

ное, что ты, как зубок в расческе, со всеми в одном ряду, в ряду, где тебя уважают, не заметно, но уважают. Вот так мое поколение было втянуто в сознательный беспрекословный труд. Человек не человек, а полчеловека, если он не трудится...» (Н. Мордюкова). [3] Подобные речевые единства демонстрируют (помимо идентификации с одним из поколений) наличие общего или отличающегося исторического и культурного бэкграунда, также содержат аксиологическую маркированность, выраженную эксплицитно или имплицитно, имеют тенденцию к оценке ситуации (либо людей), и демонстрируют идеалы и ценности определенного поколения, которые могут быть менее востребованы представителями иных поколений.

Также межпоколенческий дискурс находит свое отражение в таких маркирующих формулах, как «в наше время», «в мое время», подразумевающих идентификацию с определенной исторической эпохой или периодом. Такие речевые единицы, достаточно часто используемые представителями более старшего возраста, как «когда я был в твоём возрасте», «когда будешь в моем возрасте»), также имплицитно выражают значимость накопления знаний, опыта, навыков и умений, которые возможно приобрести только в результате упорной и целенаправленной профессиональной деятельности. Подобные коммуникативные нюансы необходимо учитывать при осуществлении коммуникативного взаимодействия на рабочем месте с учетом принадлежности сотрудников к тому или иному поколению. Это позволит улучшить социальное и профессиональное взаимодействие в процессе управления и, соответственно, повысит различные производственные показатели.

Список использованных источников

1. Самые высокооплачиваемые профессии в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://edunews.ru/professii/rating/visoko-oplachivaemie-mir.html>. – Дата доступа: 27.12.2019
2. Задворная, Е.Г., Садовская, Е.Ю. Аксиологическая специфика дискурса: вопросы оценки Бизнес. Инновации. Экономика: сб. научн. ст. Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ; редкол.: В.В. Апанасович (председатель). – Минск: Печатный дом «Вишневка», 2017. – С. 152 – 158.
3. Национальный корпус русского языка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://processing.ruscorpora.ru/search.xml?env=alpha&mycorp=&mysent=&mysize=&mysentsize=&mydocsize=&dpp=&spp=&spd=&text=lexform&mode=main&sort=i_grtagging&lang=ru&nodia=1&req=%D0%BC%D0%BE%D0%B5+%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5. – Дата доступа: 29.11.2019

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Т. П. Стрельцова,

канд. техн. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
НИУ «БелГУ», г. Белгород

Тренды современного Мира, такие как глобализация, кооперация, гиперконкуренция, частота смены технологий, всеобщее проникновение IT-технологий во все сферы человеческой жизни, размытие отраслевых и дисциплинарных границ, ведут к социальным и технологическим изменениям рынка труда. Для эффективного управления нужны менеджеры, быстро адаптирующиеся в происходящих изменениях и не стоящие в стороне от происходящих процессов, способные видеть новый образ будущего, находить и предлагать решения, умеющие ставить задачи и принимать вызов современности.

Возрастающая конкуренция на рынке труда повышает степень социальной напряженности в сфере труда, активизирует интерес к вопросу управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента.

Конфликт в рамках социально-трудовых отношений вызывает противоречия в сфере труда, что в свою очередь влияет на качество продукции и услуг организации. По оценкам специалистов, менеджеры тратят на разрешение конфликтных ситуаций около 20 % рабочего времени [1]. Поэтому управление организационными конфликтами – это одна из специфических задач менеджмента. Важная задача любого руководителя – предотвращать возникновение конфликтов, противиться эскалации конфликтогенов, а в случае «разгорания» конфликтной ситуации минимизировать ее негативные последствия.

Организационные конфликты имеют различный генезис и уровни, в них оказываются вовлеченными как отдельные индивиды, так и группы, движимые различными интересами и потребностями.

Изучая понятие «конфликт», следует говорить о междисциплинарном подходе к данному вопросу, так как исследованием конфликтологических проблем занимаются различные науки (рис. 1) [2, 6, 7].

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

Рисунок 1 – Подходы к раскрытию понятия конфликт

Конфликт представляет собой сложную систему элементов, отражающих существующее противоречие в коллективе. Основными элементами конфликта являются: субъекты, предмет и объект конфликта, а также факторы микро- и макросреды в которой существуют и взаимодействуют стороны конфликтной ситуации (рис. 2).

Любая управленческая и производственная деятельность сопряжена с конфликтами. Причины конфликтов, безусловно, зависят от конкретной ситуации, но анализ различных конфликтных ситуаций показал, что все их можно объединить в конкретные группы (рис. 3) [2, 4]. Понимание генезиса конфликта помогает эффективно управлять конфликтными ситуациями в организации.

На сегодняшний день существующие различные подходы к определению понятия «организационный конфликт». Одни ученые понятие «организационный конфликт» трактуют как систему взаимодействия структурных элементов организации, направленную на разрешение существующих противоречий, возникающих вследствие столкновения противоположных позиций, целей, интересов, мнений. Другие как неправильные действия одного или нескольких членов организации, наносящие ущерб одному делу или срывающие достижение общей цели.

