

гут быть связаны с возникновением данного феномена. Так, было установлено, что учащиеся колледжа и учащиеся общеобразовательной школы в одинаковой мере склонны к прокрастинации. Среди психологических особенностей личности «прокрастинатора» наибольшую связь с проявлением академической прокрастинации было обнаружено с тревожностью, нарушениями в ценностно-смысловой сфере, особенностями эмоциональной сферы, которые проявляются в эмоциональной апатии и неустойчивости. Предпринята попытка рассмотреть данные факторы в их взаимосвязи. Так, проявления прокрастинации в большей степени наблюдаются у учащихся, обладающих низким самоконтролем и нарушениями в личностно-мотивационной сфере, с одной стороны, и проблемами в эмоциональной сфере – с другой.

В дальнейшем планируется изучение академической прокрастинации у студентов и построение модели академической прокрастинации с учетом взаимосвязи выявленных факторов. Построение такой модели позволит разработать комплексную программу по снижению уровня академической прокрастинации в образовательной среде.

Список использованных источников

1. Варваричева, Я. И. Феномен прокрастинации: проблемы и перспективы исследования / Я. И. Варваричева // *Вопр. психологии.* – 2010. – № 3. – С. 121–131.
2. Зверева, М. В. Адаптация опросника PASS на российской выборке / М. В. Зверева // *Психол. наука и образование.* – 2015. – № 1. – С. 79–84.
3. Кузьмина, О. В. Разработка и стандартизация методики «Временная компетентность личности» / О. В. Кузьмина // *Известия Урал. гос. ун-та.* – 2011. – № 2. – С. 186–196.
4. Мохова, С. Б. Психологические корреляты общей и академической прокрастинации у студентов / С. Б. Мохова, А. Н. Неврюев // *Вопр. психологии.* – 2013. – № 1. – С. 24–35.
5. Abbasi, I. S. Procrastination Behaviors in General, Academic, and Work Setting / I. S. Abbasi // *International Journal of Psychological Studies.* – 2015. – Vol. 7, № 1. – P. 59–66.
6. Lay, C. The relation of trait procrastination to the big-five factor conscientiousness: An assessment with primary-junior school children based on self-report scales / C. Lay, A. Kovacs, D. Danto // *Personality and Individual Differences.* – 1998. – Vol. 25. – P. 187–193.
7. A Formal Model of Procrastination / R. Procee [et al.] // *The Proceedings of the 25th Benelux Conference on Artificial Intelligence.* – 2013. – P. 152–159.
8. Rebetz, M. Cognitive, emotional, and motivational factors related to procrastination: A cluster analytic approach / M. Rebetz, L. Rochat, M. Linden // *Personality and Individual Differences.* – 2015. – Vol. 76. – P. 1–6.

(Дата подачи: 19.02.2016 г.)

М. А. Пономарева

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

M. A. Ponomareva

Academy of management at President of the Republic of Belarus, Minsk

УДК 005.32-057.17

КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

CONFLICTOLOGICAL COMPETENCE OF THE LEADER AS THE BASIS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT

В статье рассматриваются сущность и причины конфликта в организации, определяются его негативные и позитивные последствия, выявляются эффективные стратегии поведения в организационном конфликте. Проанализированы особенности поведения в конфликтах современных руководителей, определены сильные и слабые стороны различных способов регулирования конфликтного взаимодействия, предложены критерии выбора эффективной стратегии поведения в организационном конфликте.

In given article the author considers essence and the conflict reasons in the organization, defines its functional and dysfunctional consequences, reveals effective strategy of behavior in the organizational conflict. In work features of behavior in conflicts of modern heads are analysed, defined strong and weaknesses of various ways of regulation of disputed interaction, are offered criteria of a choice of effective strategy of behavior in the organizational conflict.

В настоящее время существенно повысились требования к уровню профессионализма работников управления, к их знаниям, умениям, способностям. Одним из важнейших условий осуществления управленческих функций является наличие конфликтологической компетентности. Управление конфликтами включает в себя как деятельность по предотвращению конфликтов, так и, в случае возникновения, управление ими. Последнее представляет собой контроль над процессом и формами протекания конфликта с целью минимизации его негативных последствий и максимизации позитивных результатов. Обычно управление конфликтом направлено на его разрешение или урегулирование.

