

УДК 378.2

Доцент П.В. Самойлов

(Воронеж. гос. ун-т инж. технол.) кафедра экономической безопасности и финансового мониторинга. тел. (473) 212-75-39

E-mail: sampavel@mail.ru

доцент А.И. Федосеев

(Московский гуманитарный университет) кафедра прикладной информатики.

тел. 8-499-374-70-18

E-mail: AFedosseev@mosgu.ru

доцент Л.В. Смarchкова, доцент С.Л. Житенев

(Воронежский филиал Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова) кафедра коммерции и товароведения. тел. 8-951-545-56-45

E-mail: lilija-sma@rambler.ru

Associate professor P.V. Samoilov

(Voronezh state university of engineering technologies) Department of economic security and financial monitoring. phone. (473) 212-75-39

E-mail: sampavel@mail.ru

associate professor A.I. Fedoseev

(Moscow University for the Humanities) Department of Applied Informatics.

phone 8-961-634-39-11

E-mail: AFedosseev@mosgu.ru

associate professor L.V. Smarchkova, associate Professor S.L. Zhitenev

(Voronezh branch Russian Economic University G.V. Plekhanov) Department of commerce and merchandising. phone 8-951-545-56-45

E-mail: lilija-sma@rambler.ru

Управление конфликтами в кризисной ситуации в целях формирования свойства коммерческой организации в условиях рынка: выживаемость

Conflict Management Crisis the situation in order to form the properties of the commercial organization in the conditions of market: survival

Реферат. Необходимость управления конфликтами в кризисных ситуациях ставит перед руководителями вопросы по решению возникающих новых задач и налаживанию диалога в коллективе. Игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе недопустимо, поскольку может привести к ошибочным действиям в управлении. Поэтому конфликты необходимо анализировать с позиций теории организации, рассматривая её как комплекс отношений между организационными единицами. Опыт разрешения конфликтов указывает на определенную последовательность действий для конструктивного управления ими. В статье рассматривается стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого менеджером по конфликтам (менеджер по персоналу либо психолог) с целью его урегулирования, а также приводится последовательность структурирования конфликта в виде блок-схемы. В условиях кризиса в организации минимизация времени разрешения конфликтов выступает одним из важнейших требований к его эффективному преодолению. В условиях кризиса в организации минимизация времени разрешения конфликтов выступает одним из важнейших требований к его эффективному преодолению. Направленность действий консультанта по рассмотренным выше проблемам ликвидации кризисных ситуаций приведена в таблице. Предложенный подход разрешения конфликтов в кризисном режиме развития рассматривает направления формирования такого важнейшего свойства коммерческой организации в условиях рынка как выживаемость. Вместе с тем, менеджеру предлагается расширенный дифференцированный арсенал вмешательств в неизбежные конфликты между организационными единицами.

Summary. The need for conflict management in crisis poses questions about the decision of the leaders of emerging new challenges and dialogue in the team. Ignoring conflicts that arise in the collective unacceptable, because it can lead to wrong actions in the administration. Therefore, conflicts must be analyzed from the standpoint of the theory of organization, considering it as a set of relationships between organizational units. The experience of conflict resolution points to a sequence of actions for constructive management. The article discusses the strategy of effective interventions by the manager on the conflicts (personnel manager or psychologist) for the purpose of settlement, and provides a sequence of structuring the conflict in block diagram form. In a crisis, the organization to minimize the time for conflict resolution is one of the most important requirements for its effective overcoming. In a crisis, the organization to minimize the time for conflict resolution is one of the most important requirements for its effective overcoming. Direction of action discussed above consultant on crisis management issues, refer to the table. The proposed approach of conflict resolution in crisis mode, considering the direction of formation of such an important organization in the commercial property market conditions as the survival rate. However, the manager of the proposed expansion of differentiated arsenal of interventions in the inevitable conflicts between organizational units.

Ключевые слова: кризисная ситуация, конфликты, управление конфликтом, конфронтация, синтез.

