение четко обосновать и донести свои решения для подчиненных, что повышает шансы на успешное выполнение

¹⁰ Там же. С.56.

поставленных задач. Сотрудникам также важно понимать личную перспективу – видеть мотив трудиться качественно и эффективно, то есть что их ожидает за выполнение работы. Очевидно, коммуникация важна и для осуществления функции контроля: менеджерам необходима обратная связь, информация о результатах деятельности, чтобы оценить, достиг ли коллектив цели. Как можно было уже заметить, в управленческой деятельности, как и в любой другой, все начинается с человека, а именно менеджера, управленца, руководителя, в данном случае. Будем считать, что данные должности реализуют схожую деятельность по идентичной схеме, только на разных уровнях организации.

Итак, менеджер, он же управленец конкретного уровня и звена, является главным субъектом реализации управленческой деятельности в организации. Стоит отметить, что большинство людей, в том числе и практикующие менеджеры, не видят особой разницы со стороны в работе начальника отдела и его подчиненных. Такое впечатление может создаться ввиду постоянного поддерживаемого контакта и взаимодействия. Однако исследования показали, что управленческая деятельность по своей природе значительно отличается от неуправленческой: на самом деле труд, объем и характер поставленных задач перед руководителем отдела, начальником звена имеет больше общего с работой генерального директора компании, чем с трудом его подчиненных. Для рабочей деятельности менеджера характерны кратковременность, разнообразие и фрагментарность, хотя по итогу выполнение поставленных им задач перед сотрудниками приводит в идентичному конечному результату с помощью практически одних и тех же операций. Примечательно, что в разное время, если того требует ситуация, управленец может выступать в множестве ролей, за каждой из которых стоят свои установки. Например, в роли лидера управленец отвечает за мотивацию и активизацию работы подчиненных, кадровое обеспечение и обучение персонала, выполняя практически все виды деятельности, предполагающие взаимодействие с рабочим коллективом. Взяв на себя роль представителя, менеджер будет руководствоваться информационными установками: передавать информацию о планах организации, политике,

действиях, результатах ее деятельности как внутри компании, так и за ее пределы через проведение собраний правления, передачу информации в СМИ, а также он будет выступать экспертом в отрасли, представителем которой является его компания. Рольевыми установками, связанными с принятием решений руководствуются менеджеры, выступая в качестве распределителей ресурсов, участников переговоров и самих предпринимателей, соответственно¹¹.

Роль самого управленческого лица значительна в вопросе управления, однако в исследовании мы сделаем больший акцент на его деятельности, выполняемых функциях и возможностях влияния на деятельность и проводимую компанией политику в отношении управления конфликтами. По итогу, менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения организационных целей¹². В рамках нашего исследования мы используем категории управления и менеджмента как синонимы, подразумевая под ними управленческую деятельность, реализуемую в организации. По итогу рассмотрения разных подходов к природе управленческой деятельности и ее функций в организации, можно отметить, что организация является открытой системой с множеством элементов, каждый из которых взаимосвязан с остальными и влияет на них, ввиду разных изменений внешней и внутренней среды компании это влияние может быть как положительным, так и нести негативные последствия, в том числе возникновение конфликтов. Управленческая деятельность же предназначена регулировать ситуацию изменчивости среды, вырабатывая подходящие объективные решения.

Таким образом, в сущности управленческая функция обеспечивает:

Во-первых, выстраивание стратегии деятельности организации, определяя цель, задачи, принципы функционально-ролевого делегирования и взаимодействия индивидов и групп как во внутренней, так и внешней среде компании;

¹¹ Там же. С.24-25.

¹² Там же. С.26.

Во-вторых, планирование деятельности организации как в настоящий момент, так и в дальней перспективе;

В-третьих, функционирование системы мотивирования и стимулирования работы в организации;

И в-четвертых, осуществление контроля процесса производства, информирования внутри организации и за ее пределами, взаимоотношений сотрудников и руководящих лиц, а также третьих, заинтересованных лиц.

Управленческая деятельность имеет несколько объектов: производство, маркетинг, управление персоналом, управление изменениями, организационное развитие, регулирование взаимоотношений с субъектами внешней среды, конфликто разрешение.

1.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

Ранее мы рассмотрели природу и содержание управленческой деятельности, которая реализуется через принимаемые решения. Регулирование взаимодействия элементов системы происходит, по сути, директивно и сопровождается контролем. Безусловно, это естественно и, более того, необходимо для функционирования организации. Как мы уже говорили, для достижения целей необходимо предпринимать конкретные действия, организовывать процесс и напрямую воздействовать на сотрудников, чтобы они знали, что и как делать, для чего. Однако есть ли механизм косвенного влияния, постоянно оказывающий мотивационный и организационный эффект на коллектив?

Таким механизмом можно считать корпоративную культуру – совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей¹³. К. Камерон и Р. Куинн

¹³Дорофеева Л. И. Менеджмент // Электронная библиотека. [Электронный ресурс]: URL: http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/menedzhment/index.php (дата обращения: 4.05.2020).

утверждают, что культура организации может быть заложена основателем фирмы (Уолт Дисней), может формироваться постепенно, по мере борьбы организации за выживание в окружающей среде (Coca-Cola), может быть создана конкретными людьми, например, менеджерами поставившими себе такую задачу (General Electric)¹⁴. В любом случае, сложившаяся культура постоянно развивается и наполняется более глубоким смыслом и принимается новыми сотрудниками, вовлекая их в свое формирование.

Немаловажен тот факт, что с самого начала, с момента основания, перед каждой организацией стоит одна важная задача – формирование собственного облика. Для ее решения не только делается выбор стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, но и предпринимаются действия по определению целей компании, ее миссии, ценностей и приоритетов, вырабатываются некие правила и требования к поведению рабочего коллектива, создается общая модель по поддержанию высокой репутации фирмы в деловом мире. Все вышеперечисленное можно отнести к организационной культуре, без формирования которой очень трудно, а иногда и невозможно добиться эффективной деятельности компании. Чаще всего работа занимает большую часть времени ежедневно, человек проводит в организации и коллективе достаточно долго, чтобы у между ними образовались взаимоотношения. Для их регуляции необходимы формальные правила и нормы поведения, так как это все же деловая сфера взаимодействия. Более того, для высокоэффективной работы сотруднику необходимо чувствовать, что его ценят, он действует и в своих интересах, ему должно быть близко и понятно то, что он делает. Он должен идентифицировать себя с компанией, разделять ценности, которые она несет. Конечно, компания не может подстраиваться под каждого, она скорее предлагает определенную модель, а принимать ее или нет – зависит от каждого нового члена коллектива. Так что же представляет из себя корпоративная культура?

¹⁴ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – С.14.

По мнению В.В. Щербиной, корпоративная культура – это совокупность базовых представлений, разделяемых большинством членов организации, которые служат средством внутренней регуляции и программирования организационного поведения индивидов или группы на символическом уровне¹⁵. Являясь своеобразной системой, организационная культура имеет собственную структуру, в которой Э. Шейн выделяет три уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Практически каждый сотрудник организации проходит через все три уровня, конечно, при условии разделения им ценностей и установок компании. Его знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего внешние характеристики организации: выпускаемого продукта или услуги, применяемых технологий, рабочих условий (инфраструктура офиса), наблюдаемого поведения коллектива, формальной коммуникации и других внешних проявлений культуры. В такой ситуации элементы культуры и ее проявления легко обнаружить и наблюдать, но тяжело идентифицировать и понять, что именно это такое. Для лучшего понимания элементов и сущности установленной в компании культуры необходимо затронуть ее второй уровень, внутренний. Восприятие ценностей носит уже сознательный характер и зависит сугубо от желания каждого сотрудника. На этом уровне он имеет возможность изучить ценности и верования, разделяемые членами коллектива и отражаемые в символах и языке, ритуалах. В этом случае сотрудник уже не является наблюдателем со стороны, а непосредственно контактирует с коллегами, руководителями, «старичками», которые транслируют организационную культуру через свои поступки, слова, работу. Третий же, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

¹⁵ Щербина В.В. Социальные теории организации. – М.: Инфра-М, 2000. – С. 120.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран выделяют десять содержательных характеристик, среди которых: осознание работниками себя и своего места в организации, внешний вид, имидж, отношение ко времени и его использование, взаимоотношения внутри коллектива, организационные ритуалы, ценности и нормы, а также другие элементы, создающие и характеризующие сущность организации¹⁶.

Осознание работниками себя и своего места в организации. В каждой компании, хорошо это или плохо, по-разному относятся к своим работникам: в одной его могут принимать за коллегу и профессионала своего дела, равноправного члена коллектива, а в другой относится к работнику как лишь как к исполнителю, от которого требуется точное выполнение своей работы и исполнение указаний руководства. Конечно, в обоих случаях имеет место быть факт существования организационной культуры, но степень ее развитости – разная. Точность и высокий уровень ответственности на предприятии не должны ставить под вопрос наличие культуры, входящих в нее ритуалов и обычаев, совокупности моральных принципов и установок в коллективе. Ведь даже работник такого опасного и требующего высокого уровня аккуратности и внимания предприятия как АЭС может чувствовать себя не просто источником рабочей силы, но и полноправным членом коллектива, чьи интересы также учитываются руководством организации, о чем благополучии, как физическом, так и моральном, заботиться руководитель.

Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте. Немаловажным аспектом имиджа компании является внешний вид: от солидности здания или офисных помещений до презентабельной внешности сотрудников (не беря во внимание внешние биологические особенности каждого человека). Организационная культура в данном случае задает высокую планку, выдвигает требования к работникам, которые в большинстве случаев обязаны

¹⁶ Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений. – М.: Академия Естествознания, 2009. – С. 128-130.

носить одежду официально-делового стиля или специальную униформу, согласно регламенту компании. Человек устроен так, что сначала он всегда смотрит на обложку книги, перед тем как ее прочитать. Так и с компанией: если внешний вид представителя организации вызывает уважение к нему как к профессионалу, то вероятность благоприятного сотрудничества возрастает. Более того, учеными уже не раз было доказано, что внешний вид оказывает влияние на продуктивность – придает уверенности, при этом одежда окружающих коллег не отвлекает внимание своей невзрачностью и броскостью.

Отношение ко времени и его использование. К данному подходу можно отнести соблюдение временного распорядка, степени точности времени и поощрение за это работников, а также монокроническое или полихроническое использование времени.

Немаловажным атрибутом являются взаимоотношения между людьми в коллективе. В одной организации работают и должны совместно и слаженно продолжать работать люди, отличающиеся по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, опять же интеллекту. Эти различия не должны влиять на рабочий процесс и негативно отражаться на результате. Поэтому важна степень формализации этих отношений, а также наличие различных путей разрешения потенциальных конфликтов.

Ценности и нормы – один из главенствующих аспектов корпоративной культуры. Ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации играют важную роль в протекании жизни в компании.

Человеку как в повседневной жизни в целом, так и на работе нужна вера во что-то: вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь. Это может служить мотивацией для него, а в следствии – и механизмом повышения эффективности производства благ для компании. Сюда же можно отнести такой атрибут, как трудовая этика и мотивирование, к которым относится проектирование работы, отношение к ней и ответственность

на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности, вознаграждение.

И, конечно же, не забывая о постоянном развитии всего окружающего, не следует забывать о процессе развития самого работника. В организациях это обеспечивается наличием системы адаптации, профориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности.

Таким образом, мы рассмотрели основное содержание организационной культуры, но для дальнейшей работы необходимо выделить также ее элементы. Для выявления основных структурных элементов организационной культуры обратимся к О.С. Виханскому и А.И. Наумову. Согласно их работам, можно выделить следующие элементы корпоративной культуры:

Предположения, которых придерживаются члены коллектива в организации в своих действиях и поведении в целом. Эти предположения часто имеют связь с видением со стороны сотрудников окружающей среды и регулирующих ее переменных.

Климат, существующий в компании и проявляющийся в атмосфере организации и том, как члены коллектива взаимодействуют с внешними лицами.

Нормы и правила, разделяемые и принимаемые сотрудниками и определяющие принципы взаимодействия и взаимоотношений в организации.

Ценности, определяющие для индивида, какое его поведение приемлемо, а какое недопустимо в конкретной ситуации. Как строятся отношения с коллегами и начальством, какое поведение сотрудников можно считать допустимым — все это несет организационная культура. Здесь же можно выделить отдельный вид — доминирующие ценности, на которых основывается структура организации и которые относятся к целям ее существования, а также к средствам достижения этих целей.

Символика — набор символов и средств, несущие в себе ценностные ориентации, которые передаются между членами организации.

Поведенческие ритуалы, они же — церемонии. Рассчитанные на зрителей и массовое участие, ритуалы представляют собой продуманные, спланированные

театрализованные действия, объединяющие различные формы проявления культуры в одно событие. Как не странно, ритуал объединяет в себе почти все элементы: ценности и нравственные приоритеты, которые заложены в основе и самом сознании коллектива, корпоративный язык компании для лучшего понимания происходящего, деловой имидж и этикет фирмы¹⁷. В таком случае, опираясь на работу Л.С. Архангельской, можно выделить следующие функции ритуалов в корпоративной культуре¹⁸:

1. Воспроизводящая функция, направленная на сохранение и воспроизводство организационной культуры при условии постоянной, своевременной, но неизбежной смены кадров и поколений в организации, а также ритуал благоприятствует преемственности старых традиций новыми поколениями.

2. Структурная функция. В данном случае ритуал рассматривается как механизм по обеспечению поддержания структуры иерархии внутри организации, которые также способствует достижению целей компании, отвечающих за совершенствование процесса внутренних взаимодействий персонала.

3. Ритуал – средство укрепления структуры компании.

4. Определенные ритуалы, являющиеся неотъемлемой частью организации с самого его основания, демонстрируют главенствующие интересы, принятие и развитие которых поощряется.

5. Функция социализации. Ритуал не только облегчает интеграцию нового сотрудника в новую для него среду, но и отвечает за укрепление связи между ним и организацией – фиксирование приверженности сотрудников своей компании.

6. Функция стабилизации. Организационный ритуал выделяет и конкретизирует, параллельно еще и способствует поддержанию идеологические

¹⁷ Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2006. – С.535-536.

¹⁸ Архангельская Л.С. Ритуал как составная часть организационной структуры// Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №5. – С.59-61.

представления (помимо создания самой стабильной обстановки в компании), преобразуя социальные отношения в стилизованные и предписанные нормы.

В организационной культуре у всех ритуалов одни цели и один набор функций, но при всем этом среди них есть четкое разграничение по направленности – именно этот критерий, с нашей точки зрения, лежит в основе выделения нескольких видов ритуалов. Разберем каждый вид ритуала, основываясь на изученном теоретическом материале. Среди ритуалов корпоративной культуры выделяют¹⁹:

Ритуалы перехода: такие ритуалы связаны с изменениями ролевого и статусного характера касательного человека и его положения в организации. Такие ритуалы направлены на оказание поддержки и помощи человеку при переходе из одной роли в другую, смене статуса (должности) и способствуют лучшей интеграции сотрудника в новые условия. Конфликтный потенциал, как внутриличностной стрессовой ситуации, так моменты взаимодействия новых коллег, в таком случае может быть снижен за счет грамотного, а главное своевременного проведения какого-либо мероприятия.

Интегрирующие ритуалы: данный вид ритуалов свойственны сложным организационным структурам; перед ними стоит цель сплочение, консолидация коллектива вокруг организационных ценностей и приоритетов компании. Такие ритуалы можно использовать для профилактики конфликтов и снижения напряжения в коллективе, так как при проведении самых типичных интегрирующих ритуалов таких, как праздники или спортивные мероприятия, соревнования, агрессия находит иной выход и в будущем не мешает рабочему процессу.

Ритуалы поощрения: отличительные знаки, торжественное вручение наград, памятных знаков или денежного вознаграждения – все это примеры такого вида ритуалов в культуре организации. Они по своей природе нацелены, прежде всего, на мотивацию работников компании путем публичного признания

¹⁹ Там же. С.61.

их заслуг перед коллективом и руководством. Также такие ритуалы в очередной раз подчеркивают важные и значимые для данной организации нормы поведения и стандарты, которые ярко выражены в определенном сотруднике, принявшем и проявляющем их.

Ритуалы порицания: противоположные по своей сути ритуалам поощрения, данные ритуалы проводятся с целью публичного осуждения за те или иные действия сотрудника, неприемлемые в компании и противоречащие ее «законам». Публичное порицание влечет за собой как лишение привилегий и ограничение доступа к власти, так и понижение в должности, выговоры и штрафы, не исключено и увольнение с работы в принципе – все зависит от степени проступка и, к сожалению, субъективности отношения руководства.

Ритуалы обновления они же – ритуалы «оживления». Проводимые в организациях ритуалы, направленные на обновление и замену старых элементов системы (это касается скорее не человеческого ресурса, а нормативно-организационного слоя структуры организационной культуры), помогают избежать застоя и формализации, механизации (четко и автоматически выполняемая работа не всегда приводит к высокой эффективности, продуктивности и полезности результатов) деятельности компании. Благодаря ритуалам обновления происходит также и развитие горизонтальных и вертикальных связей внутри системы, между подсистемами, тем самым повышая их эффективность. Примером такого ритуала могут послужить планерки, регулярные собрания, выступление руководства с отчетом о положении дел организации.

Ритуалы «разрешения споров»: такими ритуалами могут послужить какие-то краткосрочные, высококомобилизованные действия как со стороны руководства, так и отдельных сотрудников компании – например, экстренное совещание. В общем-то, такие ритуалы нацелены на примирение сторон, а скорее даже на элементарную подачу возможности сторонам продемонстрировать свою готовность к сотрудничеству и желание разобраться с конфликтной ситуацией.

Каждой компании присущи организационные практики, под которыми, в том числе, можно понимать и организационные ритуалы. Всякие ритуалы, безусловно, формируются на фоне той культуры, которая существует в компании. Конечно, каждому типу корпоративной культуры, рассмотренных ранее, свойственен свой собственный набор ритуалов, состоящий как из общепринятых ритуалов, так и собственных, уникальных, свойственных только этой компании с конкретной культурой. Например, при адхократической культуре в организации явно будут доминировать ритуалы перехода, отражающие и поддерживающие ценность постоянного развития сотрудника, ритуалы поощрения и обновления. Бюрократическая же культура будет включать в себя интегрирующие ритуалы для вовлечения новых сотрудников в уже отлаженную систему. Ритуалы поощрения и порицания будут свойственны рыночной организационной культуре, так как они будут способствовать продвижению компании, достижению целей через принцип «кнут и пряник». Помимо этого все вышеперечисленные виды ритуалов можно разбить на две группы – формальные и неформальные ритуалы. Примерами формальных ритуалов служат планерки и летучки, совещания, официальные награждения и обязательные мероприятия. К неформальным организационным ритуалам можно отнести праздники, юбилей компании, спортивные мероприятия, сбор денег на юбилей и дни рождения, вынесение на доску почета и так далее. Можно сказать, что формальные ритуалы носят общеобязательный характер и для их выполнения всем коллективом может применяться легитимная сила.

