

Управления конфликтами в организации и организационная культура

Иванов

Управлять конфликтами значит не только определить возможные зоны их возникновения в организации, но и, главным образом снижать конфликтный потенциал данной общности, т.е. предотвращать конфликтные ситуации, воздействовать управленческими средствами на процесс совместной деятельности людей таким образом, чтобы объективно существующие противоречия не перерастали в осознанное конфликтное противодействие.

Управленческая деятельность в конфликтных ситуациях сталкивается с рядом трудностей, которые необходимо преодолевать при разработке и практическом применении социальных технологий управленческого характера в организации. Для эффективного управления конфликтами необходимы дополнительные ресурсы - материальные, финансовые, человеческие. Чтобы справиться с нарастающими в конфликтной ситуации трудностями, требуется качественный скачок в управленческой деятельности - создание качественно иных структур и механизмов управления, способных адекватно реагировать на быстро меняющуюся обстановку, обеспечивая адаптивность управленческих структур, эффективность их деятельности в нестандартных условиях. Одновременно должны быть проведены перемены в управленческом мышлении, в управленческой культуре персонала, в их повороте от стандартных навыков и решений к нестандартным. Поэтому необходима организация специальной профессиональной подготовки к действиям в конфликтной ситуации,

Можно выделить несколько общих конфликтогенных проблем на современном этапе социально-экономического развития России в организациях, прежде не учитывающихся. К ним относятся:

- девальвация старого опыта управляющих, вызванная появлением совершенно новых задач;

- значительное усложнение характера управленческих проблем, вызванное динамизмом внешней среды деятельности компании;
- обострение разрыва между нарастающей новизной задач и привычными для управленческих структур системы ресторанного бизнеса старыми приемами управления;
- повышение уровня рискованности стратегического рынка и стоимости ошибок при проведении политики компании в ресторанном бизнесе.
- умение руководителем делегировать полномочия подчиненным
- текучка кадров

В настоящее время наибольшие трудности в урегулировании и предотвращении конфликтов в компании предопределены недостаточной проработкой методов, связанных с всесторонним анализом конфликтных ситуаций, а также с их эффективным менеджментом в виде службы «быстрого реагирования».

Сложилась созревшая для решения актуальная проблемная ситуация, порожденная разрывом между потребностью в эффективной системе управления факторами зарождения, функционирования и развития конфликтов, с одной стороны, и отсутствием модели такого рода системы, - с другой. Без этой целостной системно-аналитической основы невозможно осуществление действенного управления социальными конфликтами, налаживание социального контроля за формами и уровнем интенсивности конфликтных социально-трудовых отношений в данной кофейне.

По моему мнению, повышение эффективности управления конфликтами в данной компании и их предупреждение может быть реализовано при условии создания Центра управления конфликтами, модель которого разработана мною. Расширение теоретического и практического потенциала социально-трудовой конфликтологии в компании, необходимое для успешного решения этой актуальной задачи, может сыграть важную роль в обеспечении оптимизации социального климата, стабильности социально-трудовых отношений и одновременно

- их динамичности и гибкости за счет более полного выявления скрытых резервов компании.

Разработка модели центра управления конфликтами осуществлялась мною на основе системного анализа социально-трудовых отношений в кофейне и социологического исследования проблемных ситуаций в функционировании и развитии кофейни. Рассмотрим предлагаемую мною модель центра управления конфликтами.

Цель деятельности центра управления конфликтами - организационно вписываясь в структуру компании, создать систему оперативного и динамичного прогнозирования конфликтности и применение действенных мер предупреждения и конструктивного управления социально-трудовыми конфликтами.

Основные задачи:

1. Моделирование конфликтности в кофейне с целью формирования конфликтологической компетентности управленческого персонала и отработки технологизации конфликтов.

2. Целенаправленный конфликтологический мониторинг, предполагающий выявление и концептуальное интегрирование конфликтогенных факторов, вызывающих и обостряющих типичные конфликтные ситуации в компании, эффективность их регулирования.