Автор, придерживаясь мнения ученых по данному вопросу, считает, что организационный конфликт – это сложное многоуровневое явление, ограниченное рамками организации, и возникающее вследствие рассогласования целей, интересов и взглядов ее структурных элементов.

Конфликт – это динамический процесс, состоящий, как правило, из нескольких фаз (стадий) (рис. 4) [1]. Стадии могут повторяться циклически и следуют в определенной последовательности, но возможны изменения в очередности, так как конфликт может не разрешиться до конца и перейти в скрытую форму, а может быть разрешен на ранней стадии до достижения пика конфликта.



Рисунок 2 – Структура конфликта

Примечание – разработка автора [5].

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

Рисунок 3 – Причины конфликтов в организации

Примечание – разработка автора на основе [2, 4].

Существуют разные точки зрения на понятие «управление конфликтом». Одни авторы рассматривают управление конфликтом как деятельность, другие как процесс. С нашей точки зрения процесс управления конфликтом – это модерирование конфликта, позволяющее устранить источник возникновения конфликта, исключить возможность его обострения и проявления деструктивных последствий, посредством эффективной системы прогнозирования, регулирования и разрешения конфликтов. Любая система управления конфликтом в организации может быть представлена в виде следующей схемы (рис. 5):



Рисунок 4 – Фазы конфликта



Рисунок 5 – Система управления конфликтом в организации

Эффективность управления персоналом будет высокой, если управление конфликтами будет осуществляться на ранних стадиях зарождения противоречий [7]. Своевременное выявление причин конфликта и устранение их в 99 % приводит к неоявлению конфликта. Поэтому главная задача руководителя состоит в том, чтобы выявить и «войти» в организационный конфликт на его начальной стадии.

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

Рабочая среда, в которой работники открыто не обсуждают важные вопросы и проблемы, ведет к интригам и возникновению напряженной обстановки в коллективе, к необязательности и нетребовательности сотрудников и в конечном итоге безразличию к общему результату (миссии) организации. Недоверие в коллективе «убивает» открытую дискуссию и создает почву для развития конфликтов. Уход от конфликтов П. Ленини в своей книге «Пять пороков команд» [3] рассматривает как одну из главных проблем коллектива, снижающую эффективность управления компанией (рис. 6).

Конфликты в организации влияют на выбор управленческого решения и определяют вектор развития и изменения организации. Главная задача руководителя различать конструктивные конфликты (возникают в силу объективных причин) и деструктивные (кроются в проблемах отдельных личностей), разрешать проблемы и противоречия организации только через позитивные функции конфликта.

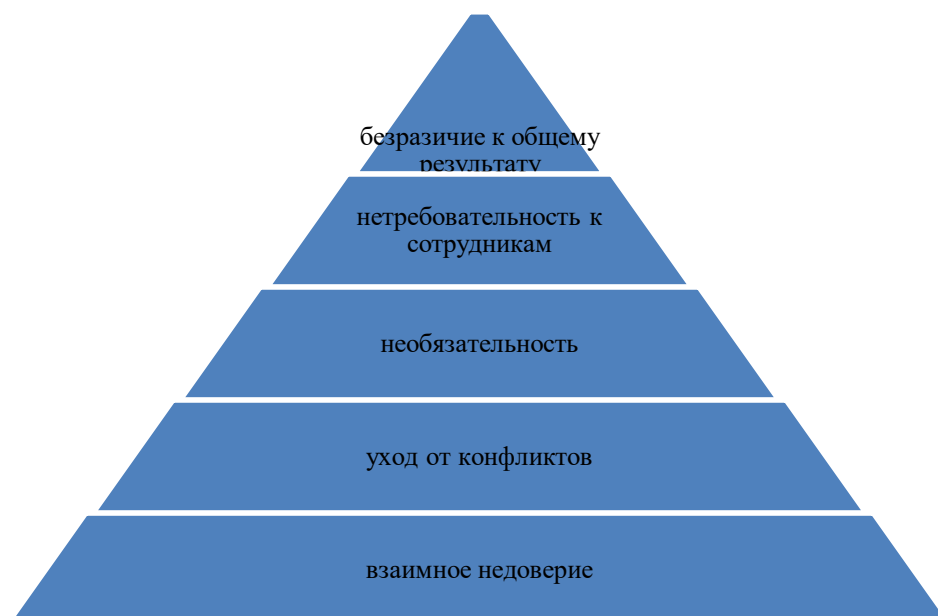


Рисунок 6 – Пять пороков команд

Примечание – разработка автора на основе [3].

Конфликты имеют для организации определенную ценность:

1. помогают увидеть целостную картину и оценить проблему со всех сторон;
2. позволяет узнать мнение и идеи коллег, выработать решение проблем, устраивающее всех членов управленческой команды;
3. напряженность в коллективе не дает организации останавливаться и деградировать;
4. открывают дорогу инновациям;
5. стимулируют интеллектуальную деятельность;
6. имеют созидательный эффект.

При грамотном управлении конфликт служит отправной точкой для выстраивания более эффективного рабочего процесса и стимулом для творческой активности персонала.