Очевидно, что структурно и содержательно организационные культуры разных компаний будут похожи друг на друга, но тем не менее существует ни одна типология, освещающая различия между той или иной культурой. К. Камероном и Р. Куином была предложена одна из популярных типологий, имеющая в своей основе такие критерии, как гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний и внешний фокус, интеграция и дифференциация. Таким образом, ученые выделили четыре типа корпоративной культуры, основывающихся на антагонистических ценностях: клановая,

иерархическая, бюрократическая, рыночная и адхократическая²⁰. Иную типологию выдвинул К. Ханди, выделив ролевую культуру, культуру, ориентированную на власть и силу или на деятельность, а также культуру индивидуальности. Конечно, существуют и другие типологии, например, Чарльз Хенди, руководствуясь трудами Р. Харрисона, выделил четыре «идеологии» культуры: власти, роли, задачи и личности. В нашей работе рассмотрим подробнее только первую из предложенных типологий как наиболее подходящую для исследования.

Клановая организационная культура формируется в дружественной рабочей атмосфере и способствует ее дальнейшему поддержанию и развитию в направлении сплоченности коллектива, согласованному взаимодействию сотрудников. Внутреннюю структуру власти можно представить как большую семью, где руководители воспринимаются скорее как родители, подчиненные с уважением относятся друг к другу и «старшим», сама организация держится на взаимном уважении и преданности руководства и сотрудников. В организации с таким типом культуры поставлены следующие приоритеты: постоянное совершенствование личности (так как это ведет лишь к долгосрочной выгоде самой компании и ее процветанию), высокая степень сплоченности коллектива и благоприятный климат. При такой организации работы компании для нее на первом месте всегда стоят интересы клиентов и забота о них. В целом, можно сказать, что данный тип культуры не представляет собой очага опасности и не обладает большим конфликтным потенциалом, однако стоит всегда помнить, что любая система подвержена разрушению, допусти руководство ошибку в своем поведении или приди в такой семейный коллектив человек с иными ценностями и приоритетами.

Динамическое предпринимательское и творческое рабочее место, работники, готовые на риск и жертвы ради общего успеха, руководители с задатками лидера, способного рисковать и привносить постоянно что-то новое,

²⁰ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – С. 68-79.

– все это адхократическая корпоративная культура. В сотрудниках ценится новаторство, преданность экспериментированию и желание постоянного совершенствования системы. В организации с такой культурой главный акцент делается на поиск новых ресурсов и постоянный рост как компании в целом, так и каждого сотрудника. В отличие от клановой культуры адхократический тип нацелен на достижение успеха в виде производства и предоставление клиенту уникальных, новаторских продуктов и услуг. Для организации важно быть и оставаться лидером на рынке, она поощряет целеустремленных работников, поощряет их инициативность и творчество, при этом обеспечивает их личную и творческую свободу. Стабильность такой организации заключается в ее постоянном движении, нестабильности и росте. Конечно, учитывая современный рынок и потребности людей XXI века, такие приоритеты обеспечивают системе постоянное процветание. Однако можно предположить, что даже при такой продвинутой организационной культуре конфликта не избежать в случае истощения главного ресурса – человека, с его психологическими особенностями и потребностями, особенно если у него нет уверенности и конкретных установок, закреплённых ценностей, которые, судя по всему, очень изменчивы время от времени.

Бюрократическая организационная культура свойственна формализованным и структурированным системам организации, в которой все построено по принципу иерархии «руководитель-подчиненные». Организация с такой культурой «славится» своей структурированностью и автоматизмом. Установленный порядок и конкретный набор процедур регулируют деятельность людей. Лидеры – рационально мыслящие организаторы и координаторы системы. При такой культуре большой ценностью является стабильность и формальность правил, официальная политика. Все подчинено давно установленным правилам, процесс производства регламентирован и требует четкого выполнения указаний, без каких-либо отклонений. Казалось бы, что может быть надежнее стабильности, но эта статичность может легко привести к застою, а следовательно и к конфликту. Не стоит также забывать о

том, что всегда найдется хотя бы один человек-новатор, который захочет пойти против системы, даже делая это из лучших побуждений.

И последний, но не менее интересный тип организационной культуры – рыночный. Такой тип культуры всегда принимается в компаниях, главной задачей которых является результат. В основе заложена высокая мотивированность и целеустремленность сотрудников, а также их постоянная конкуренция. Соперничество наблюдается даже между уверенными и жесткими руководителями (например, разных отделов). Они требовательны к подчиненным, как и к себе самим. Главная забота в такой компании – выполнение поставленной задачи, несмотря ни на что, и сохранение репутации, конечно же. Связующим звеном в такой системе выступает желание всегда быть победителем. Как и адхократическая, рыночная культура всегда способствует движению и продвижению к успеху компании, но схожесть этих типов и в том, что человек всегда находится в напряжении и под давлением требовательного руководства. Конфликтный потенциал также имеет место быть, как и в каждой компании с любым типом организационной культуры.

По мнению А. Петтигрю, человек не является пассивным по отношению к культурному воздействию субъектом, а напротив, создает представления, символы, способы восприятия и конструирования реальности. Он предложил отказаться от анализа индивидуальных особенностей людей и сосредоточить внимание на рассмотрении их поведения в контексте функционирования организационной культуры, которая определяется прошлым опытом компании, что отражено в системе выработанных ее членами коллективных представлений. В рамках такой концепции проблема управления сводится к переносу индивидуальных усилий на коллективные цели, а реализация этой задачи становится возможной, если сотрудник начинает руководствоваться базовыми коллективными представлениями.

Культура организации охватывает большую часть явлений духовной и материальной части коллектива, а именно доминирующие в нём моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы,

установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манера одеваться и многое другое. По сути, через культуру регулируется характер и способы взаимодействия сотрудников компании между собой, а также с системой самой организации: формируется определенное отношение к процессу производства, оказания услуг клиентам и взаимодействия с ними.

Все рассмотренные ранее элементы формируют имидж компании, на котором отражаются также и настроения в коллективе, результативность работы сотрудников. Более того, корпоративная культура, как можно было заметить, затрагивает не только внутреннюю среду организации и ее сотрудников. Компания, в которой все члены коллектива придерживаются одних ценностей, моделей делового поведения, мотивированы на эффективную и оперативную работу, будет привлекательна для партнеров и акционеров. Тем более, что большинство крупных фирм, выпускающих акции, заинтересована в безупречном имидже и репутации на рынке. Поэтому руководство продумывает и цель, и миссию и задачи компании, которые отвечают каким-то общепринятым ценностям, а также правила, нормы, наделяет сотрудников и акционеров не только обязанностями, но и правами, гарантиями.

На сегодняшний день организация это не просто место работы и производства общественных благ. Это скорее институт социализации, идентификации и развития человека и межличностных отношений. Компания обладает собственной уникальной структурой и системой взаимодействия всех ее членов как между собой, так и с внешними субъектами, которые также оказывают влияние извне. Каждый компонент организации обладает своим конфликтогенным потенциалом, так как в организации повышен человеческий фактор: расхождение мнений, нарушение коммуникации, непринятия ценностей другого и т.д. Для регуляции отношений и управления организационным поведением в компании устанавливается корпоративная культура, которая не только регламентирует определенные ценности и нормы взаимодействия в коллективе, но и дает сотрудникам гарантии и защиту, отвечая их потребностям.

Таким образом, структурные элементы организации, изначально предназначенные для систематизации, мотивации и развития организации и отношений в коллективе, могут служить фактором роста социальной напряженности и причиной возникновения конфликтов. Установленные и принимаемые большинством сотрудников ценности, например, могут отвергаться и встречать сопротивление со стороны новичка, который видит смысл деятельности компании и ее миссию иначе или просто не принимает их. Как и задачи, при их невыполнении или некачественном исполнении, могут послужить почвой для разногласий. В подобных ситуациях может развиваться как внутриличностный, так и межличностный конфликт.

Так и корпоративная культура может изначально закладывать бомбу замедленного действия в основание компании. Например, бюрократическая организационная культура может стимулировать конфликты интересов у уполномоченных или желающих карьерного роста сотрудников. Также ввиду своей ригидности в такой компании неприемлемы изменения и какие-либо перемены, что может послужить причиной конфликта при смене руководства или в кризисные времена, негативно отразиться на стратегии развития организации в ситуации изменчивости рынка и экономики. А при рыночной культуре организация может не выдержать внутренней конкуренции и энтузиазма, стремлений сотрудников, разрушаясь изнутри.

Безусловно, универсальной и безукоризненной, бесконфликтной модели организации компании не существует, и в каждом конкретном случае необходимо вырабатывать свои, подходящие именно этой организации стратегии построения внутренней среды и порядков, а также систему управления конфликтногенным потенциалом различных организационных элементов и факторов. Рассматривая все составляющие единицы организации и корпоративной культуры, мы отметили, что каждая из них является как потенциальным источником конфликтов, так и объектом управления для профилактики и предотвращения конфликтных ситуаций.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПОЛЯ КОНФЛИКТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В КРУПНЫХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ

2.1. ПРИЧИНЫ И ФАКТОРЫ КОНФЛИКТОВ В КРУПНЫХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ

Изучая причины конфликтов в крупнейших компаниях, стоит указать на то, что в настоящем исследователи выделяют ряд причин конфликтов, свойственные любой компании, вне зависимости от масштаба ее производства, штаба сотрудников, места, занимаемого на рынке: крупной, средней, малой. Такие причины носят организационный характер, локализуясь во внутренней среде организации: проблемы управления, функционально-ролевого делегирования, коммуникации, межличностных отношений. Более подробно мы рассмотрим их ниже, классифицируя на разные категории. Однако, обозначая общеорганизационные причины конфликтов, отметим все же ключевые, требующие особого внимания со стороны руководства и управленческого звена организации крупной публичной организации, а именно потенциально конфликтогенные взаимоотношения и сотрудничество с лицами внешней среды организации: стейкхолдерами, акционерами, кредиторами, партнерами и другими заинтересованными в реализации цель и задач компании лицами.

Отмечая сложную систему устройства и структуру управления организации, можно сказать, что фактор формализации отношений и принципов взаимодействия людей на ее территории высок. Однако, как известно, работа, а в большинстве случаев это именно контрактная деятельность на какую-либо организацию, является одной из популярных площадок для конфликтного столкновения. Конфликт в организации – тип организационного поведения, основанный на столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, подразделений, организаций), для которых характерно отсутствие взаимного согласия или несовпадения интересов, целей,

поведенческих стратегий, ценностей, различие культурных норм, социальных позиций и т.д.²¹.

Перед тем, как обозначить причины и факторы конфликтов в организации, а также ввести классификацию возможных конфликтов в организации, стоит отметить, что абсолютно все конфликты организационной среды можно разделить на две группы: трудовые и организационные конфликты. Трудовой конфликт представляет собой столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп, в основном это конфликт между работником (группой работников) и работодателем, по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты). Причиной такого конфликта является нарушение трудового законодательства или договора, заключенного между сторонами, то есть трудовой конфликт имеет более правовую природу, в отличие от организационного, хотя для его урегулирования в равной степени могут применяться как публичные, так и альтернативные институты и механизмы. Организационные конфликты касаются нарушений функционирования организационно-структурных механизмов и межличностных коммуникационных каналов, по сути, они носят менее формальный характер, и для управления ими используются совершенно иные институты и механизмы, относящиеся к административным внутриорганизационным. В нашей работе мы будем делать акцент в большей степени на второй группе конфликтов – организационных. Это связано с вариативностью и отсутствием формализованной формы управления для всех организаций на законодательном уровне, в то время как трудовые конфликты в организации, как уже отмечалось, регулируются трудовым законодательством.

Собственно, организационный конфликт – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов как производственного, так и личного порядка в рамках организации или межорганизационного пространства²².

²¹ Щербина В.В. Социальные теории организации. – М.: Инфра-М, 2000. – С.74.

²² Лобан Н. А. Конфликтология – Минск: Изд-во МИУ, 2012. – С.137-138.

Под организационным конфликтом также подразумевают не всякий конфликт, происходящий в рамках организации, а такой, который вызван какими-либо специфическими ее свойствами, структурными особенностями, взаимодействием с другими организациями²³. В большинстве случаев конфликты в организациях возникают на почве либо организационно-управленческого характера, либо межличностных противоречий. Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Также и проблемы в структуре организации: она может не отвечать ожиданиям и требованиям коллектива (условия труда, заработная плата, стиль управления руководителя и т.д.), быть неэффективной в достижении поставленных целей, быть выстроенной, но не реализуемой на должном уровне и т.д. Каковы же факторы и причины организационных конфликтов?

Само понятие конфликта в организационной сфере, обозначенное выше, обозначает основные причины его возникновения. Так, Л. Козер и А.Этциони с точки зрения социолого-ориентированных теорий выделяют такие причины конфликтов в организации, как противоположность ценностей, интересов, представлений, целей и способов их реализации; А. Гоулднер и Ф. Селзник говорят о причинах, кроющихся в ролевых и функциональных позициях; о борьбе за распределение дефицитных экономических ресурсов, власти и авторитета пишут Р. Дарендорф и Г. Щидровицкий, за информацию – А. Козьминский, а К. Маркс выделяет причину конфликтов в организации, базирующуюся на распределении благ и антагонизме экономических интересов. По факту, причиной для конфликта в организации может послужить любое действие индивида, группы, коллектива или организации, противопоставляемое иной точке зрения, аспекту корпоративной культуры или иному восприятию

²³Фундаментальные исследования – научный журнал [Электронный ресурс]: URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=5908> (дата обращения: 04.05.2020).

другого субъекта взаимодействия. В вопросе управления конфликтом в организации, на наш взгляд, важнейшим вопросом является мониторинг и отслеживание изменений с целью проведения профилактики эскалации напряженности и в итоге самого организационного конфликта. Значит, большего внимания требуют факторы организационного конфликта.

Любой организации как сложно структурированной системе присущ свой собственный конфликтный потенциал, который обусловлен рядом факторов. Как бы хорошо ни была организована работа фирмы, какой бы сплоченный коллектив ни существовал в ней, с большей или меньшей вероятностью в компании будут происходить конфликты по разным причинам. В отличие от причин возникновения конфликта, которыми могут быть какие-либо явления, события и факты, то есть разовые ситуации, послужившие инцидентом конкретного конфликта, факторы в сфере коммерческой деятельности конкретно определены и присущи любой организации. Итак, прежде всего, напряженность в организации – стадия организационного конфликта, а скорее предшествующее ему явление, которое можно рассматривать как следствие нарушения общепринятых норм, культуры организации или фрустрации потребностей коллектива и руководства. Для нашей работы мы не будем рассматривать факторы напряженности в организации, которые бы относились к возникновению и протеканию внешних конфликтов организации. Поэтому среди факторов, необходимых нам для анализа конфликтности отношений внутри организации, напряженности можно выделить четыре основные группы:

- объективные;
- организационно-управленческие;
- социально-психологические;
- личностные²⁴.

Первые две группы носят объективный характер и представляют собой те обстоятельства социального взаимодействия людей внутри коллектива,

²⁴ Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М., 1995. – С.157.

приводящие к столкновению их мыслей, интересов, ценностей и установок. Рассмотрим главные причины конфликтов, охватывающие первые два фактора напряженности.

Ограниченность ресурсов, их распределение и перераспределение (иногда неграмотное), плохая обеспеченность компании влечет недостатки в организации труда на предприятии. Руководству необходимо проводить постоянную работу по анализу потребностей в тех или иных ресурсах для качественной работы компании, планировать способы их поступления и распределения внутри коллектива. Сам факт необходимости распределения ресурсов предполагает необъективный подход к этому вопросу: руководитель может не только злоупотреблять своим положением, учитывая собственную выгоду или каких-то отдельных работников, но и даже, распределяя «капитал» в соответствии с потребностями компании, получить негативную реакцию на свои действия «из лучших побуждений». Стоит отметить, что ограниченные ресурсы не только влияют на работу компании в целом, но и на межличностные отношения среди сотрудников. Это обусловлено разной степенью доступа к ресурсам: существующая внутри организации иерархия «руководитель-подчиненные» обуславливает неоднородное владение этими же ресурсами. Также почти каждому сотруднику, заинтересованному в собственном карьерном росте и процветании компании в целом, свойственно стремление к значительному вкладу и признательности к значимости своего труда, поэтому свою возможность пользования ресурсами он ценит высоко, как и негативно относится к несправедливому по его мнению их распределению.

Нерациональная организация труда является одним из самых потенциальных факторов напряженности в организации. Сложность структур управления, многоуровневость системы, саморегуляция подразделений, которые самостоятельно формируют задачи и цели своей деятельности, – потенциальный источник напряженности. Различия в целях, которые порой представляют собой взаимоисключающие установки, в совокупности со стилем поведения сотрудников обуславливает появление недопонимания и спорных моментов.

Более того, даже при наличии одной общей цели без четкой договоренности о методах ее достижения может произойти большой диссонанс между напарниками. Установки и принципы одного подразделения компании могут не признаваться, не одобряться сотрудниками другого отдела, а так как человек – существо, в данном случае прежде всего, социальное, то он не может умолчать и не дать своей оценки, не обсудить это с коллегами, а при совместной работе не вступить в конфронтацию с оппонентами. Учитывая тот факт, что в организационной среде существует постоянное взаимодействие между отделами и взаимосвязь между их задачами в процессе деятельности компании в целом, то можно говорить об опасности неправильного распределения обязанностей, несогласованности структур управления, некорректной работе какого-то конкретного отдела, что в свою очередь повышает конфликтный потенциал в рабочей среде в разы. Получается, что сам принцип структурирования и систематизирования работы организации, заложенный в ее основе, служит фактором напряженности в будущем при неадекватной организации труда фирмы. Таким образом, с повышением уровня специализации подразделений компании увеличивается и возможность для самостоятельного, свободного формулирования целей и задач, использования для их достижения специальных и порой специфичных методов, что и является сферой появления и накопления напряженности в организации.