3. Экспертиза и диагностика конфликтов для перевода их в конструктивное русло.

4. Менеджмент конфликтов, обучение правильному поведению в конфликте.

По моему мнению, в процессе постановки задач необходимо выделить главный критерий целесообразности деятельности центра. В данной модели таким критерием является повышение конфликтологической компетентности административно-управленческого аппарата, сотрудников компании, и, следовательно, снижение уровня конфликтности в компании

как важного фактора формирования благоприятного климата в компании и ее эффективной деятельности.

Функции, выполняемые центром управления конфликтами:

1. Аналитическая - анализ конфликтных ситуаций и побуждение к этому конфликтующих сторон, также определение эффективности работы службы.

2. Организационная - организация мониторинга конфликтности в компании, подготовка и проведение процесса переговоров на разных уровнях конфликтного взаимодействия.

3. Обучающая - подготовка программ обучения конструктивному участию в конфликтах, развитие навыков регулирования конфликтов, самоменеджмента, обучение конфликтующих сторон процессу ведения переговоров.

4. Ресурсная - снабжение участников социальных конфликтов дополнительной информацией, привлечение специалистов разных профилей для более эффективной работы,

5. Методическая - разработка методических пособий, рекомендаций по профилактике и управлению конфликтами.

6. Контролирующая - контроль за разрешением конфликта и за выполнением условий постконфликтного поведения.

Принципы, на которых должна строиться деятельность центра управления конфликтами:

1. Принцип развития – данный принцип требует при изучении конфликтов выявлять тенденции и их эволюции - постепенном, длительном, непрерывном развитии конфликта. Знание закономерностей и особенностей эволюции конфликтов позволяет более глубоко понять причины, содержание конфликтов в компании и дать более точный и долговременный прогноз возможных вариантов их развития.

2. Принцип системного подхода - анализируя конфликты в компании, необходимо рассматривать их как сложно организованные объекты,

состоящие из иерархически связанных подсистем и входящие в свою очередь в качестве подсистем и системы более высокого уровня. Изучая конфликт, следует стремиться исследовать связи конфликта с другими процессами и явлениями в кофейне, с одной стороны, и между его подструктурами, с другой. Отсутствие анализа основных связей конфликта со средой может привести к существенным упрощениям в его понимании и к снижению возможностей управления конфликтом.

4. Принцип объективности требует минимизирования влияния личных и групповых интересов, установок, других субъективных факторов на процесс и результат исследования и регулирования конфликтов.

5. Принцип равноправия сторон предполагает, что ни одна из сторон конфликта не имеет процедурных преимуществ. Им предоставляется одинаковое право высказывать свое мнение, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения в регулировании конфликта,

6. Принцип конфиденциальности - все, о чем говорится или обсуждается в процессе изучения, предупреждения и регулирования конфликта остается внутри этого процесса. Менеджер не имеет права сообщать одной стороне информацию, которую он получил от другой в процессе индивидуальной беседы, если не получил на это специального разрешения или просьбы от сообщившего информацию.

Модель является открытой системой и имеет вход и выход. Входной элемент - потребность сотрудников и администрации кофейни в конструктивном управлении конфликтами и развитии гармоничных социально-трудовых отношений. Выходной элемент — результаты деятельности модели по профилактике и урегулированию конфликтов. Внутренняя подсистема центра включает управление, методическое сопровождение, человеческие ресурсы.

Центр управления конфликтами в своей *структуре* имеет:

- руководителя центра,

- отдел социального развития,
- информационно-методический отдел,
- отдел диагностики и регулирования конфликтов.

Рис. 1. Функциональная модель Центра управления конфликтами



Руководитель центра управления конфликтами осуществляет планирование деятельности, администрирование и регулятивную функцию. Поскольку центр конфликтологии является инновационной структурой в составе данной компании, регулятивная функция приобретает особое значение и включает в себя не только разработку подробных должностных инструкций и функциональных обязанностей персонала, но и определение стандартов деятельности всех элементов модели и соответствие им в работе персонала путем текущего контроля.