Организация представляет собой сложное целое, включающее в себя не только индивидов с различными статусами, социальными установками и интересами, но и различные социальные образования, стремящиеся занять более высокое место в структуре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной структуры. Кроме того, в отечественной экономике в связи с переходом к новым способам управления даже в успешных действующих организациях возникают ситуации повышенной напряженности. Глубокая перестройка всех отношений в обществе, изменения социальных норм производства материальных благ и их распределение составляют негативный фон конфликтов в организации, которые могут привести к разрушительному кризису. В этой ситуации многие организации оказываются конфликтными по своей сути, вследствие чего не достигают организационных целей.

В современных исследованиях существуют различные подходы к исследованию конфликта. В работах А. А. Ершова конфликт рассматривается как действие противоположных, несовместимых в данной ситуации мотивов, интересов, типов поведения [1, с. 8]. Д. П. Зеркин характеризует конфликт как осознанное препятствие в достижении целей совместной деятельности, как реакцию на почве несовместимости характеров, несходства культурных основ и потребностей [2, с. 12].

Зарубежные исследователи М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури определяют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, ко-

торые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое [3, с. 23].

Анализ определений конфликта, принятых в различных современных исследованиях, обнаруживает их сходство. Как правило, содержание конфликта раскрывается через следующие значения:

1. Состояние открытой, часто затяжной борьбы.
2. Состояние дисгармонии в отношениях между людьми, идеями и интересами; столкновение противоположностей.
3. Психическая борьба, возникающая как результат одновременного функционирования взаимно исключающих импульсов, желаний или тенденций.
4. Противостояние характеров или сил.

В исследованиях Е. В. Александровой, В. О. Храмова, В. Н. Шаленко анализируются трудовые конфликты в производственных коллективах и пути их разрешения [4, с. 17]. Авторы подчеркивают, что противоречия приводят к конфликтам только тогда, когда они затрагивают социальный статус группы или личности, материальные или духовные ценности людей, их престиж, моральное, нравственное достоинство личности. Такие противоречия не только вызывают негативную оценку, но и сопровождаются различными эмоциональными реакциями, такими как обида, гнев, презрение, возмущение, негодование, страх. Эмоции нередко толкают человека на борьбу, и в этом случае вместо противоречия возникает противоборство.

Таким образом, конфликт в организации – разновидность конфликтов, возникающих в коллективах вследствие рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива.

Противоречия, возникающие в процессе достижения целей и задач организации, формируют причины организационных конфликтов. Последние, как правило, вызываются взаимозависимостью и несовместимостью целей сторон и стремлением каждой из сторон реализовать свои цели за счет оппонента. К основным причинам организационных конфликтов относятся [5, с. 31]:

1. Персональные причины (индивидуальные черты, симпатии и антипатии, психологическая несовместимость).
2. Структурные причины (несовершенство коммуникационной структуры (отсутствие, искаженность или противоречивость информации); ролевой структуры (противоречивость должностных инструкций, формальных и официальных требований к работнику); структуры власти (несоразмерность прав и обязанностей)).
3. Изменение организации (интенсификация труда, повышение квалификационных требований).
4. Условия труда (вредные для здоровья или опасные условия работы).
5. Распределительные отношения (оплата труда в форме заработной платы, премий, вознаграждений, социальных привилегий оценивается работниками с точки зрения справедливости).
6. Различие исходных позиций (различный уровень образования, квалификации персонала).

Основные причины конфликтов можно рассматривать по двум группам факторов:

1. *Организационные* (ограниченность ресурсов, неправильное или несправедливое их распределение; несогласованность или противоречивость целей; нечеткое распределение прав и обязанностей; взаимозависимость задач; неблагоприятные условия труда).

2. *Личностные* (различия в ценностях, манерах поведения, жизненном опыте; личная неприязнь; неопределенность перспектив роста; недостаточный уровень профессионализма).