Еще раз отдельно от фактора напряженности при распределении ресурсов рассмотрим такой феномен возникновения конфликтов как ошибки управления. Конфликтом может обернуться какое-либо неграмотное решение руководства, вызванное ничем не обоснованным выбором методов и принципов регулирования трудового процесса, необъективной оценкой результатов проведенной работы сотрудников, некорректным и нерациональным распределением задач между подразделениями, отсутствие компетентности руководителя по урегулированию спорных моментов социально-психологических программ трудового коллектива. В такой ситуации существует две крайности в отношении ликвидации источника напряженности: высокий

профессионализм руководства, постоянно совершенствующего свои навыки, или же хорошо проработанная и отлаженная система процессов трудовой деятельности конкретной фирмы. Конечно, в идеале было бы видеть фирму с четкой системой защиты интересов работников и разработанностью нормативно-правовых процедур в совокупности со стремящимися к постоянному саморазвитию и повышению квалификации людьми, возглавляющими компанию. Однако, такая высокоотлаженная система встречается крайне редко, а фактор напряженности в виде слабой разработанности системы управления – повсеместно.

Как уже было сказано, организацию с идеальной системой управления найти крайне сложно, и это, как и проблемы со сплоченностью трудового коллектива, можно обусловить человеческим фактором. Все мы люди со своим характером, принципами и установками, целями и способами их достижения, а значит, наш контакт с окружающими и последствия от него не всегда будут носить положительный характер. В фирме у каждого сотрудника помимо коллективных целей есть и собственные желания, которые он может удовлетворить непосредственно на рабочем месте. В рабочем процессе он может взаимодействовать с единомышленниками, но и вступать в вынужденные контакты с людьми, преследующими противоположные цели, или же вовсе не быть способным установить контакт с кем-либо. Неудовлетворительные коммуникации, несовместимость сотрудников в рабочем коллективе, невозможность необходимого для блага фирмы общения между рабочими, сотрудничества являются катализаторами конфликтных ситуаций и конфликтов в целом.

Всегда можно договориться, но всегда ли у человека есть достаточный набор знаний и навыков, чтобы достичь этой цели? Отсюда следует следующий фактор напряженности в организации – недостаток информации или ее искажение. Сотрудник может либо не иметь доступ к источнику, либо владеть ложной информацией, что приведет к его некорректным действиям, а в последствии – к конфликту. Мало того, что в организационной среде могут

существовать неполные и неточные факты и данные, слухи, так еще и высока вероятность подмены фактов, искажения информации лицами как ненамеренно, так и в личных интересах. В любом случае, информация – мощный рычаг в взаимоотношениях людей и системе организации в целом, который, при злоупотреблении положением кем-либо со стороны руководства или сотрудников, может стать источником возникновения конфликта.

Помимо объективных, обуславливающих существования напряженности в компании, выделяют также и субъективные факторы, главным образом, являющиеся индивидуально-психологическими особенностями членов коллектива и непосредственные последствия взаимодействия людей во время объединения в социальные и рабочие группы. Одной из причин возникновения напряженности является потеря или искажение информации в процессе установления контакта между сотрудниками, руководителями и подчиненными. Каждый человек при всей объективности получаемой им информации дает ей свою субъективную оценку, тем самым искажая первоначальную истину. Такое искажение, как и нечеткая и неправильная трактовка в совокупности с недостатком времени для разговора и передачи всей полноты, а главное достоверности информации, существенно влияет на внутренний климат в компании, где все владеют разной информацией по одному и тому же вопросу. Также здесь стоит сказать о биологических особенностях каждого человека как причине непонимания, ведь кто-то говорит бегло, а его не может понять человек, который и без того тяжело воспринимает устную речь, так еще и не поспевает за собеседником, например. Более того, как уже говорилось ранее, человек, владеющий информацией – владеет положением, он может использовать данный ресурс в своих интересах, в ущерб общественным.

Психологическая несовместимость и несбалансированное взаимодействие людей при совместной работе является социально-психологическим фактором корпоративной напряженности. Люди не всегда понимают, что причиной их непонимания друг друга и возникновения споров во время рабочего процесса не всегда служит расхождение в их взглядах, а скорее разность подходов к

решаемому вопросу, несовпадение установок и принципов разрешения конкретной проблемы. Также между подразделениями могут возникать конфликты на основании фаворитизма, то есть предоставления преимущества членам своего отдела перед представителями другой части коллектива²⁵. В таком случае важно всегда помнить, что совместная деятельность, основанная на сотрудничестве, принесет куда больший успех и большую прибыль всего коллектива, что укрепит ее положение, чем единоличное выкачивание ресурсов одной группой людей до истощения компании и ее банкротства, в худшем случае.

И последние рассматриваемые нами субъективные факторы напряженности в организации – личностные. Такие факторы обусловлены индивидуальными особенностями психики человека: степень его возбудимости, агрессии, эгоцентризм, устойчивость к стрессам, способностью настоять на своем, уровень самооценки и другие психологические критерии характера личности. В деловой сфере недопустимы личные выпады и потеря контроля как со стороны руководства, безусловно, так и со стороны рабочего коллектива. Публичная демонстрация своих симпатий и антипатий к отдельным сотрудникам – фатальная ошибка для руководителя, так как он сам поджигает фитиль пороховой бочки, способствует расслоению и дифференциации коллектива. Конечно, никто не говорит, что у всех должно быть хорошее отношение друг к другу, но свое злопамятство и недоверие к коллегам стоит оставить за пределами рабочего пространства; поддерживая высокий уровень профессионализма и делового этикета, компания добьется большего успеха и будет способна удовлетворить безграничные, постоянно обновляющиеся потребности и запросы своих сотрудников.

Самым интересующим фактором напряженности для нас является культура в организации, так как она регламентирует порядок взаимодействия как внутри коллектива компании, так и между компанией и рынком, конкурентами,

²⁵ Там же. С.163.

потребителями или акционерами, принимающими участие в жизни организации. По характеру организационную культуру можно отнести как к объективному, так и к субъективному фактору. Это обусловлено ее независимым существованием в компании, постоянным воздействием на сознание и деятельность, взаимоотношения людей, диктуя им нормы и правила поведения, объединяя их общими целями и ценностями, с одной стороны, а с другой – формируется и изменяется под влиянием каждого сотрудника, который может привносить что-то новое и поддерживать старые порядки. Несмотря на благоприятное влияние организационной культуры на компанию ввиду ее организационной и интегрирующей функций, можно с уверенностью сказать, что она является одним из главных источников конфликтного потенциала. Являясь связующим звеном между объективными факторами конфликтов на уровне системы и психологическими конфликтогенными особенностями каждого из сотрудников фирмы, организационная культура не редко приводит к столкновению интересов, проблемам взаимоотношений и взаимопонимания сотрудников. В вопросе конфликтогенного потенциала корпоративной культуры можно выделить несколько аспектов.

Изначальный, присущий конкретному типу организационной культуры конфликтогенный потенциал. В самом определяющем принципе, вокруг которого строится система ценностей и норм в культуре организации, заложена предрасположенность к возникновению конфликта между культурой и человеком, который вынужден с ней сосуществовать на своем рабочем месте, конфликта внутри коллектива в принципе.

В целом, объективные факторы напряженности в организации могут приводить к конфликтному взаимодействию только в случае фрустрации потребностей лица или коллектива, неудовлетворения индивидуальных или групповых интересов. На всю систему объективных факторов напряженности, способных привести к возникновению и последующему развитию конфликта в корпоративной среде, часто накладывается последствие от действий целого ряда субъективных факторов, закрепившихся в социально-психологических

особенностях индивидов и их межличностных и внутригрупповых взаимодействиях.

Безусловно, в крупных публичных компаниях присутствуют те же факторы напряженности и очаги возникновения конфликтов, что и в средних, и малых организациях. Однако, из четырех выше обозначенных групп факторов для крупной компании будут более актуальны объективные и организационно-управленческие, так как формализованность отношений очень высока в организации большого масштаба, с большим штатом сотрудников и обширной социально-функциональной сетью. Можно сказать, что возлагаемая на сотрудников ответственность практически исключает вероятность вмешательства их собственных чувств и эмоций в рабочий процесс. Хотя не стоит забывать, что при всем этом в крупных организациях наблюдается активное формирование и закрепление групп (отделы, офисы, звенья и т.д.), между которыми могут появляться противоречия. Также успешность функционирования крупной компании, подразумевающая получение большой прибыли, возможность обладания властью и влиянием, создает риск возникновения конфликта интересов или спорных ситуаций вокруг распределения ресурсов. Ввиду структурированности отделов и системности их взаимодействия, отлаженности механизмов управления и контроля, во внутренней среде организации возникающие организационные конфликты имеют больше шансов быть разрешенными мирным путем. В данном случае, рост компании и ее расширение должно обеспечиваться развитием системы управления, контроля и сопровождения: чем больше компания, тем больше денег/людей/структурных единиц/ответственности и т.д.

Более того, помимо внутриорганизационных факторов напряженности и причин возникновения конфликтов, в крупных публичных компаниях появляется еще одна сфера – источник напряженности и объект, требующий внимания. Такой сферой является взаимодействие компании с внешними субъектами отношений: акционерами, стейкхолдерами, партнерами, кредиторами, третьими лицами. Специфика конфликтов, возникающих с

участием представленных субъектов, состоит в том, что они преследуют собственные интересы, которые могут только отчасти совпадать с интересами руководства компании. Более того, вопрос о мирном урегулировании в такой ситуации является наиболее актуальным, так как подобные взаимоотношения с субъектами внешней среды обеспечивают и финансирование компании, и ее конкурентоспособность, и сохранение имиджа на рынке. Организационные конфликты сферы корпоративного управления требуют деликатного подхода как в вопросе регулирования, так и предупреждения: выработка системы и заведомо продуманная стратегия взаимодействия с третьими лицами может снизить их конфликтность.

Согласно современным представлениям о конфликте, его наличие в коммерческой сфере приветствуется в целях проведения профилактики, выявления противоречивых моментов в рабочей атмосфере и снижения уровня напряженности. Конечно, только грамотная работа специалиста может гарантировать конструктивные последствия от конфликтов, а иначе коллектив ждет еще большие проблемы и споры. Конфликт сам по себе может препятствовать достижению целей со стороны отдельных сотрудников, но помочь достигнуть высокого результата организации в целом. Так, конфликтные ситуации дают шанс на озвучивание разных точек зрения, получение дополнительной информации, неподдельного мнения, помогают выявить разнообразие альтернатив по вопросу их урегулирования.

Таким образом, все структурные элементы организации обладают конфликтным потенциалом и при определенных условиях могут способствовать возникновению конфликта. Объективные и организационно-управленческие факторы наиболее актуальны среди крупных организаций ввиду их масштаба, сложности структуры управления и распространения необходимости регулирования отношений и взаимодействия за пределы организации. Безусловно, организационный конфликт носит положительный характер при умелом обращении с ним, повышая эффективность работы компании. Конфликты не только проверяют на прочность систему организации,

выявляя ее недостатки, но и принимают непосредственное участие в формировании оптимальной структуры управления и влияют на организационную культуру. Чем больше компания, в отношении размера и штаба, и доходов, тем больше ее потребность в контроле и обеспечении стабильности взаимоотношений во внутренней среде и с субъектами внешней среды. Для них это один из самых главных рисков ввиду обработанности и большей стабильности во внутренней системе. В исследовании мы сделаем акцент именно на управление конфликтами, имеющими потенциал в отношениях организации и лиц извне, имеющих отношение к ее деятельности.

2.2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ В КРУПНЫХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ

Прежде чем говорить о конфликтах в крупных публичных компаниях, необходимо внести ряд теоретических замечаний по вопросу природы и типологии организационного конфликта. Организационный конфликт, конечно же, отличается не только сферой зарождения и протекания – организационная среда организации, но и особой характеристикой общепринятых типов социального конфликта: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт, каждый из которых Э.В. Вергилес раскрывает с точки зрения организационного конфликта.

Итак, внутриличностный конфликт или конфликт уровней психики. Он обусловлен противоречием человека самим с собой. Внутриличностные конфликты, которые связаны с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из самых распространенных – это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. На производстве они могут возникать из-за перегруженности работой, при отсутствии работы необходимо находиться на рабочем месте т.д. Первыми причинами такого конфликта могут послужить стрессы, неудовлетворенность работой, неуверенность в себе и в организации.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта является самым распространенным. Его причиной, как правило, является несовпадение взглядов и ценностей людей. В основе таких конфликтов лежат объективные причины, например, борьба за ограниченные ресурсы. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, между сотрудниками, либо между руководителями одного ранга. Межличностный конфликт затрагивает интересы окружения, конфликтующие стороны сталкиваются лицом к лицу.

Конфликт между личностью и группой. Предприятие устанавливает определенные нормы поведения и выработки. Каждый сотрудник должен их соблюдать, для того, что бы быть принятым неформальной группой, и удовлетворить личные социальные потребности. Можно выделить следующую классификацию конфликтов личность-группа: руководитель – коллектив: причинами такого конфликта могут стать назначение нового руководителя, определенный стиль управления, низкая компетентность руководителя. Рядовой член коллектива – коллектив: причины: проблемная личность, нарушение норм и правил внутри группы. Лидер – группа: причинами такого варианта являются низкая профессиональная подготовка лидера, превышение полномочий лидерства, изменение группового сознания, применение компромата против лидера.

Межгрупповой конфликт. Данный конфликт происходит между формальными и неформальными группами, так же между администрацией и профсоюзами. Они обычно носят активный характер и имеют большое число участников, что, несомненно, затрудняет его решение²⁶.

Помимо выделенных типов организационных конфликтом необходимо рассмотреть виды конфликтов в организации, так как именно от субъектного состава участников, характера конфликта, причин разногласия и задетых интересов будет сделан выбор в пользу того или иного механизма управления конфликтом.

²⁶ Вергилес Э.В. Возникновение и разрешение конфликтных ситуаций в организации. – М.: МИЭИФиП, 2003. – С.6-7.

А.Н.Чумиков выделил несколько оснований для классификации организационных конфликтов. Прежде всего конфликты в организации можно разделить на горизонтальные, вертикальные и смешанные. Горизонтальный конфликт – возникает между отдельными (функционально связанными) направлениями деятельности в организации. Вертикальный конфликт – возникает между руководителем и подчиненным. Руководитель, как правило, пытается увеличить свою власть, а подчиненный сопротивляется этому. Защищая свою автономию, подчиненные пытаются разными способами воздействовать на руководство. Смешанный – между руководителями и специалистами отдельных областей²⁷.

По источникам возникновения конфликты могут быть деловыми (связанны с официальной деятельностью человека, с выполнением его деловых обязанностей) и эмоциональными (связаны с индивидуальными психологическими особенностями, затрагивают неофициальные отношения)²⁸. По объему конфликты делятся на глобальные (охватывают весь коллектив или большую его часть) и парциальные (происходят между работниками или между работником и руководителем). По функциональной значимости конфликты разделяют на позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные). Конструктивный конфликт способствует развитию организации. Его особенностью является то, что если вовремя не разрешить такой конфликт, он превращается в деструктивный. Деструктивный же заключается в нанесении ущерба организации. Усиление такого вида конфликта ведет к развитию у его участников стресса, что негативно влияет на сплоченность коллектива.

Также существуют и иные основания для классификации конфликтов. По длительности протекания различают кратковременные конфликты, которые быстро распознаются и разрешаются, и долговременные, влекущие глубокие

²⁷ Чумиков А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия/ А.Н. Чумиков // Социс. – 2003. – №3. – С.145.

²⁸ Там же. С.147.

нравственно-психологические травмы людей²⁹. Большинство конфликтов назревает постепенно, конфликтующие стороны лишь в узком кругу выражают свои претензии. Предпринимаются попытки решить вопрос мирно, путем удовлетворения просьбы или отмены приказа. Если такой способ не вызывает позитивной реакции или наталкивается на отказ, конфликт выходит из инкубационного, скрытого периода в открытую форму, при этом каждая из сторон стремится не только оправдать свои действия, но и привлечь к себе сторонников³⁰. Таким образом, конфликт приобретает затяжной характер. По степени открытости существуют открытые конфликты, когда ярко выражены внешние агрессивные действия, такие как споры, ссоры, драки, а так же закрытые, когда используются косвенные методы. По значению для организации, а так же по способу разрешения различают конструктивные (положительные) и деструктивные (негативные) конфликты³¹. Позитивная роль конфликтов состоит в том, что они необходимы и даже неизбежны для развития трудового коллектива. Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы (например, творческий конфликт идей). Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации.

Безусловно, особое внимание в нашем исследовании мы уделим конфликтам, возникающим между крупной публичной организацией и лицами, заинтересованными в успехе и развитии компании и принимающими опосредованное участие в ее деятельности – акционеры, инвесторы, третьи лица.

²⁹ Лебедева М.М. Урегулирование социальных конфликтов/ М.М. Лебедева // Политическая психология. – Ростов-на-Дону, 2005. – С. 145.

³⁰ Зельдович Б.З. Практический менеджмент. – М.: Изд-во МГУП, 2001. – С. 83.

³¹ Там же. С. 85.

Такие конфликтные ситуации можно отнести к межгрупповым конфликтам или к конфликтам «индивид-организация», поскольку проблемы могут возникнуть как в отношении всех акционеров, так и конкретного лица. Почему важно регулировать эти отношения? Ввиду стабильности деятельности организации и возможности ее развития посредством дополнительного финансирования, новых инициатив и внедрения инновационной научно-технической базы. Для крупных организаций, как мы уже говорили, развитие внутри коллектива уже не является главным приоритетом (хотя, безусловно, постоянно проводится работа) по сравнению с масштабированием своего влияния и прибыльности на государственном или даже мировом рынке.

Большую часть времени человек проводит на работе, взаимодействуя с начальством и подчиненными, общаясь с сослуживцами, строя совместную деятельность с партнерами компании. При таком плотном графике общения возникает масса причин, по которым люди не совсем правильно понимают друг друга, что и приводит к спорам. Конфликт является не только разрушительным и разобщающим фактором, но также средством поддержания баланса сил в организации. Конфликты в организациях выполняют определенные функции, ими являются: информативная, интегративная и инновационная.