Отдел социального развития мог бы играть ведущую роль в разработке и реализации социальных программ как механизма стимулирования персонала и повышения качества трудовой жизни - одного из условий бесконфликтного поведения в организации; в развитии системы социальной поддержки сотрудников кофейни на основе формирования социальной политики компании.

Социальная политика компании - совокупность конкретных мер и мероприятий, направленных на достижение социально ориентированного экономического развития компании.

Социальная политика компании обусловлена средствами, располагаемыми и используемыми руководством компании в соответствии с действующим законодательством и коллективным договором для социальной защиты сотрудников компании (предоставление социальных гарантий, льгот), постконфликтной реабилитации.

Деятельность отдела социального развития также предполагает сбор, обработку, систематизацию, накопление и использование информации. Базовой информацией для определения основных направлений деятельности отдела может стать система социальных показателей, которая позволяет измерять те или иные общественные явления и устанавливать новые тенденции закономерности развития компании. На основе этих показателей работником отдела может быть разработана модель социальных приоритетов, включающая проблемы здоровья, развития личности, занятости и качества трудовой деятельности, свободного времени, экономического положения, социального окружения.

В состав отдела социального развития должна быть введена должность психолога. Психолог занимает важное место в формировании социально-психологического климата в коллективе. В сферу деятельности психолога входит укрепление в компании климата доверительности, создание условий для атмосферы взаимной поддержки. Факторами, поддерживающими климат доверия, являются, во-первых, предоставление сотрудникам благо-

приятных условий для осуществления трудовой деятельности, профессионального и карьерного роста; во-вторых, ведение дискуссий, обмен идеями, предоставление достаточной свободы при разработке новшеств, обеспечение новаторов необходимыми ресурсами; в-третьих, создание эффективных коммуникаций с коллегами и внешними организациями.

Информационно-методический отдел осуществляет учебно-методическое обеспечение деятельности центра управления конфликтами, проводит экспертизу образовательных конфликтологических программ, организует обучение руководительского состава и других сотрудников конструктивному поведению в предконфликтных ситуациях и в конфликте. Конфликтологическое образование подразумевает освоение совокупности теоретических знаний, технологических умений и навыков, позволяющих сотрудникам и руководителям компании цивилизованно выстраивать общение, находить достойные варианты преодоления возникающих между ними противоречий. В данном отделе функции методиста целесообразно выполнять специалисту конфликтологу, который будет оказывать всестороннее содействие руководителю в организации успешного функционирования центра управления конфликтами. Он взаимодействует непосредственно с отделами, руководителем и структурными подразделениями данной организации.

Сотрудники отдела участвуют в развитии коммуникационных потоков в компании: организуют подачу объективной информации о деятельности центра управления конфликтами, обеспечивают вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений по социально-экономическим проблемам, инновационным технологиям. Кроме того, информационно-методический отдел способствует налаживанию связей с внешней средой функционирования компании, с другими организациями.

Методист отдела отвечает и за формирование архива, основные функции которого — сбор и хранение материалов по результатам деятельности

центра, что приобретает особое значение при организации мониторинга социально- трудовых отношений и конфликтного взаимодействия в организации.

Отдел диагностики и регулирования конфликтов решает важнейшую задачу в реализации цели центра управления конфликтами - отработка принципов моделирования и технологизации управления конфликтами в организации. Основные средства и способы осуществления этой задачи - организация целенаправленного конфликтологического мониторинга и менеджмента как действенных инструментов, позволяющих отслеживать зарождение конфликтных ситуаций, выявлять их источники, уровень напряженности, динамику, характер действий конфликтующих сторон. На этой основе разрабатывать и претворять меры по предупреждению и урегулированию социальных конфликтов, стабилизации социально- трудовых отношений и содействию формирования социального климата в компании.

Проблематика, связанная с научным обоснованием принципов экспертизы, диагностики и прогнозирования конфликтов, как основы их моделирования, а также с выявлением основных конфликтогенных факторов, носит в основном общетеоретический характер. Поэтому в деятельности Центра для своевременного решения этих задач предусмотрена реализации образовательного блока. Программы подготовки к диагностике, предупреждению и управлению конфликтами должны быть рассчитаны как на административно-управленческий аппарат, так и на остальной персонал.