Причины конфликтов во многом определяют характер их последствий, которые могут быть функциональными (конструктивными) и дисфункциональными (разрушающими). Среди функциональных последствий можно выделить поиск и выработку взаимоприемлемого решения; снятие враждебности, несправедливости конфликтующих людей; разрядку; появление условий для сотрудничества, творчества; взаимопонимание; анализ проблем и разработку различных вариантов их решений.

Дисфункциональные последствия конфликтов: неудовлетворенность людей, рост текучести кадров, уменьшение сотрудничества, проявление непродуктивной конкуренции с другими группами, представление о другой стороне как о «враге», уменьшение коммуникаций вплоть до их полного исчезновения, смещение акцента – приращение большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы.

Таким образом, организационные конфликты обусловлены условиями и факторами социально-экономической среды, особенностями организационно-управленческой структуры, характером межличностных взаимоотношений в коллективе, опосредованном совместной производственной деятельностью, и личностными характеристиками сотрудников организации. Степень влияния данных факторов на уровень межличностных отношений в коллективах определяет выбор и эффективность стратегии поведения в конфликте.

Эмпирическое исследование стратегий поведения в конфликте проводилось в 2015 г. на базе организаций Минска и Минской области. Испытуемыми выступили руководители среднего звена в количестве 45 человек в возрасте от 26 до 45 лет.

В качестве диагностического инструментария была использована методика «Определение способов регулирования конфликтов» К. Томаса. Согласно методологической концепции автора, можно выделить пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях: избегание, соперничество, приспособление, компромисс, сотрудничество [6, с. 44].

Стиль поведения в конфликтах, который характеризуется отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам, характеризуется как *избегание* (либо уклонение). Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама

собой, если в настоящее время нет условий для продуктивного разрешения конфликта. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

Пассивный стиль поведения, склонность участников конфликта сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению является приспособлением. Эта стратегия предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Приспособление целесообразно использовать, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной. Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

Соперничество по своей направленности ориентировано на удовлетворение собственных интересов без учета мнений других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, используя при этом давление и силу. Соперничество оправдано в том случае, когда проблема имеет высокую значимость для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточными ресурсами для его быстрого решения в свою пользу. Обычно такая стратегия приводит к ухудшению отношений между конфликтующими сторонами.

Способность к *компромиссу* – признак высокой культуры общения, что является ценным в управленческой практике. Этот стиль предполагает урегулирование разногласий на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Компромисс тем и удобен, что не противостоит другим способам урегулирования конфликтов, не исключает их использование наравне или в сочетании с собой. Однако не следует торопиться с принятием компромиссных решений, искусственно сокращать время на творческий поиск альтернативных способов решения проблемы, оптимальных вариантов.

Сотрудничество отличается стремлением достигнуть максимально возможного удовлетворения и своих интересов, и интересов партнера. Сотрудничество привлекательно прочностью разрешения проблемы, партнерским характером отношений в его ходе. Это единственный способ выхода из конфликта, который позволяет одновременно достичь искомого результата и не нарушить отношения между партнерами.

Успешное сотрудничество способствует улучшению отношений и желанию продолжать взаимодействие в будущем. В то же время сотрудничество не всегда возможно. Для него необходимо время, взаимное желание разрешать проблему совместно, с учетом интересов всех сторон. При такой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его принять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решения проблемы.

Анализ результатов определения способов разрешения конфликтов, полученных в результате исследования по методике К. Томаса, позволил распределить всех испытуемых на группы. В первую группу вошли руководители,

предпочитающие тип разрешения конфликта «компромисс» (35 %), во вторую – «приспособление» (25 %). Третью группу составили специалисты, предпочитающие такой тип разрешения конфликта, как избегание (20 %), четвертую – сотрудничество (15 %), пятую – соперничество (5 %). Полученные данные свидетельствуют о том, что подавляющее число испытуемых предпочитают такой тип разрешения конфликта, как компромисс.

Действительно, компромисс во многих случаях является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом разрешения проблемы. Каждая из сторон получает что-то, устраивающее именно ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все. Однако такая стратегия часто служит лишь временным выходом, поскольку ни одна сторона не удовлетворяет свои интересы полностью, и основа конфликта сохраняется. Если же компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится еще больше.