Существует три основных способа, посредством которых конфликт связывает различные группы в организации: конфликт создает и изменяет общие нормы для всего коллектива, необходимые для регулирования взаимоотношений и внедрения нововведения; в конфликте управленцы могут обнаружить проблемы, для решения которых требуются новые элементы организационной структуры или новые рабочие места, которые могут занять те, кто готов решать вновь поставленные задачи; конфликт делает возможной оценку проявивших себя новых сил в организации и таким образом служит балансирующим механизмом, способствующим укреплению коллектива, в котором конкуренция является нормой корпоративной культуры.

Исходя из этого, можно сделать выводы от том, что конфликты в организациях происходят регулярно, а наиболее распространенными, особенно

в крупных публичных компаниях, являются конфликты интересов и выполнения обязанностей, также они скорее эмоциональные, чем деловые, а среди них преобладают межличностные. Организационные конфликты носят скорее личный характер – личный для организации, так как самым эффективным актором по управлению ими будет сама организации в лице руководства, управленческого звена, менеджеров и иных форм контроля и управления. Управление организационными конфликтами происходит изнутри – административными механизмами и способами, так как организация, при всей открытости проводимой политики и прозрачности деятельности (особенно в случае крупных компаний), является уникальной системой, которая сама определяет стратегии и способы управления, в том числе конфликтами.

3. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ В КРУПНЫХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ

3.1. СТРАТЕГИИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Если подумать, то даже в общем виде понятие управленческой деятельности соотносится с нашим вопросом по управлению конфликтами в организации. Конфликт – патология, изменение в системе, выведшее ее из равновесия и требующее конкретных действий по управлению им. Цой Л.Н. определяет деятельность по управлению конфликтом как «целенаправленное и организованное воздействие на ситуацию, находящуюся в определенной стадии развития того или иного социального процесса, которое должно осуществляться с учетом интересов участвующих лиц или групп, исходя из общих профессионально-диагностических принципов, показывающих возможную степень разрушения или созидания в каждом конкретном случае, а также степень риска, ущерба и потерь». Управление конфликтом в организации представляет собой процесс воздействия на структуру и персонал организации, целями которого является предотвращение назревающего конфликта, устранение причин разразившегося конфликта и нормализация взаимоотношений его участников³². Само по себе содержание деятельности управления конфликтами всегда стандартно и включает ряд одних и тех же стратегии: предупреждение, предотвращение, урегулирование, разрешение и профилактика конфликта (минимальный набор). Однако каждый раз специалисты будут применять разные методы и средства, механизмы по управлению конфликтом, в нем будут участвовать разные институты конфликто разрешения. Все это зависит от сферы общества, ее природы и специфических особенностей. Это и есть отличительная черта конфликтологической управленческой деятельности, которую можно обозначить как технологический подход и главная его составляющая это

³² Цветков В.Л. Психология конфликта. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С.103.

технология – совокупность приемов, методов, техник и подходов, объединенных общим замыслом.

Итак, возвращаясь к содержанию управленческой деятельности по работе с конфликтом, мы выделили несколько стратегий (Емельянов С.М. называет их этапами): прогнозирование конфликта и оценка его функциональной направленности, предупреждение или стимулирование конфликта, урегулирование и разрешение конфликта. Нельзя говорить о применении только одной стратегии при работе с конкретным конфликтом, так как все они взаимосвязаны и вытекают одна из другой или взаимоисключают друг друга, как в ситуации стратегий урегулирования и разрешения. Урегулировать конфликт, устранив его главные причины, и не применить механизмы по дальнейшей профилактике подобных ситуаций – бесполезно и нецелесообразно. Рано или поздно произойдет рецидив, но с большим разрушительным потенциалом, и без комплексного подхода данный круг не разорвать. Поэтому данный состав управленческой деятельности необходимо рассматривать во взаимосвязи.

Более того, управленческая деятельность должна постоянно сопровождаться информационно-аналитической: анализ климата внутренней среды, потребностей членов коллектива, исправность функционирования как всей системы, так и ее отдельных элементов. Достаточно тяжело управлять чем-либо, не владея информацией о текущем положении вещей и возможных изменениях в связи с принимаемыми управленческими решениями. Емельянов С.М. выделяет три основных вида аспектов информационно-аналитического сопровождения: психологические, социально-психологические и социальные. По сути, они отражают два человеческих фактора (внутриличностный и межличностный, коллективный) и структурный внутриорганизационный. Психологические аспекты аналитической деятельности отражают индивидуально-психологические особенности личности, удовлетворенность или фрустрацию ее потребностей, цели и установки, уровень мотивации и прочие субъективные показатели, которые оказывают влияние на работу организации. Под социальными аспектами подразумевают социальные условия и факторы

внутренней и внешней среды, отчет о функционировании структурных элементов организации, в общем все то, что не находится в прямой зависимости от руководства и рабочего коллектива. Соответственно, результаты аналитической работы социально-психологических аспектов есть отражение взаимодействия человеческого сообщества (коллектива) и структуры организации, условий, в который оно помещено. Сюда относится обратная связь по вопросам комфортности и соответствия условий труда, исправности каналов связи, комфортности работы в организации в целом, например. Информационно-аналитическую деятельность необходимо проводить постоянно – это некая подготовка, чтобы следить за здоровьем компании, а в ситуации назревающего или уже открытого конфликта понимать, чем руководствоваться, на что сделать акцент, а какие вопросы лучше не поднимать. В принципе, аналитика отчасти входит в первую стратегию – предупреждение конфликта.

Итак, предупреждение конфликта – деятельность по созданию и укреплению таких условий внутри организации, при которых исключается или хотя бы снижается возможность возникновения конфликтов. Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование. Без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя и предупредить ее появление. Прогнозирование конфликта, можно сказать, является частью стратегии предупреждения конфликта и представляет собой вид деятельности субъекта управления, который направлен на выявление причин конфликта в потенциальном развитии³³. Основными источниками прогнозирования конфликтов считаются результаты изучения объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми с учетом их индивидуально-психологических особенностей, о чем мы и говорили выше. В организации, пожалуй, как ни в одной другой сфере, нет четкого разграничения трех стратегий: предупреждение, прогнозирование и предотвращение конфликта. Здесь они работают в одной системе, поэтапно дополняя друг друга. Так, на

³³ Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2001. – С. 214.

основе полученной информации на стадиях предупреждения и прогнозирования предпринимаются конкретные управленческие действия, чаще всего комплекс действий, по нейтрализации злокачественного влияния факторов, способных привести к развитию конфликта. Чаще всего такие действия направлены на такие условия и факторы, как уровень социальной напряженности (воздействие через катализаторы и ингибиторы конфликта), социально-психологический климат организационной среды, работы лидеров и микрогрупп и иные внутриорганизационные явления. Это и есть стратегия предотвращения конфликта, а именно совокупность знаний о способах воздействия на предконфликтную ситуацию, средства, приемы, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых устраняются имеющиеся противоречия. Важным аспектом является пункт об обращении к данной стратегии на этапе предконфликта, то есть пока есть все возможности избежать конфликта и его неблагоприятных последствий. Основными способами предотвращения конфликтов в организации можно выделить:

- систематическую заботу об удовлетворении потребностей и запросов сотрудников;
- подбор и размещение сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- формализацию отношений внутри организации, выстраивание структуры и эффективного функционально-ролевого делегирования;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, которые касаются интересов коллектива и личности;
- повышение коммуникативной компетентности и воспитание сотрудников, формирование у них психолого-педагогической культуры общения и т.д.

Если все предпринимаемые действия не приносят желаемый результат и конфликт становится неизбежным и он переходит в открытую фазу, специалисты

предлагают более радикальные стратегии, среди которых стимулирование, регулирование и урегулирование конфликта.

Стимулирование конфликта трактуют как вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию конфликта³⁴. То есть предпринимаются действия по повышению уровня социальной напряженности, доведение конфликтного потенциала до предела, когда уже все участники сознают наличие проблемы и замотивированы на ее устранение – эскалация конфликта. Стратегия симулирования целесообразна в отношении конструктивных конфликтов, а не стихийных и хаотичных, решение которых не даст ни одного положительного момента. Существуют различные средства стимулирования конфликтов, самые востребованные из которых это, во-первых, вынесение проблемного вопроса для публичного обсуждения (на собрании, совещании, семинаре); а во-вторых, критика конфликтной ситуации, то есть почему она произошла, что она может повлечь за собой – аналитический момент стимулирования. Такая стратегия необходима при отрицании и неприятии факта конфликтной ситуации коллективом, который является, по идее, точкой входа по его урегулированию и одной из наиболее заинтересованных в данном вопросе сторон. Однако в случае стимулирования конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им: эскалация должна протекать по всем правилам и границы конфликта не должны расширяться, чтобы конфликт не перерос в неуправляемый хаос. Это считается необходимым условием в управлении конфликтами, нарушение которого, как правило, приводит к нежелательным и пагубным последствиям.

Следом за стимулированием или же, в ситуации отсутствия данной «ступени» в работе с конфликтом, перед непосредственным урегулированием конфликта следует его регулирование. По своей сути, эта стратегия похожа на подготовительный этап, на котором происходит систематизация и упорядочивание всей информации о конфликте. То есть регулирование

³⁴ Там же. С. 221.

конфликта – это особый вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону урегулирования³⁵. Процесс регулирования предполагает определенную последовательность этапов в управленческой деятельности, в который входит: 1) признание реальности конфликта сторонами конфликта; 2) легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения между сторонами-участниками относительно признания и соблюдения установленных норм и правил конфликтного взаимодействия; 3) институционализация конфликта – создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия. Такая подготовка, прежде всего, участников спора способна обеспечить ситуацию максимальной экономии времени и сил, систематизировав информацию и замотивировав всех участников на достижение общей цели – конструктивное урегулирование конфликта.

В то время, как в конфликтологической парадигме стратегии урегулирования и разрешения разводят, объясняя это разными принципами реализации (более силовые и принудительные в случае урегулирования, а при разрешении – коммуникативные, направленные на компромисс и сотрудничество сторон), то в случае организационного конфликта мы будем говорить о всей совокупности и первых, и вторых механизмов как об инструментарии стратегии урегулирования. Это можно объяснить прежде всего природой организационного конфликта, а именно тем, что его протекание и последствия отражаются на всей системе организации в целом, затрагивая элементы именно внутренней среды, и, конечно, в его разрешении заинтересованы все сотрудники, которые и выступают субъектами разрешения. В нашем случае под урегулированием конфликта понимается управленческая деятельность по разрешению конфликта, предусматривающая либо устранение причин конфликта, исчерпание самого предмета спора, либо такое изменение ситуации и обстоятельств, которое породило бы бесконфликтные отношения

³⁵ Там же. С. 223.

сторон, исключило опасность рецидива разногласий, сняло вероятность нового обострения уже урегулированных отношений³⁶. При урегулировании организационного конфликта возможно использование одного из пяти предложенных К. Томасом стилей: принуждения, уклонение, приспособление, компромисс или сотрудничество. Сразу оговорим, что стиль уклонения для нас менее привлекателен, так как в таком случае все стороны уходят от признания факта существования конфликта, или же они не заинтересованы в его урегулировании, что приводит к ситуации проигрыша всех сторон. Опасность данного варианта в том, что конфликт при таком исходе со временем вернется с большей разрешительной силой, и тогда урегулирование будет неизбежным и потребует уже больших затрат ресурсов.

Варианты приспособления и принуждения имеют место быть, однако требуют больше усилий по работе на этапе постконфликта, так как исход «выигрыш-проигрыш» очевиден в обеих ситуациях. Конечно, некоторые конфликты организационной природы могут быть урегулированы только уступками и бездействием в сторону собственной выгоды со стороны одной из сторон конфликта, когда собственный выигрыш не стоит общеструктурных изменений и подвижек в неблагоприятную сторону.

Наиболее перспективные и целесообразные стили для урегулирования организационного конфликта ввиду «семейности» и общности интересов участников – компромисс и сотрудничество. Оба варианта предполагают совместность действий всех участников, выработку такого решения, которое бы удовлетворяло всех, протекание процесса урегулирование в более мирной обстановке. Разница в том, что при компромиссе участники идут на взаимные уступки и как следствие получают не все, на что рассчитывали изначально, а в ситуации сотрудничества достигается полное согласие по всем пунктам, которое полностью удовлетворяет как интересы сторон, так и их общие интересы.

³⁶ Фролов С.С. Социология организаций. – М.: Гадарки, 2001. – С.119.

Справедливости ради стоит уточнить, что нет плохих или неэффективных вариантов, необходимо смотреть по ситуации: какой стиль подходит этой ситуации, что будет уместно. Ведь бывают ситуации, когда решение необходимо принять быстро и бескомпромиссно или слово начальства – закон (принуждение), и это не скажется плохо на коллективе, ведь были учтены интересы организации и ее коллектива, а конфликт более не оказывает деструктивного влияния на нее.

И конечно, обязательной и постоянно действующей (в идеале) стратегией является профилактика конфликта – целенаправленные действия индивидов, влияющие на удовлетворение потребностей организации и рабочего коллектива в предупреждении, ограничении процессов, в основном носящих негативный и разрушительный для организации характер³⁷. Критериям профилактики конфликтов в организации отвечает ее внутренняя политика, отражающаяся по большей части в корпоративной культуре, а также стратегии развития и других структурных единиц, отвечающих за аналитику и организацию рабочего пространства. Методы профилактики, влияющие на субъективные и объективные отношения в организации (и причины конфликтов):

- формирование сильной организационной культуры, основанной на социальной справедливости и солидарности;
- создание в организации стройной системы социального партнерства;
- строгое соблюдение законов и норм организации;
- формирование у персонала культуры поведения, уважения к правам личности, взаимного доверия, взаимной толерантности;
- учет психологических особенностей работников, их взаимных симпатий при формировании рабочих групп и выборе стиля руководства;
- создание системы мотивации персонала с учетом предпочтений каждого работника.

³⁷ Там же. С.94.

Если подумать, то стратегия профилактики является центральной в управленческой деятельности по работе с конфликтом, так как чем качественнее будет проводиться профилактическая работа, тем меньше конфликтов (как минимум структурно-организационных) будет развиваться в организационной среде компании.

Что же представляет собой институт конфликто разрешения? В общем смысле, это форма социального института, который включает совокупность механизмов, способов, приемов по предупреждению, профилактике, урегулированию и разрешению социальных конфликтов. Это некоторая инстанция – субъект, осуществляющая уже ранее упомянутую управленческую деятельность по работе с конфликтом. На настоящий момент существует две основные группы данных институтов, а именно публичные и альтернативные. Первые отличаются источником проводимой деятельности – публичная власть государства, строгой регламентацией порядка проведения закрепленных процедур управления конфликтом и жестким подкреплением со стороны закона. К публичным институтам относится суд, прокуратура, государственные органы власти. Альтернативные же институты являются частными субъектами, деятельность которых основана на свободном волеизъявлении сторон конфликта, с обязательным их участием, а также участием независимых посредников, обеспечивающих условия для достижения согласия и примирения конфликтующих сторон, в рамках процедур альтернативных к публичным. Они представлены в лице медиации, арбитража, третейских судов.

Для урегулирования трудовых конфликтов организации применяются как публичные, так и альтернативные институты. Однако мы не будем их рассматривать, как и трудовые конфликты до этого. Говоря об институциональном управлении организационными конфликтами, стоит сразу сказать, что его нет. Как таковых институтов по урегулированию и профилактике организационных конфликтов не существует: нет таких социальных институтов внутри организации, которые бы были признаны и закреплены законом (как в случае с медиацией, например). Более того, природа организационного

конфликта не предполагает применение институтов конфликто разрешения, так как это организационно-структурные патологии, межличностные споры, которые регулируются изнутри системой управления. Мы говорим о том, что в организационной среде существуют именно институционализированные практики и способы, а также административные механизмы урегулирования и профилактики конфликтов. Это в очередной раз подчеркивает уникальную специфику поля конфликтного взаимодействия. Сама система управления организации является главным действующим лицом по урегулированию и профилактике конфликтов в организационной среде.

Сначала рассмотрим наиболее распространенные механизмы урегулирования организационных конфликтов. Напомним, что данная стратегия применяется в ситуации манифестированного, открытого конфликта, когда все участники принимают и подтверждают факт наличия проблемы и вытекающего из нее конфликта. Мы рассмотрим общие механизмы урегулирования организационных конфликтов, а также выделим группу методов по работе в ситуации межличностного конфликта.

Итак, прежде всего в конфликтной ситуации обращаются к правовым механизмам урегулирования. В случае организационного спора таковым выступает устав или внутренний регламент организации. В представленных документах прописаны цели, задачи организации, способы организации и структуризации ее функционирования, положения о внутреннем порядке; сюда же можно частично отнести должностные инструкции. Суть спора, требование одной из сторон может противоречить внутреннему устройству организации. То есть за такое нарушение устав организации предполагает административные штрафы: денежные компенсации, увольнения, переводы, отстранения от работы и прочее. Или же официальная организационно-распорядительная документация может содержать порядок разрешения конфликта в конкретной ситуации. Данный механизм применим в ситуациях нарушения внутреннего регламента организации, ее фундаментальных порядков и общеобязательных норм и правил.

Другой группа механизмов также относится к административным и представлена в виде увольнения и перевода работника, штрафа. Конечно, такие механизмы отличаются своей радикальностью и бескомпромиссностью, так как являются решением высшего руководства. Однако, текучесть кадров и нестабильность внутри коллектива обычно мало привлекает руководство, и поэтому они за редким исключением прибегают к увольнению. Можно подумать, что перевод сотрудника в другой отдел или на другую должность больше похоже на избегание конфликта, но опять же, данное решение может не только уладить возникший конфликт, но и профилактировать его: сотрудник будет изолирован от предыдущих конфликтогенов, получит новый шанс на реализацию собственного потенциала и т.д. В целом, распоряжения руководства – механизм урегулирования конфликтов в организации, носящие принудительный и обязательный характер, что не снижает их эффективность в данном случае.

Противоположными административным механизмам урегулирования конфликтов являются педагогические: беседы, обсуждения, разъяснения³⁸. Если мы говорим об организации как о системе с более или менее постоянным составом рабочего коллектива, то естественно внутри организации между сотрудниками и сотрудниками и руководством будут складываться не только профессиональные отношения, и со временем произойдет рост доверия и симпатии друг к другу. Члены коллектива будут стремиться к сохранению стабильности и уравновешенности таких отношений, ведь, как бы не было грустно, на работе человек проводит большую часть недели. Конечно, не существует организации с идеальными отношениями между всеми сотрудниками, если только максимально приближенные, но нет. По итогу, эффективным инструментом по урегулированию прежде всего межличностных конфликтов будет беседа между их участниками, обсуждение проблемы. Это может проходить как в формальной обстановке в ситуации субъектного состава

³⁸ Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – С. 203.