Моделирование конфликтов в организации представляет собой процедуру создания такого целостного образа конфликтной ситуации, в котором должна найти отражение вся реальная совокупность конфликтных процессов и отношений, которые зарождаются и разворачиваются в компании. Эти процедуры позволят воспроизвести конфликтную ситуацию достаточно полно и разносторонне. При этом получаемая в конечном итоге

модель должна быть максимально пригодна для практического использования, особенно теми административными структурами, которые имеют возможность принимать конкретные решения.

Основной акцент в моделировании, на моему мнению, необходимо сделать на выявлении, осмыслении и концептуальном интегрировании конфликтогенных факторов, вызывающих и обостряющих типичные конфликтные ситуации в компании.

Предварительный анализ конфликтного взаимодействия и социально-трудовых отношений в данной организации, проведенный авторам диссертационной работы, выявил определенную сложность в обеспечении мониторинга и опирающегося на него конфликтного моделирования, которую предстоит учесть в исследовательской и образовательно-просветительской деятельности центра управления конфликтами. Сложность состоит в том, что в современных социально-экономических условиях развития университета конфликтогенные факторы подвержены сильному взаимовлиянию. Это отчетливо демонстрируют результаты опроса, когда респонденты определяют свое положение в организации многими характеристиками: возможностью (не возможностью) карьерного роста, творческой активностью (пассивностью), условиями (благоприятными или неблагоприятными) работы, уровнем взаимопонимания (высоким или низким) как между структурами, так и между отдельными сотрудниками. В этой ситуации целесообразно формировать междисциплинарные группы экспертов из социологов, психологов, конфликтологов, экономистов, педагогов, менеджеров разного уровня для экспертной оценки состояния конфликтов в компании, а также для соответствующего моделирования конфликтных ситуаций, их диагностики, прогнозирования, регулирования и предотвращения.

Координационная группа может на основе использования как вторичных материалов, предоставляемых архивом центра управления конфликтами, так и эмпирических исследований, осуществляемых в мониторинговом

режиме отделом диагностики и регулирования конфликтов, а также с помощью опирающихся на них экспертных оценок дать сопоставительный модельный анализ тех сфер жизнедеятельности компании, где острота конфликтов высока, с теми, где ситуация более спокойна. Сопоставительный анализ может касаться и отдельных организаций, отделов, структурных подразделений, что позволит делать многоуровневые горизонтальные срезы предконфликтных, конфликтных и постконфликтных ситуаций.

Необходимым условием эффективной работы центра управления конфликтами выступает организация и проведение постоянного мониторинга возникающих в компании социальных противоречий и конфликтных ситуаций. Т.е. сбор и анализ статистической информации, проведение дополнительных информационно-аналитических исследований (опросы, интервьюирование) и оценка состояния, тенденций развития и остроты конфликтных ситуаций и конкретных проблем в деятельности структур и сотрудников компании.

Функции отдела диагностики и регулирования конфликтов — мониторинг, прогнозирование, моделирование, регулирование социальных конфликтов - сложны и многогранны. Для их эффективной реализации, по моему мнению, упор в разработке концептуальных оснований и организационных принципов модели центра управления конфликтами необходимо сделать на учете и использовании внутренней мотивации поведения членов коллектива, их ценностных ориентации и социально-психологических установок, идентификаций и стереотипов. Поскольку важную роль в моделировании и трансформации этих идентификаций, установок и ориентации играют средства массовой информации и образовательные программы, их функциям и влиянию на формирование конструктивной конфликтного поведения центр также должен уделять большое внимание.