Такой способ разрешения конфликта, как *приспособление* (25 %), в меньшей степени характерен для испытуемых. Такая стратегия позволяет сохранить ресурсы до более благоприятного момента. Если баланс сил складывается не в пользу одного из участников, капитуляция может оказаться для него наилучшим выходом. Иногда такая стратегия используется в том случае, если признается правота оппонента. Однако уступка может быть воспринята оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации.

Предпочтение такого способа разрешения конфликта, как избегание (20 %), говорит о том, что человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, и не предпринимает никаких шагов по ее разрешению или изменению. Такая стратегия оправдана в ситуациях, которые не особенно значимы для конфликтанта. Однако невмешательство нередко может приводить к эскалации конфликта, так как проблема не решается и интересы участников конфликта остаются неудовлетворенными.

Сотрудничество как способ разрешения конфликта предпочли только 15 % испытуемых. Можно предположить, что участники конфликта не всегда располагают временем для решения проблем, не обладают высоким уровнем конфликтологической компетентности, позволяющим чаще прибегать к сотрудничеству, которое позволяет одновременно решить проблему и не нарушить отношения между партнерами.

Соперничество как способ разрешения конфликта предпочли 5 % респондентов. Это, вероятно, связано с тем, что такая стратегия нарушает отношения между людьми, причем не только непосредственно с конкурентами. Соперничество создает искушение выиграть любой ценой, вплоть до применения нечестных и жестоких методов.

Экспертная оценка трудовой деятельности испытуемых в организации выявила положительную связь между использованием различных стратегий поведения в конфликте и эффективностью деятельности ($r = 0,54, p < 0,01$).

Таким образом, каждая из рассмотренных стратегий поведения может быть оптимальной и обеспечивает наилучший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликта, индивидуально-психологиче-

ских особенности участников конфликтного взаимодействия. Целесообразно иметь в своем репертуаре все стратегии разрешения конфликта. В то же время именно сотрудничество в наибольшей степени соответствует современным представлениям о конструктивном долгосрочном взаимодействии между людьми.

При выборе эффективной стратегии поведения в конфликте необходимо учитывать следующие факторы: размер ставки, которую можно выиграть или проиграть в результате конфликта; ресурсы, определяющие возможность соперничества и вероятности победы; наличие взаимных, пересекающихся интересов у участников конфликта. При наличии общей заинтересованности в сотрудничестве выбор падает, как правило, на «мягкие» стили, в случае же противоречивости интересов используются более жесткие методы борьбы.

Список использованных источников

1. *Ершов, А. А.* Личность и коллектив: межличностные противоречия в коллективе, их разрешение / А. А. Ершов. – Л., 1976. – 512 с.
2. *Зеркин, Д. П.* Основы конфликтологии / Д. П. Зеркин. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 184 с.
3. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: ЮНИТИ, 1992. – 701 с.
4. *Александрова, Е. В.* Социально-трудовые конфликты: пути разрешения / Е. В. Александрова. – М.: ИНИОН. 1993. – 137 с.
5. *Пугачев, В. П.* Руководство персоналом организации: учебник по специальности «Менеджмент» / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 278 с.
6. *Шермерорн, Дж.* Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб.: Питер, 2007. – 637 с.

(Дата подачи: 20.02.2016 г.)

Н. Н. Пыжова

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

N. N. Pyzhova

Academy of Public Administration under the Aegis of the President
of the Republic of Belarus, Minsk

УДК 159.98

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ О ФАКТОРАХ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И ИХ СВЯЗЬ С ТИПОЛОГИЧЕСКИМИ ОСОБЕННОСТЯМИ УПРАВЛЕНИЯ MANAGERS UNDERSTANDING ABOUT THE FACTORS OF WORK MOTIVATION AND THEIR RELATION TO TYPOLOGICAL FEATURES OF MANAGEMENT

В статье приводятся результаты исследования представлений руководителей о факторах трудовой мотивации сотрудников. Выявлены наиболее значимые и наименее значимые, с точки зрения руководителей, мотивационные факторы. Проанализировано, в чем состоят основные различия между представлениями руководителей и мнением экспертов. Выделены факторы, значимость которых либо недооценивается менеджерами,