конфликта сотрудника – с одной стороны, и руководителя – с другой, так и неформальной, после работы, в обед, на выходных в крайнем случае. Определив для себя ценность существующих отношений на работе, человек, конечно же, будет самостоятельно принимать решение: хочет ли он поговорить лично и все уладить или довести все до открытого конфликта, поскандальить и навести шума.

Следом за педагогическими механизмы перейдем к универсальному институционализированному механизму урегулирования организационных конфликтов – переговорам. В общем смысле, переговоры – это коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения³⁹. Уже из определения видно, что данный механизм призван к конструктивному урегулированию конфликта, ставя участников в равные условия и подталкивая к сотрудничеству. Собственно, из двух предложенных учеными подходов к переговорам – конфронтационные и партнерские, – в организации чаще всего прибегают ко вторым. Организационный конфликт, как уже не раз подмечалось, касается организационной структуры, даже при межличностных конфликтах, и это вполне логично, что, нацелившись на устранение такой проблемы, участники конфликта будут «сражаться» на одной стороне. Даже изменение в отношениях между двумя сотрудниками может привести к системным изменениям в организации. Кстати, для работы с организационными конфликтами могут использоваться как прямые переговоры, так и переговоры с посредником (чаще всего это штатный специалист).

Собственно, переговоры как механизм урегулирования конфликтов в организации не сильно отличается от стандартной процедуры. Отличаются они тем, что протекают периодически в относительно постоянном кругу участников. По этой причине переговоры имеют все шансы стать постоянной процедурой работы с конфликтом, если они будут протекать по всем правилам и давать

³⁹ Мастенбрук У. Переговоры. – Перевод с английского: Е. Дементьева. Научный редактор: доктор философских наук А. Зайцев. – Калуга, 1993. // Центр гуманитарных технологий. [Электронный ресурс]: URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4626/4646> (дата обращения: 17.05.2020).

ощутимый результат, показывая участникам свою эффективность наравне с безболезненностью.

Последним будет относительно новый механизм урегулирования организационного конфликта – инновационное консультирование, которое представляет собой профессиональную помощь организации в реализации инноваций или в поиске принципиально нового решения сложных нестандартных проблем в жизни и деятельности организации⁴⁰. Прежде всего такая «помощь со стороны» предоставляется руководителям и специалистам организации по работе с персоналом или развитию организации. Как можно было заметить, данный механизм отличается от предыдущих тем, что он не является внутриорганизационным и административным; данная услуга оказывается специалистами извне. Чем-то данный механизм похож на переговоры с посредником, однако имеет существенные отличия. Главным объектом, на который консультанты направляют усилия, являются инновации, конфликты, риски и нестандартные проблемы, а также компетентность сотрудников организации. При работе с членами организации консультант не выступает носителем идеи, напротив, он является стимулирующим актором, направляющим участников в правильном направлении.

По сути, все конфликты в организации это следствия отсутствия навыков разрешения проблем, некий замкнутый круг. Для успешного решения текущих вопросов необходимо владеть информацией о конфликте, о возможных методах решения конфликта, в общем, предполагается наличие определенных компетенций. Инновационное консультирование решает сразу обе задачи: во-первых, оно способствует работе по разрешению конфликта, а во-вторых, обучает членов организации данным компетенциям. Управление и организацию развивают те, кто работает в компании, а не консультант, как это уже отмечалось, поэтому, когда сами члены организации вырабатывают решение проблемы, они учитывают множество факторов, о которых не осведомлен человек со стороны.

⁴⁰ Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2001. – С. 181.

Важным достоинством инновационного консультирования является то, что авторами решения конфликта являются сами сотрудники организации, что повышает уровень эффективности о реализации договоренностей ввиду их личной заинтересованности.

По итогу, главной задачей и главным результатом инновационного консультирования в организации является запуск механизмов самоуправления, самоорганизации и саморазвития через решение конфликтов. Консультант, по сути, работает ради того, чтобы потом его помощь больше не была бы нужна данной организации. В целом, инновационное консультирование способствует усилению созидательных возможностей организации за счет актуализации конфликтного потенциала всего коллектива и имеющегося у него методического арсенала. Таким образом, данный механизм нельзя считать чисто способом урегулирования конфликта, он также может отвечать задачам профилактики, о которой мы поговорим дальше.

Собственно первоосновным инструментом профилактики конфликтов в организации выступает корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации⁴¹. Она выступает внутренним полуформальным законом, который регулирует отношения внутри коллектива и принципы функционирования системы в целом. Такая культура в организации не только играет значительную роль в создании благоприятной атмосферы и лица компании, но и обладает арсеналом средств по разрешению и профилактике конфликтов, являясь неким «моральным компасом». Помимо этого культура отвечает и за самоидентификацию человека на работе, и за его вовлеченность в дела организации, и, конечно же, за развитие чувства общности и сплоченности в коллективе. Следует, что сотрудник будет подсознательно стремиться к бесконфликтному существованию в организации, а в случае конфликта будет

⁴¹ Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – С. 31.

замотивирован на его успешное урегулирование. Создаваемая параллельно со структурой организации, корпоративная культура учитывает многие аспекты по межличностному взаимодействию внутри коллектива, предупреждая (исключая) возникновение конфликтов.

Обратимся к административным механизмам профилактики организационных конфликтов, которые разделяют на четыре категории: социально-психологические, организационные, информационные, коммуникативные. Сразу отметим особенность таких механизмов: они реализуются посредством работы с факторами социальной напряженности, а также катализаторами и ингибиторами конфликтности организационной среды.

Социально-психологические механизмы направлены на выстраивание работы внутри коллектива, проработку установок и целей для сотрудников. Также данные механизмы работают непосредственно с уровнем социальной напряженности в организации посредством катализаторов и ингибиторов. Повышение доверия сотрудников друг к другу с помощью тренингов на группообразование – способ регулирования межличностных отношений через ингибиторы организации и управления. Четко разграниченные и прописанные обязанности и инструкции по работе каждого отдела или сотрудника поможет снизить уровень социальной напряженности и вероятность возникновения конфликтов на почве вторжения в чужую «зону влияния» (деятельности).

Для стратегии прогнозирования конфликтов и профилактики в будущем катализаторы и ингибиторы выступают индикаторами, проявляющими патологии в организации. Скажем, от обратного. То есть реакция организации на воздействие тех или иных стимулов, факторы (катализаторы и ингибиторы), может демонстрировать проблемные элементы системы. Например, установка радио в каждом отделе для обращений руководства и оглашения важной информации не помогло снизить процент слухов в коллективе. Значит, дело в другом: вероятно, проблема заключается в личной неприязни коллег друг к другу, их малознакомости или просто желании занять чье-то место. Тогда

воздействовать стоит через такой фактор как личностные и межличностные коммуникационные навыки. Опять же, организация корпоратива или внерабочего мероприятия даст возможность им лучше узнать друг друга, забыть про необходимость соперничества с целью карьерного роста и увидеть друг в друге, прежде всего, человека, приятного собеседника. Примерами таких механизмов являются:

- работа с неформальными лидерами и микрогруппами;
- снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе;
- повышение компетентности сотрудников;
- проведение тренингов и неформальных мероприятий для рабочего коллектива и др.

Информационные механизмы профилактики организационных конфликтов профилактируют рост социальной напряженности, зависящей от каналов распространения информации, процента слухов и искаженной информации. Налаженные каналы связи можно реализовать, прежде всего, через публичное оглашение важной информации для всех сотрудников организации, или же, например, передавать информацию через представителей, выбранных каждым отделом самостоятельно (что-то наподобие представительства). Это поможет снизить процент искажения информации, а также уровень слухов, способных обострить ситуацию в коллективе. К ним относятся:

- ликвидация дефицита информации в организации, особенно при повышенной социальной напряженности;
- исключение из информационного поля ложной, искаженной информации;
- устранение слухов;
- налаживание и совершенствование каналов информирования и др.

Коммуникативные механизмы способствуют налаживанию межличностной коммуникации внутри организации. Это возможно через работу

HR-отдела, сотрудников по работе с персоналом и набору кадров. В эту категорию входят:

- организация общения между сотрудниками как одного отдела, так и между отделами;
- обеспечение эффективного общения;
- повышение коммуникативной компетенции коллектива организации и др.

И наконец, организационные механизмы реализуются в сфере организации структуры и системы функционирования компании в целом. Это наиболее формальные механизмы из вышеперечисленных, так как их основой служат организационно-управленческие факторы: ресурсы, условия труда, управление, информация. Так, например, через создание определенного перечня норм и правил руководством при участии сотрудников можно добиться более стабильной обстановки в организации. Заложив в основу «закона» принимаемые всем рабочим коллективом ценности, руководство сможет управлять компанией, опираясь на принятое соглашение, а рабочие смогут обезопасить себя, защититься от произвола начальства.

Они представлены в виде:

- решения кадровых вопросов;
- использования методов поощрения и наказания;
- изменений в условиях взаимодействия сотрудников и др.

И пожалуй, последними механизмами профилактики организационных конфликтов мы рассмотрим механизмы «страхования» и «интеграции». Первые представляют собой некую подушку безопасности и для организации, и для сотрудников. Они представлены созданием резервных запасов финансовых и материальных средств, четкой стратегией планирования и развития. К интегративным механизмам относится создание антикризисных комитетов, введение заместителей, кураторов, координаторов по работе с новыми сотрудниками. Оба вида механизмов направлены на интеграцию новых членов

коллектива, которые могут внести разруху в коллектив ввиду непонимания устоявшейся системы взаимодействия, а также работу с внешними факторами, оказывающим влияние на организацию извне и способным привести к кризису или застою, а в следствие – конфликту.

Таким образом, мы рассмотрели приоритетные и распространенные механизмы и институционализированные практики урегулирования и профилактики организационных конфликтов – приоритетных и наиболее распространенных стратегий управления конфликтами в организации. В общем виде их можно разделить на две категории – структурные и коммуникационные. К структурным отнесем разъяснение требований к работе, координацию и объединительные механизмы, системы вознаграждений (мотивации), установление общеорганизационных комплексных целей и т.д. коммуникационные же представлены механизмами уклонения, решения проблем и конфликтов, компромисса, сглаживания и принуждения – административные механизмы. По сути, организационные механизмы работы с конфликтом отличаются своей уникальностью и отражением специфики организации как формы организации людей и производства.

Моделью же управления конфликтами в организации будет являться совокупность выбранных стратегий, их последовательность и содержание, определение субъекта управления: какие способы и механизмы использовать для управления теми или иными конфликтами, какая стратегия будет уместна и эффективна, какие возможны точки входа и субъекты управления. Модель управления конфликтами может быть вертикальной, основанной на принятии управленческих решений и регламентации порядка взаимодействия субъектов отношений, а может быть горизонтальной, при которой конфликт регулируется на уровне одного отдела, структурного подразделения, через коммуникативные и структурные изменения, без вмешательства вышестоящего начальства. У каждой компании будет своя, уникальная модель управления организационными конфликтами, основанная на главенствующих принципах, ценностях компании, корпоративной культуре, политике организации и ведения производства.

Как мы уже говорили, одной из наших задач является исследование стратегий управления конфликтами в крупных публичных компаниях. В данном вопросе важно учитывать один исключительный фактор: крупные компании, отладившие внутреннюю систему организации и контроля деятельности, все управление сводят к минимизации возможных рисков, а конфликт воспринимается ими как один из главных рисков. С точки зрения технократического подхода, в большинстве подобных компаний управление передается в специализированные руки, в том числе по управлению конфликтным потенциалом организационной системы. На ряду с уже изученными ранее стратегиями и инструментами конфликтменеджмента при работе с крупными организациями мы также рассматриваем корпоративное управление и его программы.

В широком смысле корпоративное управление приравнивается к уже ранее рассмотренной нами управленческой деятельности в организации: процесс осуществления власти хозяйствующими субъектами, принятия решений в рамках отношений собственности на основе сложившегося производственного, человеческого и социального капитала... определяется характером целевых установок деятельности предприятия и его руководства, типами контроля, интересов и собственности⁴². Следовательно, это вся управленческая деятельность от идеи, принципов и целей организации до методов реализации деятельности и регулирования взаимоотношений в коллективе. Однако в нашем исследовании мы конкретизируем и привнесем во внимание более узкое определение. Так, корпоративное управление оценивается как организационная модель, которая призвана, с одной стороны, регулировать взаимоотношения между менеджерами компаний и их владельцами (акционерами), с другой – согласовать цели различных заинтересованных сторон, обеспечивая тем самым, эффективное функционирование компаний⁴³. Корпоративное управление обеспечивает

⁴²Клепач А., Кузнецов П., Крючкова П. Корпоративное управление в России в 1995-1996 гг. (от предприятия советского типа к фирме, контролируемой менеджерами) // Вопросы экономики. – 1996. – № 9, 12. – С. 73-74.

⁴³ Костиков И.В. Совет директоров в системе корпоративного управления компанией. – М.: Флинта: Наука, 2002. – С. 48.

структуру, на основе которой устанавливаются цели и задачи деятельности компании, определяются пути и средства их достижения и контролируется деятельность компании.

Структура корпоративного управления определяет права и обязанности лиц, входящих в корпорацию, например, членов совета директоров, менеджеров, акционеров и других заинтересованных сторон, и устанавливает правила и порядок принятия решений по делам организации. Получается, что такой вид управления направлен на регламентирование и установление порядка в самом руководящем звене: между владельцами компании, акционерами, административным (управленческим) звеном и иными заинтересованными лицами. Зачем? Формальность и закреплённость порядков. Если в «верхушке» компании будет разлад, то она может понести и финансовые, и иные материальные потери или вообще развалиться. Главенствующим лицам компании необходима система и принципы взаимодействия, а также официально закреплённые права, обязанности и гарантии, что и обеспечивают программы корпоративного управления. Их мы можем отнести к механизмам управления конфликтами в организации и ее непосредственной внешней среде.

Корпоративное управление строится на учете интересов акционеров и их роли в развитии корпорации. Это управление базируется на праве собственности, корпоративных коммуникациях, стратегии корпоративного развития и культуры с учетом традиций и принципов коллективного поведения. Его отличает широкое участие в акционерной собственности, формирование на основе акционерного капитала сложных вариантов переплетения капиталов и меняющийся состав заинтересованных участников⁴⁴. Оно решает задачи организационно-правового руководства бизнесом, оптимизации организационных структур, внутри- и межфирменных отношений согласно постулируемым целям деятельности. Также помимо акционеров, субъектами обозначенных отношений могут выступать кредиторы, партнеры компании,

⁴⁴ Машенко В.Е. Системное корпоративное управление. – М.: Сирин, 2003. – С.23-24.

местные органы власти, стейкхолдеры. Так, например, в крупных публичных компаниях разрабатываются и закрепляются определенные стандарты по работе со стейкхолдерами (The AA1000 Stakeholder Engagement Standard, ISO 26000) и методы взаимодействия (интервью, фокус-группы, семинары, публичные обсуждения и т.д.). Более того, в стратегии управления организации и ее взаимодействии с третьими заинтересованными лицами предусмотрены «механизмы» избегания конфликтов, такие как проведение медиации с помощью стейкхолдеров, их вовлечение в процесс принятия управленческих решений, пересмотр и изменение перспектив и целей, методов их достижения. По сути, руководство крупной публичной компании рассматривает акционеров, стейкхолдеров как точки входа в существующие конфликты, а корректное и регламентированное взаимодействие с ними как потенциальный способ профилактики и предотвращения конфликтов в компании.

По сути, система корпоративного управления решает три задачи: обеспечения ее максимальной эффективности; привлечения инвестиций; выполнения юридических и социальных обязательств. Что обеспечивает эффективность программ корпоративного управления? Каковы ее элементы? Основываясь на материалах международной финансовой корпорации А.П. Шихвердиев выделяет следующие структурные элементы корпоративного управления⁴⁵:

Права акционеров. Данная система должна защищать права владельцев акций и обеспечивать равное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров.

Деятельность совета директоров, который обязан обеспечивать стратегическое руководство бизнесом, осуществлять эффективный контроль над работой менеджеров и отчитываться перед акционерами и компанией в целом.

⁴⁵Шихвердиев А.П. Сущность и структура корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс]: URL: http://koet.syktso.ru/vestnik/2006/2006-1/1.htm#_ftnref10 (дата обращения: 15.05.2020).

Раскрытие информации и прозрачность: обеспечение своевременного раскрытия достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования корпорации, включая сведения о финансовом положении, результатах и перспективах деятельности, составе собственников и структуре управления.

Получается, что система корпоративного управления является одним из главных механизмов управления конфликтами в крупных публичных компаниях. Ее можно включить как в стратегию профилактики, так как она предусматривает возможность возникновения конфликтов в отношениях руководящих лиц, так и урегулирования: ссылаясь на регламент, положения корпоративного управления. По сути, в программах корпоративного управления содержатся правовые механизмы урегулирования конфликтного взаимодействия в руководящем звене крупной компании. В нашем исследовании мы проверим наличие и рассмотрим содержание программ корпоративного управления десяти крупнейших публичных компаний России 2019 года.

3.2. ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В КРУПНЕЙШИХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ РОССИИ

Методологический раздел программы исследования

Описание проблемной ситуации

На сегодняшний день конфликтология, и в частности организационная конфликтология, сталкивается с рядом проблем в своем становлении и развитии. Прежде всего, междисциплинарный характер научного познания: если на теоретическом уровне существует возможность доказывания и обоснования открытий, новых теорий, то на практическом деятель сталкивается с проблемами. Создавая новую технологию управления организационным конфликтом, например, ее будет невозможно закрепить за определенным предметом исследования ввиду междисциплинарного характера самой науки. Получается, реализация технологии будет давать только частичную информацию об объекте, к тому же, такая технология не может быть универсальна: она подойдет для

управления конфликтом в конкретной компании, для которой была разработана, и не подойдет для ряда других. По итогу, что имеем на сегодня в сфере корпоративного управления: статьи, научные работы, теорию без практического подкрепления (в большинстве случаев) в открытом доступе, так как реальная реализация управленческой деятельности происходит на месте – в организации, и в редких случаях анализируется и закрепляется в научном знании.