По моему мнению, обеспечивающие конфликтологическое моделирование и управление конфликтами исследовательские программы центра управления конфликтами, должны ориентироваться на методы активного и конкретного вмешательства в изучаемые конфликтогенные процессы. Следовательно, в своей деятельности центр управления конфликтами будет использовать принцип ориентации на активные действия. В основной методический инструментарий реализации деятельности центра, в соответствии с вышесказанным, необходимо включить:

- опросные методы;
- методы экспертных оценок;
- метод включенного наблюдения;
- методы «паблик рилейшнз», позволяющие сгруппировать, интегрировать, оптимизировать и эффективно направлять информационные потоки;
- методы моделирования;
- социальные технологии предотвращения и урегулирования конфликтов.

Модель управления конфликтным процессом должна быть системной и включать в себя следующие базовые компоненты:

1. Научные принципы прогнозирования и ранней диагностики социальных конфликтов.
2. Методы профилактики конфликтов путем упреждающего решения проблем, механизмы предотвращения эскалации конфликтов, блокирования их деструктивного потенциала.
3. Технологии конструктивной деэскалации конфликтов и развития конструктивного потенциала конфликтов.
4. Способы урегулирования и разрешения конфликтов, мероприятия по общему снижению конфликтной напряженности в университете, стабилизации и гармонизации социально-трудовых отношений.

5. Формирование адекватной поставленным задачам культуры поведения в конфликте, способствующей конструктивному управлению конфликтами как основы формирования благоприятного социального климата в компании.

Выходными элементами модели, как отмечалось выше, являются результаты деятельности. Оценка результатов является важным этапом функционирования модели. Критериями эффективности деятельности центра управления конфликтами могут выступать: снижение напряженности во взаимоотношениях всех сотрудников университета, улучшение социального климата, расширение информированности о проблемных ситуациях и их решении, повышение уровня конфликтологического образования, эффективной деятельности предприятия. Оценка результатов деятельности может проводиться, как с помощью специально разработанной анкеты, так и тестированием.

Реализация этих мер позволит разработать и предложить для практического использования административно-управленческими структурами способы и формы осуществления управления социальными конфликтами в компании, обеспечивающие эффективное регулирование социального взаимодействия и формирование благоприятного социального климата в компании.

Таким образом, по моему мнению важную организующую и координирующую роль в создании и обеспечении конфликтологического моделирования, опирающегося на мониторинг, становление эффективного управления конфликтами, может выполнить созданная специально для этой цели особая структура - Центр управления конфликтами. Он позволит решить следующие проблемы:

- выявит конфликтогенные факторы объективного и субъективного порядка, дестабилизирующие социально-трудовые отношения, определит формы, уровни и причины недовольства сотрудников и подразделений в целом;

- позволит понять тенденции и условия развития социально-трудовых отношений, определить направления их стабилизации и нормализации, использовать дополнительные резервы компании, повысить эффективность деятельности компании;

- поможет оценить уровень готовности представителей различных структурных подразделений к компромиссным и консенсусным формам поведения в конфликтных ситуациях, а также степень их образовательной и специальной подготовки к активному участию в предотвращении, урегулировании конфликтов;

- позволит разработать и предложить для реализации представителям административно-управленческого аппарата научно-обоснованные способы и формы управления конфликтами на основе создания их концептуальных моделей, обеспечивающих систематизацию, интеграцию, учет и нейтрализацию конфликтогенных факторов, формирование благоприятного климата в компании.

Важность и значимость внедрения и распространения конфликтологического образования становится особенно понятным, если учесть, что вся данная компания переживает серьезный этап своей деятельности, и игнорирование проблемных ситуаций в дальнейшем может привести к кризису данного предприятия.

Список использованной литературы

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие. Социально-психологические проблемы. М., 2000
2. Андреев В.И. Конфликтология; Искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов. М., 2005
3. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. М., 2006
4. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: Пути разрешения. М., 2003

5. Гришина Н.В. Психология конфликта СПб., 2000
6. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений.,2006
7. Ночевник М.Н. Психология общения и бизнес. М.,1995
8. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб., 2003
9. Чалдин Р. Психология влияния. СПб.,1997
10. Щекин Г. Основы кадрового менеджмента. Киев,1993