С целью построения эффективной системы прогнозирования конфликтов все стратегические задачи организации необходимо перевести в плоскость проектного менеджмента, затем проектную деятельность организации скоррелировать с процессом управления конфликтами с использованием методов и инструментов форсайта.

Методы форсайта, в частности форсайт-сессии позволят сотрудникам системно смотреть на варианты развития организации и определить ответы на возможные вызовы, сгенерировать новые идеи. Для прогнозирования конфликтов в организации мы предлагаем использовать следующие методы форсайта:

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

Предлагаемая схема носит универсальный характер и может быть использована как в органах государственной власти, так и в бизнес-структурах, с целью управления организационными конфликтами (рис. 7).

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

фликтов на ранних стадиях. Предлагаемый алгоритм действий позволяет мониторить зоны риска, эффективно управлять конфликтом в случае его возникновения, что в конечном итоге позволит руководству организации иметь четкую картину рабочего процесса.

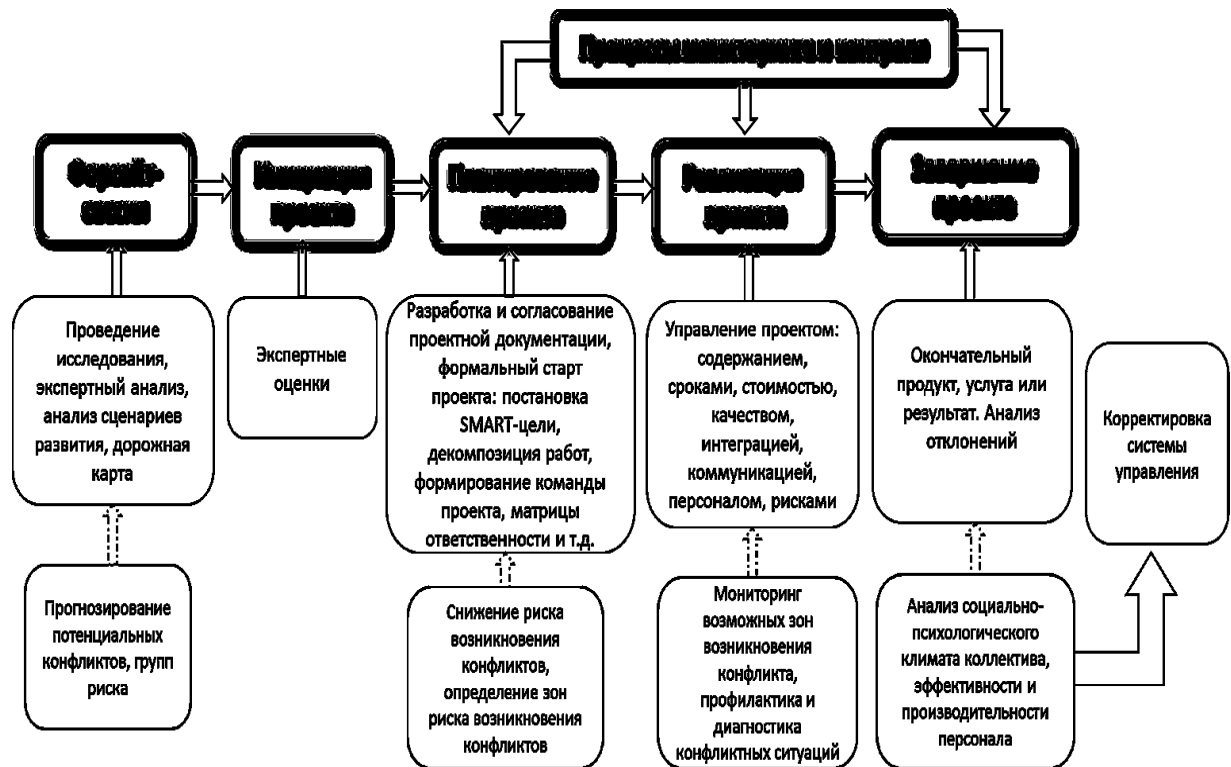


Рисунок 7 – Схема управления конфликтами в рамках проектной деятельности организации

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

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

Список использованных источников

1. Дмитриев А. В. Конфликтология [Текст]: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. / А. В. Дмитриев. – М.: Альфа-М, 2012.– 336 с.
2. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата 2-е изд., испр. и доп. / С. М. Емельянов. –М.: Издательство Юрайт, 2018. – 261 с.
3. Ленсиони П. Пять пороков команды / Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016. – 216 с.
4. Решетникова К.В. Организационная конфликтология: уч. пособие / К.В. Решетникова – М.: ИНФРА-М, – 2013. – 29 с.
5. Стрельцова Т.П. Совершенствование системы управления конфликтами в организации: дипл. работа (диссертация магистра управления персоналом). НИУ «БелГУ», Белгород, 2018.
6. Щегулин А.В. Управление трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в организациях рекламной сферы: дис. ... канд. экон. наук. / А.В. Щегулин, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления». – Москва, 2016. – 276 с.
7. Эрика Регнет. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления/Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005. – С. 18.