Так, среди публикаций Высшей школы экономики насчитывается 87 статей⁴⁶ по запросу «корпоративное управление», на портале КиберЛенинка по тому же запросу – больше 800 только за 2020 год⁴⁷.

В большинстве из них описывается сущность, структура, специфика корпоративного управления в разных сферах экономики и производства, в некоторых проводится сравнительный анализ влияния корпоративного управления на развитие и деятельность организации на основе кейсов, единичных исследованиях в реальных организациях. Подавляющее большинство научных работ касается только внутреннего управления организации. Однако, как можно понять, практически вся эта информация остается только в этих публикациях, возможно частично используется в частных случаях. Все механизмы и инструменты управления конфликтами, которые описаны в некоторых статьях, выведены и сформулированы из результатов единичных исследований, они носят имплицитный характер, индивидуальны и не апробированы за пределами конкретной организации.

С другой стороны, об неуниверсальности механизмов конфликто разрешения мы можем говорить в случае организационных проблем и конфликтов, возникающих во внутренней среде организации. На инструментарий будет влиять много факторов: стратегия управления, установившаяся культура организации, цели и миссия компании и многие другие элементы системы. В большинстве случаев конфликты в организации протекают

⁴⁶Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Публикации [Электронный ресурс]. URL: <https://publications.hse.ru/articles> (дата обращения: 19.05.2020).

⁴⁷ Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 19.05.2020).

внутри ее структуры, между сотрудниками, работниками и работодателями, владельцами, и поэтому они, как правило, не освещаются в СМИ, не обсуждаются в обществе и не являются предметом для рефлексии и дискуссии широких масс, аналитики ученых деятелей. Более того, как уже отмечалось ранее, информация об управлении чаще всего остается конфиденциальной, между сотрудниками компании. Однако, в ситуации управления конфликтами, возникающими с субъектами внешней среды, дела обстоят иначе. Именно в деятельности крупных публичных компаний можно наблюдать прозрачность и открытость проводимого корпоративного управления в отношении заинтересованных лиц (кредиторы, акционеры, партнёры и т.д.). Руководство корпораций не только разрабатывает и реализует программы корпоративного управления, но и предоставляет их в свободный доступ любому заинтересованному лицу, что, кстати, является одной из характеристик корпоративного управления в целом.

В вопросах внутреннего устройства организации и корпоративного управления наблюдается двоякая ситуация: либо теория без практики (или ее единичным эмпирическим подкреплением), либо практика без возможности единого универсального теоретического знания. Именно поэтому, а также ввиду открытости и доступности информации, мы исследуем программы корпоративного управления крупнейших публичных компаний России. Вопрос корпоративного управления на уровне взаимодействия компании с акторами внешней среды мало изучена и имеет сравнительно небольшую теоретическую базу.

Исследовательская проблема – недостаточно изучены реализуемые стратегии управления конфликтами в организациях в крупнейших публичных компаниях России.

Объект исследования – программы корпоративного управления крупнейших публичных компаний России.

Предмет исследования – стратегии управления конфликтами в крупнейших публичных компаний России в контексте изучения программ корпоративного управления.

Цель исследования – изучение стратегий управления конфликтами в крупнейших публичных компаний России посредством анализа программ корпоративного управления.

Задачи исследования:

1. Зафиксировать инструменты, механизмы реализации стратегий управления конфликтами в крупнейших публичных компаниях России.
2. Определить подходы к управлению конфликтами в крупнейших публичных компаниях России.
3. Типологизировать используемые механизмы управления конфликтам в крупнейших публичных компаниях России.
4. Оценить потенциал программ корпоративного управления в части управления конфликтами в крупнейших публичных компаниях России.

Интерпретация основных понятий, используемых в исследовании

Интерпретация: организационная среда, корпоративная культура, организационный конфликт, корпоративное управление, стратегия управления, механизмы управления конфликтами.

Ранее нами были подробно описаны теоретические подходы, на которых базируется представленное исследование. Опираясь на них, мы получаем следующий результат интерпретации основных понятий и категорий, применяемых в эмпирическом исследовании:

Совокупность факторов как внутри, так и вне организации, влияющих на деятельность организации, называется организационной средой. Внешняя среда организации – совокупность внешних факторов, влияющих на процессы жизнедеятельности организации⁴⁸. К элементам косвенного влияния относятся: политика государства и международных отношений, правовая система и

⁴⁸ Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – С. 183.

законодательство, физико-географические условия, экономическая обстановка на уровне страны и мира, социокультурные факторы. К составляющим внешней среды прямого влияния относят акционеров, конкурентов, поставщиков, потребителей, местные государственные органы и союзы, общества по интересам. Внутренняя среда организации представляет собой совокупность внутриорганизационных факторов, определяющих жизнедеятельность организации⁴⁹. К ее элементам относятся структура, технологии, цели и задачи, стратегии, персонал, организация управления.

Корпоративная культура – совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей⁵⁰. По мнению Ф. Харриса и Р. Морана входят она состоит из таких элементов, как осознание работниками себя и своего места в организации, внешний вид, имидж, отношение ко времени и его использование, взаимоотношения внутри коллектива, организационные ритуалы, ценности и нормы, а также другие элементы, создающие и характеризующие сущность организации.

Организационный конфликт – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов как производственного, так и личного порядка в рамках организации или межорганизационного пространства⁵¹. Такие конфликты касаются нарушений функционирования организационно-структурных механизмов и межличностных коммуникационных каналов, по сути, они носят менее формальный характер, и для управления ими используются совершенно иные институты и механизмы, относящиеся к административным внутриорганизационным.

Управленческая деятельность представляет собой модель профессиональной деятельности, нестандартность которой определяется ее

⁴⁹ Там же. С.184-185.

⁵⁰ Дорощева Л. И. Менеджмент // Электронная библиотека. [Электронный ресурс]. URL: http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/menedzhment/index.php (дата обращения: 12.05.2020).

⁵¹ Лобан Н. А. Конфликтология – Минск.: Изд-во МИУ, 2012. – С.137-138.

основной и общей задачей – важностью совместной организации деятельности других людей в направлении достижения общих целей и задач, а также опорой при этом на принцип иерархии⁵². Стратегия управления представляет собой план, набор конкретных методов и способов реализации управленческой деятельности, направленной на решение определенной задачи. Стратегии управления в организационной среде практически идентичны общим конфликтологическим стратегиям: профилактика, предотвращение, урегулирование или разрешение, стимулирование конфликта. Иная классификация: приспособление к конфликтной ситуации и интересы других, уход от нее, конфронтация, поиск компромисса или же сотрудничество. Так или иначе, организационной среде свойственны все те же стратегии управления, отличие будет только в специфике реализации, отражающие природу организации.

Управление конфликтом в организации представляет собой процесс воздействия на структуру и персонал организации, целями которого является предотвращение назревающего конфликта, устранение причин разразившегося конфликта и нормализация взаимоотношений его участников⁵³. Механизмы управления конфликтами в организации представлены административными, правовыми, социально-педагогическими, организационно-распорядительными.

Корпоративное управление, в широком смысле, это процесс осуществления власти хозяйствующими субъектами, принятия решений в рамках отношений собственности на основе сложившегося производственного, человеческого и социального капитала определяется характером целевых установок деятельности предприятия и его руководства, типами контроля, интересов и собственности⁵⁴. В узком смысле, корпоративное управление оценивается как организационная модель, которая призвана, с одной стороны,

⁵²Агафонова М. С., Берегович К. А. Управленческая деятельность: её особенности, структура и характерные черты // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – №2. – С. 438.

⁵³Цветков В.Л. Психология конфликта. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С.103

⁵⁴Клепач А., Кузнецов П., Крючкова П. Корпоративное управление в России в 1995-1996 гг. (от предприятия советского типа к фирме, контролируемой менеджерами) // Вопросы экономики. – 1996. – №9, 12. – С. 73-74.

регулировать взаимоотношения между менеджерами компаний и их владельцами (акционерами), с другой – согласовать цели различных заинтересованных сторон, обеспечивая тем самым, эффективное функционирование компаний⁵⁵. Корпоративное управление обеспечивает структуру, на основе которой устанавливаются цели и задачи деятельности компании, определяются пути и средства их достижения и контролируется деятельность компании.

Операционализация понятий

Операционализация ключевых понятий нашего исследования (Приложение А).

Гипотезы исследования

Программы корпоративного управления крупных публичных компаний не содержат отдельного раздела по управлению организационными конфликтами. В них не выделяются конкретные задачи и стратегии по управлению конфликтами, хотя наблюдается тенденция по введению профилактических механизмов возможных конфликтных ситуаций с акционерами, кредиторами, партнерами и иными заинтересованными лицами.

Имплицитно в программах корпоративного управления содержится информация об инструментах, механизмах и способах преимущественно предотвращения конфликтов, однако нет четкого понимания и описания, реализация каких стратегий предусмотрена в ситуации управления конфликтами, каким образом осуществляется управление в критичные моменты конфликта.

Процедурный раздел программы исследования

Характеристика эмпирического объекта. Расчет выборочной совокупности

В качестве объекта выбирались программы корпоративного управления десяти крупнейших публичных компаний России за 2019 год: Газпром, ЛУКОЙЛ, Роснефть, Сбербанк России, Российские железные дороги (РЖД),

⁵⁵ Костиков И.В. Совет директоров в системе корпоративного управления компанией. – М.: Флинта: Наука, 2002. – С. 48.

Сургутнефтегаз, X5 Retail Group, ВТБ, Магнит, Росатом. Источником отбора стал сайт РБК <https://nsk.rbc.ru/>. Согласно представленным на портале данным, выше перечисленные корпорации являются крупнейшими на момент конца 2019 года⁵⁶. Мы остановились на десяти компаниях, так как считаем, что это оптимальное количество объектов для исследования: в списке для сравнения имеются компании и из одной отрасли, и представители иных сфер (лидеры в отрасли), все организации являются известными в России. Мы также остановили свой выбор именно на крупных публичных компаниях из представленного рейтинга, поскольку сбор эмпирической информации осуществлялся извне, без возможности полевого исследования в конкретных организациях, а в таком случае только крупные компании имеют публичные источники программ управления и инструменты информирования о своей деятельности. Также, нас интересовали управленческие стратегии, а в открытом доступе они представлены, хоть и частично, только в программах корпоративного управления. На сегодняшний день получить информацию об управлении, применяемых стратегиях, способах и механизмах управления организационными конфликтами без непосредственного контакта с представителями компаний возможно только посредством аналитической работы с документами, представленными в открытом доступе.

Исследование пилотажное. Необходимо понять, как будет работать разработанный нами инструментарий, апробировать его «дистанционно», набрать эмпирических индикаторов для построения в дальнейшем валидного инструментария и выхода на репрезентативное исследование.

Методы и средства сбора данных

Для исследования мы будем использовать метод контент-анализ, а именно анализ документации – программ корпоративного управления, представленных в открытом доступе на официальных сайтах рассматриваемых нами крупнейших публичных компаний России. Данный способ наиболее приемлем в

⁵⁶ 500 крупнейших компаний России. // РБК. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbc500/> (дата обращения: 19.05.2020).

рассматриваемой теме, так как проанализировать, какие стратегии корпоративного управления и механизмы используют крупные публичные компании, с доступом к прямому источнику информации можно только с помощью интернет-источников, а именно – официальных сайтов компаний.

Для определения подходов к управлению конфликтами и фиксации выбираемого компанией инструментария конфликто разрешения в программах корпоративного управления крупнейших публичных компаний России будут проанализированы 10 официальных сайтов компаний, что составляет выборку исследования.

Инструментарий исследования

Смысловые единицы: официальные сайты крупнейших публичных компаний России за 2019 год по версии РБК. Матрица контент-анализа (*Таблица 1*).

Категории анализа:

1. Программа корпоративного управления
 - 1.1. Права акционеров
 - 1.2. Деятельность совета директоров
 - 1.3. Раскрытие информации и доступность
 - 1.4. Стратегия (-и) управления
2. Программа управления рисками и контроля
 - 2.1. Субъекты управления
 - 2.2. Механизмы управления рисками и контроля
3. Стратегия управления конфликтами
 - 3.1. Механизмы и способы управления конфликтами
 - 3.2. Субъекты управления

Таблица 1 – Матрица контент-анализа

Категории анализа	Источники	Комментарий	Число, Компании/документы
1. Программа корпоративного управления			
1.1. Права субъектов отношений			

1.2. Деятельность органов управления			
1.3. Раскрытие информации и доступность			
1.4. Стратегия (-и) управления			
2. Стратегия управления конфликтами (рисками, контроль)			
2.1. Механизмы и способы управления конфликтами			
2.2. Субъекты управления			

Методы обработки исходных данных

Обработка исходных данных будет осуществляться посредством создания матрицы контент-анализа и качественного анализа полученной информации.

Таким образом, в ходе анализа эмпирических данных, нами были получены следующие результаты.

В ходе исследования было проанализировано 10 официальных сайтов крупнейших публичных компаний России 2019 года на предмет содержания стратегии и механизмов управления конфликтами в программах корпоративного управления:

1. Публичное акционерное общество «Газпром».
2. Публичное акционерное общество «ЛУКОЙЛ».
3. Публичное акционерное общество «Роснефть».
4. Публичное акционерное общество «Сбербанк».
5. Открытое акционерное общества «Российские железные дороги».
6. Публичное акционерное общество «Сургутнефтегаз».
7. Публичная компания «X5 Retail Group».
8. Публичное акционерное общество «ВТБ».
9. Публичное акционерное общество «Магнит».
10. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом».

На официальном сайте каждой компании был обнаружен специальный раздел по корпоративному управлению (название варьировалось: «корпоративное управление», «партнерам», «инвесторам»), где представлены

необходимые документы для ознакомления с политикой, проводимой компанией в отношении акционеров и третьих заинтересованных лиц, и, собственно, нашего исследования. В основном, нами были изучены такие документы, как «Кодекс корпоративного управления», «Кодекс корпоративного этикета», специфические документы/положения, регламентирующие деятельность учрежденной в организации структуры контроля. Также в некоторых случаях были рассмотрены разделы и документы по «управлению рисками и внутреннему контролю», поскольку, как мы уже отмечали, один из главных источников конфликтов для крупной компании – это неучтенный риск и отсутствие работы по его минимизации.

Результаты анализа официальных сайтов и пакета документов крупнейших публичных компаний России 2019 года представлены в Таблице 3 (Приложение В).

На официальных сайтах всех представленных крупных публичных компаний имеется раздел «корпоративное управление» либо «инвесторам», в котором представлена структура системы управления компании, документационное сопровождение (устав, кодекс, положения), краткое описание целей и функций, миссии компании. По результатам анализа документов и официальных сайтов мы можем сделать следующие общие выводы:

Во-первых, во всех документах конкретно и однозначно представлена информация только по вопросам прав акционеров, инвесторов и иных третьих лиц, предоставлении информации и определение ее конфиденциальности, полномочиям и процедурам деятельности органов управления компании. В основном, программа корпоративного управления отражается в Кодексе корпоративного управления или корпоративной этики: содержательно эти документы очень схожи, имеют практически одинаковые главы (органы управления, их деятельность, правила пользования информацией и др.).

Во-вторых, в документах, которые мы рассматривали как программу корпоративного управления, содержание самой модели, стратегии управления не обозначено: описание стратегии происходит через цели, задачи, миссию

управления и компании в целом. Можно сказать, что стратегия управления существует по факту и реализуется в повседневности компании, но в документах обозначена общими фразами. Особый акцент делается на принципах управления и проводимой политики компании в целом, среди которых открытость, прозрачность, информационная доступность, забота об окружающей среде, постоянное развитие, социальная польза и т.д. Тем самым компания создает себе хорошую репутацию, показывая, что ей нечего скрывать и она работает на благо общества – профилактика социальной напряженности среди потребителей, акционеров, государственных органов и третьих лиц. По итогу, имплицитно стратегия управления существует в организации, но она не демонстрируется в учредительной документации, только факт ее наличия без подробностей.

В-третьих, касательно системы управления, в крупных публичных компаниях проходит четкое разделение органов управления на «законодательные» (Собрание акционеров, например) и «исполнительные» (Президент компании, правление). Для крупно масштабной компании особое значение имеет рациональное функционально-ролевое делегирование, так как от качественного и своевременного исполнения своих обязанностей каждым сотрудником (будь то руководитель, акционер или рядовой работник) зависит успех компании. Более того, ввиду большого масштаба (штатского, географического, производственного) одному человеку или даже одной группе лиц было бы тяжело решать несколько задач одновременно: анализировать и исследовать текущее положение дел, давать оценку происходящему, составлять прогнозы, а также принимать решения и приводить их в исполнение. В исследуемых компаниях мы заметили рационально организованную системы управления и структуру компании, которая отражена схематично на большинстве официальных сайтов и в описана в учредительных документах. По итогу, рассматриваемые нами функции управления распределяются между разными органами, коммуникация между которыми отлажена инфраструктурой компании и поддерживается документационное: принимает решение высшее руководство и лица, заинтересованные в успехе компании (акционеры,

инвесторы), приводят в исполнение принятые решение члены правления, руководители отделов и структур, и, кстати говоря, регулируют межличностные отношения и возникающие конфликты специально учрежденные органы.

В-четвертых, практически во всех организациях существует собственный Кодекс корпоративной (деловой) этики, в котором прописаны цели, задачи компании в вопросе взаимодействия в коллективе и с третьими лицами, прописаны принципы и правила внутренней культуры. По факту, такие кодексы отражают содержание корпоративной культуры, устоявшейся в компании, а, как мы уже говорили, организационная культура может быть хорошим инструментом по управлению конфликтами. Создавая определенные правила поведения, взаимодействия в коллективе и работы, утверждая униформу или ее элементы (в Газпроме, например, обязательными являются корпоративные цвета в одежде сотрудников), вводя новые и поддерживая старые традиции, управление компании поддерживает ее стабильность. Также был отмечен интересный факт: для применения кодексов корпоративной этики предусмотрены особые механизмы: беседы, разъяснения, встречи с руководителем, они же – педагогические механизмы профилактики, ведь если сотруднику непонятны элементы делового поведения или он против них, он автоматически становится источником напряженности. Для таких ситуаций в документах компаний прописано, что в таком случае работник должен обратиться к своему непосредственному начальству или в Комиссию корпоративной этики (деловой этики, делового поведения – у разных компаний свое наименование).

Собственно, исходя из информации в учредительной и организационно-распорядительной документации компаний, какие выводы можно сделать относительно организационных конфликтов и управления ими?

Как уже отмечалось, для крупной компании главные потенциальные конфликты – это риски, которые не учли, не проработали, не создали инструмент по их минимизации. Согласно документам, в каждой рассмотренной нами компании существует Система управления рисками и внутреннего контроля. В

обязанности данной организационной структуры входит обеспечение контроля за экономически-хозяйственной деятельностью, мониторингу и анализу возможных рисков. Бесспорно, внутренней регуляции уделено не меньше внимания. Более того, было выяснено, что управлением конфликтными ситуациями по большей части занимаются руководители отделов (при несогласованности действий, разногласиях сотрудников между собой касательно вопросов организации рабочего процесса и реализации поставленных задач), менеджеры и специальные органы системы корпоративного управления. Так, в рассмотренных организациях существуют органы, регулирующие деловые отношения сотрудников, акционеров, органов управления и выступающие субъектом управления возникающих конфликтов у них или между ними. Например, в Газпроме учреждена Комиссия по корпоративной этике, Служба корпоративной защиты, в ЛУКОЙЛ подобный орган именуется Комиссией по деловой этике. Перечисленные лица и структуры являются потенциальными субъектами разработки и развития стратегии конфликто разрешения и непосредственного управления конфликтами.

Судя по особому вниманию к информации, ее защите и особому порядку предоставления в пользование, она является одним из основных источников рисков и факторов возникновения конфликтов. Как известно, существует коммерческая тайна, входящая в инсайдерскую информацию компании, от конфиденциальности и защиты которой зависит успех, стабильность, конкурентоспособность или даже судьба компании. В уставах и кодексах рассматриваемых компаний четко прописываются правила пользования ею: основную часть составляют ограничения по доступу к инсайдерской информации, ограничение круга лиц, имеющих возможность ознакомления с ней и т.д. По сути, сохранению «секретов» организации уделено много внимания. Получается, что один из главных факторов конфликтов в крупной организации – информация и ее использование.

Более того, в ходе исследования был отмечен тот факт, что крупные компании уделяют особое внимание документированию: фиксирование всех

управленческих процессов (собраний, голосований, принятий решений), отчетов деятельности, результатов, процедур и др. Таким образом компания может контролировать все результаты и информационные потоки, отслеживать причинно-следственные связи, обращаться к данным и фактам в случае возникновения спорных моментов или ситуаций разногласий.

Непосредственно в документах манифестирован факт возможности возникновения конфликта интересов, описана его природа и причины. Чем больше оборот денег, власть и возможность влияния, тем больше соблазн использовать все это в личных интересах. И такой риск особенно велик в крупных компаниях. Поэтому, в Кодексе корпоративного управления и Уставе компании руководство признает вероятность возникновения конфликтов интересов, транслирует через документы отрицательное отношение к данному явлению и демонстрирует возможные последствия выявления подобной ситуации. Кстати, так же обстоят дела с преемственностью в компании (недопущение работы родственников, а в случае династий – отсутствие всяких привилегий) и коррупцией, а также антикоррупционной политикой в представленных организациях. По сути, члены компании, независимо от их положения и статуса, полномочий и должности, ставятся перед фактом: использование ресурсов и предоставляемых компанией властных полномочий в личных целях – недопустимо, принятие подарков, взяток, самостоятельный подкуп и прочие коррупционные махинации будут выявлены и понесут ряд последствий. В Уставе большинства компаний в данных пунктах прописано, что «интересы и ценности компании стоят на первом месте», а значит решения в ситуации конфликтов интересов будут приниматься в пользу организации. Из Кодекса корпоративной этики ПАО «Газпром»: «При невозможности устранения конфликта интересов Комиссия принимает меры, направленные на ограничение конфликта интересов и (или) его последствий, в том числе на обеспечение соблюдения интересов Общества в ситуации такого конфликта».

Также при анализе документации преимущественно нефтегазовых компаний был обнаружен специфичный вид риска и объекта внимания для

управления компании – состояние окружающей среды. Безусловно, ввиду своей деятельности подобные корпорации обязаны минимизировать разрушительные последствия для природы. Поэтому они разрабатывают программа по охране природы и восстановлению экосистемы местности, где осуществляется деятельность компании. Помимо экологических катаклизм, такие действия способствуют предотвращению конфликтов с окружающими: экологами, защитниками природы, общественностью и иными лицами и группами, кого может возмутить отрицательное влияние деятельности компании на состояние природы и подвигнуть на действия против организации.

В ситуации подходов к управлению конфликтами в крупнейших публичных компаниях России оказалось возможным выделить два основных подхода (стратегии), анализируя общий контекст и тенденции направлений корпоративного управления. Собственно, крупные публичные компании как в вопросе общего корпоративного управления, так и управления конфликтами придерживаются стратегий профилактики и предотвращения, а в отношении конфликта интересов – избегание. Получается, что компания прикладывает большие усилия, чтобы в принципе исключить возможность возникновения конфликтов или хотя бы снизить конфликтогенный потенциал, или же в случае все же возникновения конфликтной ситуации оперативно решает ее, скорее всего, директивно. Это объяснимо жесткой формализацией отношений и структуры организации и важностью ее сохранения, обеспечения стабильности, что требует быстрого реагирования на проблемы и устранения рисков. Внутри намеченных стратегий, соответственно, не обозначены процедуры конфликто разрешения. Хотя у ПАО «Магнит» в Кодексе корпоративной этики и существует раздел «Процедура по урегулированию конфликта интересов», опять же, в нем больше описания определения такого конфликта и небольшие рекомендации «как не допустить подобного», а также порядок действий в сложившейся ситуации, не более того.

Что касается механизмов и способов управления конфликтами, то они так же описаны в общих смыслах, без конкретики. Однако, мы можем выделить

некоторые группы инструментов и механизмов профилактики и предотвращения конфликтов в крупных публичных компаниях, основываясь на содержании внутренних документов:

Нормативно-правовые:

- Устав.
- Кодекс корпоративной этики (делового поведения).
- Распоряжения.
- Приказы.
- Должностные инструкции.
- Утвержденные правила и принципы взаимодействия («ответственное партнерство», добросовестность, прозрачность, информационная открытость и доступность и т.д.).

Организационные:

- Учреждение органов контроля и создание единой внутренней инфраструктуры (например, Система управления рисками и внутреннего контроля).
- Учреждение органов, занимающихся урегулированием споров и конфликтов (например, Комиссия корпоративной этики, Комиссия защиты труда и т.д.).
- Контроль за заключением сделок (регламент, процедуры, отчетность).
- Создание резерва кадров.
- Создание корпоративных университетов для повышения квалификации управленческого звена, навыков управления руководителей (Сбербанк, РЖД).
- Развитие организационной культуры (принятие стандартов поведения, внутренних правил, корпоративного стиля, ритуалов и традиций).
- Разработка, развитие и поддержание в актуальном состоянии нормативной и методологической базы.

- Самооценка системы внутреннего контроля.

Антикоррупционные:

- Антикоррупционная экспертиза.
- Ограничение совместной работы родственников.
- Отсутствие дополнительных прав и возможностей у представителей династий.
- Служебное разбирательство (как «комплекс профилактических и контрольных процедур).
- Прямые рекомендации сотрудникам прямо или косвенно не вступать в деловые связи с клиентами, не получать от них займы, услуги, подарки и т.д.

Административные:

- Система поощрений и вознаграждений/мотивации.
- Штрафы, переводы, увольнение.
- Обеспечение безопасности условий труда.

Механизмы страхования и интеграции:

- Ведение активной социальной политики в поддержку сотрудников (страхование, соц.пакеты и прочее).
- Система защиты от любых форм дискриминации.
- Система интеграции нового сотрудника, его знакомства с компанией.

Информационные:

- Развитие системы информирования (с целью оперативного реагирования на возникающие конфликты/проблемы/риски).
- Системное проведение оценок и мониторинга соответствия условий труда требованиям.
- Обратная связь.

Интересным примечанием было то, что в Кодексе деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» к каждому пункту документа имеется предписание «вам следует», то есть сотруднику даются рекомендации относительно того, что требуется от него, какие действия, слова, поведение, чтобы соблюдать все предписания и

правила (для благополучия его самого и компании, конечно). Опять же, такую геометрию и примечание в документах можно считать способов профилактики конфликтов, так как сотрудник, начиная уже с ознакомления с внутренними документами компании, «программируется» в нужном для организации ключе.

По итогу, мы выяснили, что документы, содержащие элементы программ корпоративного управления, не отображают их в полной мере, описывая проводимую политику управления в общем виде. Четко выделены субъекты управления, их полномочия и порядок действий, регламентированы некоторые процедуры. В документах имплицитно присутствует стратегия и механизмы управления конфликтами в крупной публичной организации, но это не дает большого объема информации. По сути, это не свидетельствует о плохой реализации стратегий управления организацией и конфликтами, так как успех, рост и развитие представленных компаний говорит о другом. У проанализированных компаний и их программ корпоративного управления есть потенциал в разработке и развитии системы управления организационными конфликтами. По факту, все компании обладают субъектами управления конфликтами, механизмы и способы, но это никак не закреплено и мало регламентировано. Реализованные в прошлом стратегии и механизмы устранения рисков/урегулирования конфликтов фиксируются и отражаются в отчетности по рискам ФХД, то есть их можно анализировать только постфактум. Эффективным приемом стала бы разработка отдельного документа и систематизация стратегий управления разными видами организационных конфликтов и механизмов, способов и инструментов их профилактики, предупреждения и урегулирования, например.

Проведя анализ официальных сайтов и документации крупнейших публичных компаний России 2019 года по версии РБК, мы можем подвести следующие результаты исследования:

1. программа корпоративного управления отражается в учредительной и организационно-распорядительной документации компании: уставах, кодексах, положениях;

2. функционально-ролевое делегирование особенно значимо для крупной компании, имеющей сложную и масштабную внутреннюю кадровую систему; разделение органов управления по функциям: принятие решений, исполнение решений, конфликто разрешение;

3. повышенное внимание уделяется причинам и способам предотвращения конфликтов интересов, а также антикоррупционным практикам, так как подобные формы конфликтов влекут тяжелые последствия для крупного бизнеса;

4. конфликты, которые учитываются программами корпоративного управления: конфликты интересов, превышение полномочий субъектами отношений, злоупотребление полномочиями, конфликты «сотрудник-компания», организационные межличностные конфликты;

5. в большинстве документов корпоративного управления нет четкого обозначения стратегии как управления, так и конфликто разрешения, хотя прослеживается тенденция развития стратегий предотвращения и профилактики;

6. основными подходами управления конфликтами являются стратегии профилактики, предотвращения и избегания;

7. механизмы и способы управления организационными конфликтами имплицитно присутствуют в содержании организационно-распорядительных документов, однако конкретно не обозначены;

8. выявленные из контекста механизмы и способы профилактики, предотвращения и избегания конфликтов мы можем типологизировать и выделить следующие группы: нормативно-правовые, административные, организационные, антикоррупционные, информационные, механизмы страхования и интеграции;

9. существующие программы корпоративного управления, отраженные в документах крупных публичных компаний, имеют потенциал в развитии системы управления конфликтами в организации с учетом систематизации процедур, механизмов и т.д.

В ходе проведения контент-анализа были проанализированы учредительные и организационно-распорядительные документы десяти крупнейших публичных компаний России 2019 года на предмет наличия стратегии управления конфликтами, а также способов и механизмов конфликто разрешения. Проведенный анализ официальных сайтов и пакета документов показал, что на данный момент проводимая политика в сфере управления конфликтами в организации остается закрытой информацией, в общих чертах представленной в документах, без конкретизации стратегии управления, процедур и механизмов.

Однако, нам удалось выделить некоторые тенденции в выборе стратегий предупреждения и профилактики конфликтов, а также ряд механизмов и способов конфликто разрешения. Нечеткого упоминания и описания в общих чертах оказалось достаточно для нашего исследования. Таким образом, поставленные цель и задачи исследования были достигнуты, а выдвинутые гипотезы были подтверждены. Действительно, в учредительных и организационно-распорядительных документах, содержащих программу корпоративного управления, не выделено отдельного раздела по управлению конфликтами в организации. Следовательно, в них не обозначены стратегии, конкретные задачи, механизмы и способы конфликто разрешения, хотя контекстно обрисованы стратегии профилактики и предотвращения конфликтов. Также имплицитно содержится описание способов и механизмов управления конфликтами, возникающими в органах управления (руководители, акционеры, партнеры, поставщики и т.д.) или рабочей среде. Отсутствует описание инструментов управления конфликтов и конкретных процедур, алгоритмов их предотвращения и профилактики. В итоге, процесс управления конфликтами не регламентируется документационно в крупных публичных компаниях и остается предметом для более глубокого, непосредственного исследования, включающего прямой контакт с организацией и ее представителями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В представленном исследовании нами были рассмотрены и проанализированы разные подходы к управлению организационными конфликтами на основе анализа содержания управленческой деятельности в компаниях, характеристике организационной культуры и ее элементов, включая конфликтогенный потенциал, а также характеристике поля конфликтного взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами – во взаимоотношениях с субъектами внешней среды прямого влияния. Можно сказать, что организация является очень сложно построенной постоянно функционирующей и развивающейся системой, в которой взаимосвязаны как материальные и нематериальные составляющие, так и человеческий ресурс. Каждый ее элемент потенциально может стать источником социальной напряженности в компании и послужить причиной конфликта. Управленческая же деятельность в организации подразумевает не только планирование и выстраивание стратегии деятельности системы, обеспечение функционирования системы мотивации и стимуляции труда, но и осуществление контроля внутренних и внешних процессов, а также управление рисками. Было выяснено, что в большинстве случаев управление непосредственно осуществляется через решения, учрежденную документацию, информацию. Однако, с точки зрения конфликтологии, инструментарий управленцев расширяется до косвенных и опосредованных способов, например – корпоративной культуры, через формирование и поддержание которой можно контролировать поведение, взаимоотношения субъектов организационных отношений и т.д.

Причины конфликтов в организации могут быть как объективными, касающимися организационно-управленческой сферы компании, так и субъективными, берущими свое начало в личностных и психологических особенностях сотрудников организации. Наиболее актуальными причинами конфликтов для крупных публичных компаний является распределение ресурсов, доступ к власти и влиянию, распоряжение информацией. Если компания смогла добиться больших успехов, значит на системном уровне ее

процессы отлажены и функционируют исправно, и поэтому основной очаг напряженности будет локализоваться в сфере управления.

Интересен тот факт, что для крупной публичной компании организационный конфликт не рассматривается как конфликт, возникающих только в ее внутренней среде между непосредственными сотрудниками, отделами и структурными единицами. Для них оказывается более актуальным и важным перенос вектора внимания и сосредоточения вовне, на взаимодействие с субъектами внешней организационной среды прямого влияния. Через регламентацию, разработку и учреждение конкретных документов и программ, систему контроля профилируются не только внутриорганизационные конфликты, но и, что важнее, идет работа с внешними источниками напряженности – инвесторами, кредиторами, конкурентами и партнерами, экологами и другими заинтересованными лицами.

Что касается стратегий управления конфликтами, то на сегодняшний день они лишь имплицитно отражены в организационно-распорядительной и учредительной документации крупных публичных компаний. В основном, прописаны цели, задачи и принципы корпоративного управления (без наименования стратегии), обозначены субъекты управления и их права и ответственность, в общих чертах обрисованы механизмы профилактики, предотвращения и избегания конфликтов интересов, которые являются одними из центральных для крупных компаний. Достоинством существующей системы, отраженной в документах, является системность органов управления, а также учреждение специальных органов по контролю и управлению рисками. Исходя их контекста анализируемой документации, мы выделили приоритетные стратегии управления конфликтами – профилактика, предупреждение и избегание. Все меры и механизмы прописаны общими фразами, без конкретики, однако мы понимаем, что по факту в компаниях проводится куда более обширная и детальная работа по управлению конфликтами. То есть, по нашему мнению, компаниям не хватает документального закрепления процедур и механизмов управления конкретными конфликтами в определенных условиях. Конечно, все

возможные варианты развития событий невозможно предугадать и написать инструкцию по разрешению всех возможных конфликтов; тем не менее, это стало бы полезным шагом для компании в вопросе конфликто разрешения.

Конфликт – риск для компании, который она стремится минимизировать и устранить всеми доступными средствами. У крупных публичных компаний, которые были выбраны для нашего исследования, есть потенциал в развитии системы управления конфликтами. Закрепление стратегии и механизмов – следующий шаг на пути становления конфликтменеджмента в крупных компаниях, на наш взгляд. Это позволит снизить уровень социальной напряженности, повысить конфликтологическую компетентность сотрудников компании (они будут осведомлены о возможных конфликтах на работе, их причинах и способах урегулирования), а также повысить эффективность функционирования компании в целом. Подводя итоги, мы можем отметить, что проблема недостатка изученности вопроса стратегий управления организационными конфликтами в компаниях актуальна и требует большего внимания со стороны не только ученых, но и непосредственных руководителей и управленцев компаний, которые через закрепление собственного опыта управления конфликтами в своей организации могут внести вклад в развитие данной сферы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова М. С., Берегович К. А. Управленческая деятельность: её особенности, структура и характерные черты // Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – №2. – С. 438–441.
2. Агеев А.Б. Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики. М.: Волтерс Клувер, 2010. – 288 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]/ И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Архангельская Л.С. Организационный ритуал и его связь с основными функциями управления// Социология, 2011. – №1. – С.140-142.
5. Архангельская Л.С. Ритуал как составная часть организационной структуры// Проблемы теории и практики управления. 2011. – №5. – С. 57-62.
6. Багаева В.В. Стратегии поведения в конфликте // Сибирский торгово-экономический журнал, 2015. – №1 – С. 128-130.
7. Баннова М.А. Управление конфликтами в организации // Мировая наука. – 2019. – № 3 (24). – С. 99-101.
8. Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений. – М.: Академия Естествознания, 2009. – 381с.
9. Бжассо А.А, Пивень И.Г. Методические подходы к обеспечению оценки рисков при определении стратегии развития и эффективности корпоративного управления в современных условиях // Экономика и предпринимательство. – 2019. – №3. – С.882-886.
10. Валиуллова А.А. Управление конфликтами в современных российских организациях // Научный журнал. – 2018. – № 3 (26). – С. 112-117.
11. Вергилес Э.В. Возникновение и разрешение конфликтных ситуаций в организации. – М.: МИЭИФиП, 2003. – 26 с.
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.

13. Веснин В.Р. Теория организации и организационного поведения. – М.: Проспект, 2014. – 472 с.
14. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
15. Гладкова Е.В. Роль риск-менеджмента в развитии деятельности современных организаций // Инновационные технологии в управлении: сборник научных статей. – М.: МАКС Пресс, 2018. – С.104-109.
16. Дорофеева Л. И. Менеджмент // Электронная библиотека. [Электронный ресурс]. URL: http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/menedzhment/index.php. – Загл. с экрана.
17. Емельянов С. М. Управление конфликтами в организации. – 2-е изд., испр. И доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 261 с.
18. Журнал «Управление персоналом». // Корпоративные университеты за рубежом. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1496>. – Загл. с экрана.
19. Занковский, А.Н. Организационная культура / Занковский, А.Н. – М.: «Дело», 1999. – 432с.
20. Зельдович Б.З. Практический менеджмент. – М.: Изд-во МГУП, 2001. – 196 с.
21. Исаев Р.А. Предупреждение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – №8. – С.114-120.
22. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
23. Карташов Я.П. Конфликты в организации. – М: Лаборатория Книги. – 2018. – 78 с.
24. Классика менеджмента. / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.

25. Клепач А., Кузнецов П., Крючкова П. Корпоративное управление в России в 1995-1996 гг. (от предприятия советского типа к фирме, контролируемой менеджерами) // Вопросы экономики. – 1996. – № 9, 12. – 321 с.
26. Корпоративные конфликты: причины их возникновения и способы преодоления / под ред. А.С. Семенова и Ю.С. Сизова. 4-е изд., стереотип. М.: КомКнига, 2016. – 512 с.
27. Костиков И.В. Совет директоров в системе корпоративного управления компанией. – М.: Флинта: Наука, 2002. – 488 с.
28. Лебедева М.М. Урегулирование социальных конфликтов/ М.М. Лебедева // Политическая психология. – Ростов-на-Дону, 2005. – 215 с.
29. Лазаренко Л.А. Особенности и принципы системы управления эффективностью персонала // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2017. – №1-2. – С. 154-156.
30. Лобан Н. А. Конфликтология – Минск.: Изд-во МИУ, 2012. – 296 с.
31. Мастенбрук У. Переговоры. – Перевод с английского: Е. Дементьева. Научный редактор: доктор философских наук А. Зайцев. – Калуга, 1993. // Центр гуманитарных технологий. [Электронный ресурс]. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4626/4646>. – Загл. с экрана.
32. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Публикации [Электронный ресурс]. URL: <https://publications.hse.ru/articles>. – Загл. с экрана.
33. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/>. – Загл. с экрана.
34. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
35. Пригожин А.И. Современная социология организации. – М.: Интерпракс, 1995. – 296 с.
36. Рачицкая В.А. Место и роль организационного конфликта в управлении организацией // Via scientiarum – Дорога знаний. – 2019. – № 1. – С. 72-75.

37. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 176 с.
38. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – 556 с.
39. Фролов С.С. Социология организаций. – М.: Гадарки, 2001. – 382 с.
40. Фундаментальные исследования – научный журнал. Организационные конфликты: понятие и типология. [Электронный ресурс]. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=5908>. – Загл. с экрана.
41. Цветков В.Л. Психология конфликта. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 172 с.
42. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007. – 352 с.
43. Чернышева М. А., Основы менеджмента. – Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. – 219 с.
44. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2017. – 594 с.
45. Цветков В.Л. Психология конфликта – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 172с.
46. Чумиков А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия/ А.Н. Чумиков // Социс – № 3. – 2003. – 179 с.
47. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Шейн, Э. – СПб: Питер, 2007. – 432с.
48. Шейнов В.П. Управление конфликтом. – СПб.: Питер, 2019. – 567 с.
49. Шихвердиев А.П. Сущность и структура корпоративного управления // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс]. URL: http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/1.htm#_ftnref10. – Загл. с экрана.

50. Щербина В.В. Социальные теории организации. – М.: Инфра-М, 2000.
– 264 с.

Операционализация ключевых понятий

Понятие	Показатель	Эмпирический индикатор
Организационная среда	<p>Внутренние показатели: Структура Технология Цель Стратегии Тип персонала</p> <p>Внешние показатели: Состояние экономики Конкуренты Потребители Законы и государственные структуры Научно-технический прогресс</p>	<p>Кадры (рабочий персонал, руководители, лидеры и др.) Темпы производства Квалификация Производительность труда Текущие кадры Система управления Фирменная культура Прибыльность и рентабельность</p> <p>Экономический кризис Монополизация Здоровая конкуренция Технические новшества (станки, оборудование, информационные технологии) ТК РФ</p>
Корпоративная культура	<p>Тип организационной культуры: Клановая</p> <p>Адхократическая</p> <p>Бюрократическая</p>	<p>дружественная атмосфера, «семейные» отношения членов коллектива, преданность руководства и сотрудников друг другу, взаимное уважение и поддержка, благоприятный климат, высокая степень сплоченности;</p> <p>высокая динамика, творческое пространство, риск приветствуется и поощряется, инновационность, постоянный поиск новых ресурсов, нацеленность на достижение успеха в виде производства и предоставление клиенту уникальных, новаторских продуктов и услуг;</p> <p>формализованные отношения, четкая иерархия выстроенных отношений «руководитель-подчиненные», автоматизация процессов, ценность стабильности и формальности правил, официальной политики, а также требование четкого выполнения поручений и следования должностным инструкциям;</p>

	<p>Рыночная</p> <p>Элементы</p> <p>Функции</p>	<p>главная задача состоит в достижении результата, высокая мотивация и целеустремленность коллектива, здоровая конкуренция, «цель оправдывает действия», важность сохранения репутации, постоянное развитие.</p> <p>Ценности коллектива, внутренний климат, нормы и правила, символика компании, поведенческие ритуалы и церемонии, др.</p> <p>Регламентирующая функция Регулирующая функция Функция общественной памяти Коммуникативная функция Мотивационная функция Формирование имиджа компании Образовательная функция</p>
Организационный конфликт	<p>Субъекты взаимодействия</p> <p>Характер взаимодействия</p> <p>Сферы взаимодействия</p> <p>Причины организационных конфликтов: Организационно-управленческие Социально-психологические</p>	<p>Отдельные сотрудники, объединенные группы различных уровней внутренней структуры организации Конфликтный</p> <p>Различные сферы (структурные элементы) внутреннего устройства организации</p> <p>Дефицит первичного сырья для производства; «Борьба» за доступ к ресурсам; Повышенный уровень сплетен и слухов; Нарушение субординации; Невыполнение своих функций и обязанностей сотрудниками; Нарушение иерархии в отделе; Разобщенность отделов организации => снижение эффективности труда; Отставание от графика работы; Текущее кадров; Злоупотребление положением; «Травля» новых сотрудников; «Любимчики» начальства; Публичная демонстрация своих симпатий и антипатий; Др.</p>
Корпоративное управление	Участники	Члены правления, руководители, акционеры, заинтересованные лица,

	<p>Элементы: Права акционеров Деятельность совета директоров Раскрытие информации и прозрачность</p> <p>Функции: Планирование Организация Контроль за работой Мотивация</p>	<p>кредиторы, партнеры, органы власти и др.</p> <p>Управленческие решения/распоряжения, регламент организации, программа корпоративного управления, отчетность о деятельности компании на официальном сайте/в свободном доступе, т.д.</p> <p>Утверждение плана развития, принятие управленческих решений, мониторинг и диагностика изменений/роста/упадка в деятельности компании, существующая система мотивации сотрудников, др.</p>
Стратегия управления	<p>Вид: Прогнозирование Предупреждение/стимулирование Урегулирование Разрешение Профилактика</p> <p>Уход Приспособление Конкуренция Компромисс Сотрудничество</p> <p>Субъект управления</p>	<p>Опрос сотрудников, мониторинг, выработка и введение новых управленческих решений, налаживание каналов коммуникации и информирования, проведение тренингов/мастер-классов, улучшение условий труда, разработка должностных инструкций и т.д.</p> <p>Игнорирование происходящего, активные действия, поиск взаимовыгодных условий, переговоры, совещания, единоличное принятие решений, др.</p> <p>Руководитель, совет директоров, менеджер, директор</p>
Механизмы управления конфликтами	<p>Вид: Правовые Административные Педагогические/социально-психологические Институционализованные практики Организационные Коммуникативные Информационные</p>	<p>Устав, внутренний регламент, организационно-распорядительная документация; Увольнение/перевод сотрудника, штрафы, распоряжения; Беседа, обсуждения, разъяснения, работа с неформальными лидерами, повышение квалификации сотрудников, проведение тренингов и неформальных мероприятий; Переговоры, посредничество, поиск решений совместно, консультирование; Формирование/изменение элементов корпоративной культуры, введение новых и поддержание старых традиций; Организация общения между сотрудниками как одного отдела, так и между отделами, повышение</p>

		коммуникативной компетенции коллектива организации и др.; Исключение из информационного поля ложной, искаженной информации, устранение слухов, налаживание и совершенствование каналов информирования;
--	--	---

Результаты контент-анализа документов компании

Категории анализа	Источники	Комментарий	Число, компании/ документы
1. Программа корпоративного управления	1. Кодекс корпоративного управления ПАО «Газпром» 2. Кодекс корпоративной этики ПАО «Газпром» 3. Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» 4. Политика компании. Система управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Роснефть» 5. Кодекс корпоративного управления ПАО НК «Роснефть» 6. Кодекс корпоративного управления Сбербанка 7. Принципы корпоративного управления в ОАО «РЖД» 8. Кодекс корпоративного управления X5 Retail Group 9. Кодекс корпоративного управления Банка ВТБ (ПАО) 10. 14. Политика ПАО «Банк «ВТБ» в области корпоративной социальной ответственности 11. Кодекс деловой этики ПАО «Магнит»	Обозначены принципы корпоративного управления, цели и задачи. Подробное описание миссии компании, корпоративных ценностей.	8 / 11
1.1. Права субъектов отношений	1. Устав ПАО «Газпром» 2. Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» 3. Устав ПАО «ЛУКОЙЛ» 4. Политика ПАО «ЛУКОЙЛ» по работе с акционерами 5. Кодекс корпоративного управления ПАО НК «Роснефть» 6. Кодекс корпоративного управления Сбербанка 7. Кодекс корпоративной этики Сбербанка 8. Устав ПАО «Сургутнефтегаз» 9. Устав X5 Retail Group 10. Устав ПАО «Банк «ВТБ» 11. Устав ПАО «Магнит»	Четко обозначены права и полномочия, а также сфера ответственности всех участников корпоративной среды.	8 / 11

<p>1.2. Деятельность органов управления</p>	<p>1. Кодекс корпоративного управления ПАО «Газпром» 2. Устав ПАО «Газпром» 3. Устав ПАО «ЛУКОЙЛ» 4. Политика компании. Система управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Роснефть» 5. Кодекс корпоративного управления ПАО НК «Роснефть» 6. Кодекс корпоративного управления Сбербанка 7. Принципы корпоративного управления в ОАО «РЖД» 8. Устав ПАО «Сургутнефтегаз» 9. Положение о Наблюдательном совете X5 Retail Group 10. Положение об общем собрании акционеров X5 Retail Group 11. Кодекс корпоративного управления Банка ВТБ (ПАО) 12. Устав ПАО «Банк «ВТБ» 13. Устав ПАО «Магнит»</p>	<p>В систему органов корпоративного управления, в большинстве случаев, входят: Общее собрание акционеров, Совет Директоров, Правление, Председатель Правления.</p> <p>Обозначены задачи деятельности, круг полномочий, предписания к процедуре принятия решений.</p> <p>Прописана процедура принятия решений.</p>	<p>9 / 13</p>
<p>1.3. Раскрытие информации и доступность</p>	<p>1. Кодекс корпоративного управления ПАО «Газпром» 2. Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ» 3. Политика компании. Система управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Роснефть» 4. Кодекс корпоративной этики Сбербанка 5. Принципы корпоративного управления в ОАО «РЖД» 6. Перечень инсайдерской информации ПАО «Сургутнефтегаз» 7. Кодекс поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами X5 Retail Group 8. Кодекс корпоративного управления Банка ВТБ (ПАО) 9. Этический кодекс ПАО «Банк «ВТБ»</p>	<p>Открытость и доступность информации о деятельности компании, оперативно предоставляется акционерам, инвесторам и иным заинтересованным лицам.</p> <p>Публикация общих отчетов на официальных сайтах.</p> <p>Определение инсайдерской информации и порядок ее предоставления, пользования.</p>	<p>10 / 11</p>

	<p>10. Кодекс деловой этики ПАО «Магнит»</p> <p>11. Единая отраслевая политика Госкорпорации «Росатом» в области публичной отчетности</p>		
<p>1.4. Стратегия (-и) управления</p>	<p>1. Кодекс корпоративной этики ПАО «Газпром»</p> <p>2. Положение о Комитете по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ»</p> <p>3. Политика компании. Система управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Роснефть»</p> <p>4. Кодекс корпоративного управления ПАО НК «Роснефть»</p> <p>5. Кодекс корпоративного управления X5 Retail Group</p> <p>6. Кодекс корпоративного управления Банка ВТБ (ПАО)</p> <p>7. Политика ПАО «Банк «ВТБ» в области корпоративной социальной ответственности</p> <p>8. Кодекс деловой этики ПАО «Магнит»</p>	<p>Не обозначена конкретная стратегия управления, но описаны принципы ее выстраивания: прозрачность и открытость управления, добросовестность, обеспечение благоприятной рабочей среды и условий труда, повышение мотивации и вознаграждения, т.д.</p> <p>Имплицитно стратегия существует, но она не предоставляется в учредительной документации, только факт ее наличия.</p>	<p>6 / 8</p>
<p>2. Стратегия управления конфликтами (рисками, контроль)</p>	<p>1. Устав ПАО «Газпром»</p> <p>2. Кодекс корпоративной этики ПАО «Газпром»</p> <p>3. Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром»</p> <p>4. Кодекс деловой этики ПАО «ЛУКОЙЛ»</p> <p>5. Политика компании. Система управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Роснефть»</p> <p>6. Кодекс деловой и корпоративной этики НК «Роснефть»</p> <p>7. Кодекс корпоративного управления Сбербанка</p> <p>8. Кодекс деловой этики ОАО «Российские железные дороги»</p> <p>9. Положение о корпоративной этике ПАО «Сургутнефтегаз»</p> <p>10. Политика ПАО «Сургутнефтегаз» в области организации управления</p>	<p>Четко не называется стратегия управления конфликта, хотя в документах присутствуют некоторые упоминания стратегического поведения в ситуациях конфликтов, определены механизмы и способы осуществления управленческой деятельности в отношении возникающих конфликтов.</p>	<p>9 / 16</p>

	<p>рисками и внутреннего контроля</p> <p>11. Кодекс делового поведения и этики X5 Retail Group</p> <p>12. Политика X5 Retail Group в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию</p> <p>13. Кодекс корпоративного управления Банка ВТБ (ПАО)</p> <p>14. Политика ПАО «Банк «ВТБ» в области корпоративной социальной ответственности</p> <p>15. Политика по противодействию коррупции ПАО «Банк «ВТБ»</p> <p>16. Кодекс деловой этики ПАО «Магнит»</p>		
<p>2.1. Субъекты управления конфликтами, рисками и контроля</p>	<p>1. Устав ПАО «Газпром»</p> <p>2. Кодекс корпоративного управления ПАО «Газпром»</p> <p>3. Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром»</p> <p>4. Политика ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю</p> <p>5. Политика компании. Система управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Роснефть»</p> <p>6. Кодекс корпоративного управления Сбербанка</p> <p>7. Устав ПАО «Сургутнефтегаз»</p> <p>8. Политика ПАО «Сургутнефтегаз» в области организации управления рисками и внутреннего контроля</p> <p>9. Кодекс делового поведения и этики X5 Retail Group</p> <p>10. Кодекс корпоративного управления Банка ВТБ (ПАО)</p> <p>11. Этический кодекс ПАО «Банк «ВТБ»</p> <p>12. Кодекс деловой этики ПАО «Магнит»</p>	<p>В компаниях учреждаются специальные органы, системы по реализации функции управления – внутреннего контроля.</p> <p>Их основная задача – контроль финансово-хозяйственной деятельности, проверка функционирования системы управления и регулирования рисками.</p> <p>В ситуациях возникновения конфликтов (у рабочих, между ними, конфликта интересов и т.д.) сотрудник должен обратиться к своему непосредственному начальнику или специальному уполномоченному органу (Комиссия по корпоративной этике/Комиссия по корпоративной защите/</p>	<p>8 / 12</p>
<p>2.2. Механизмы и способы</p>	<p>1. Кодекс корпоративной этики ПАО «Газпром»</p>	<p>Общее упоминание наличия механизмов</p>	<p>10 / 17</p>

<p>управления конфликтами (рисками и контролем)</p>	<p>2. Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром»</p> <p>3. Политика ПАО «ЛУКОЙЛ» по управлению рисками и внутреннему контролю</p> <p>4. Политика компании. Система управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Роснефть»</p> <p>5. Кодекс деловой и корпоративной этики НК «Роснефть»</p> <p>6. Кодекс корпоративного управления Сбербанка</p> <p>7. Кодекс корпоративной этики Сбербанка</p> <p>8. Принципы корпоративного управления в ОАО «РЖД»</p> <p>9. Кодекс деловой этики ОАО «Российские железные дороги»</p> <p>10. Положение о корпоративной этике ПАО «Сургутнефтегаз»</p> <p>11. Кодекс делового поведения и этики X5 Retail Group</p> <p>12. Политика X5 Retail Group в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию</p> <p>13. Кодекс корпоративного управления Банка ВТБ (ПАО)</p> <p>14. Этический кодекс ПАО «Банк «ВТБ»</p> <p>15. Политика по противодействию коррупции ПАО «Банк «ВТБ»</p> <p>16. Кодекс деловой этики ПАО «Магнит»</p> <p>17. Приказ об утверждении Единой отраслевой политики Госкорпорации «Росатом» и ее организации в области охраны труда</p>	<p>управления конфликтами, без конкретных наименований.</p> <p>Обозначение типологии процедур контроля: выявляющие, директивные, корректирующие, компенсирующие.</p> <p>В кодексе деловой этики ПАО «Магнит» присутствует не только определение конфликта интересов и его причин, но и раздел по процедуре урегулирования такого конфликта с конкретным перечнем действий.</p>	
---	--	--	--