Keywords: crisis, conflict, conflict management, confrontation, synthesis.

© Самойлов П.В., Федосеев А.И.,
Смarchкова Л.В., Житенев С.Л., 2015

Сложность управления в кризисной ситуации обусловлена следующими факторами. С одной стороны, возникновение новых задач, свойственных только этому режиму развития организации. С другой стороны, обострение проблем, приобретение ими иного качества по сравнению со стационарным режимом работы менеджера. Для этого руководитель должен выступить в роли нейтрального организатора, который направит дискуссию в русло научного поиска решения проблемы и поспособствует налаживанию диалога.

Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель в кризисной ситуации – это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. В данной ситуации возможны следующие ошибочные действия: чрезмерно критическая оценка событий, постоянное игнорирование интересов работников, предъявление огромного количества претензий активно поддерживать сотрудничество внутри организации. Выход из этого тупика можно найти в подходе к анализу конфликта с позиций теории организации. Основным методологическим моментом в данном подходе является рассмотрение организации как комплекса отношений между организационными единицами. Опыт разрешения конфликтов указывает на определенную последовательность действий для конструктивного управления ими.

Рассмотрим стратегию эффективного вмешательства, осуществляемого менеджером по конфликтам (обычно эту роль выполняет менеджер по персоналу либо психолог). Стратегическое вмешательство определяется несколькими постулатами, то есть основными условиями урегулирования конфликта. Данные постулаты будем рассматривать как своеобразные пункты, где должны определяться и приниматься руководителем существенные решения о целесообразности вмешательств и их видах (рисунок 1). Рассмотрим основные из них.

1. Завоевание авторитета у сторон. Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью менеджера и консультанта. Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнение.

2. Определение взаимоотношений сторон. Менеджер должен ясно представлять себе структуру сторон – участников конфликта. Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба,

острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта. Широко распространенным методом при этом является интервью с представителями обеих сторон как способ получения необходимой информации. Интервью обеспечивают менеджера информацией о следующих решающих моментах: интенсивность конфликта; уровень симметрии и силовой баланс; природа, характер конфликта (определенные проблемы, обиды, жалобы и поводы для недовольства).

3. Поддержание равновесия сторон. Без определенной симметрии в отношениях между сторонами менеджер не сможет выполнять свои обязанности. Менеджер должен проявлять активность, прежде всего, при наличии безвыходных ситуаций, в которых стороны более или менее соответствуют друг другу. Важнейшей особенностью взаимодействия сторон в этих условиях является стремление к сохранению силового баланса.

4. Поддержание «оптимального» уровня интенсивного конфликта. Высокая интенсивность конфликта сильно осложняет управление им и даже в ряде случаев делает его невозможным. Такое положение обуславливается тем, что ни одна из сторон не проявит готовности общения с другой стороной. Конфликт, который находится в состоянии очень быстрой эскалации, может оказаться, как показывает практика, вне сферы влияния менеджера.

5. Дифференциация вмешательства по 4 видам конфликта. Если на предыдущих этапах рассматривались вопросы управления динамикой конфликта, то здесь определяющим вопросом является качественная сторона разногласий, природа их возникновения. Конфликтные ситуации обычно связаны с одним из следующих видов отношений, возникающих в процессе совместной деятельности групп: деловыми («инструментальными») отношениями; социо-эмоциональными отношениями; отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов; силовыми отношениями. Иногда возникновение конфликта связано со всеми указанными типами отношений, в таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одного конфликта.



Рисунок 1. Последовательность действий для конструктивного управления конфликтами

6. Детализация конфликта, конфронтация, синтез. Такой подход приводит к синтезу мнений, то есть к выработке определенного решения, понимания, и достижению компромисса. Этот повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Наилучшие результаты получаются тогда, когда этот метод будет поддержан обеими конфликтующими сторонами. Непосредственной целью обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив обеих сторон. Результатом этой конфронтации перспектив может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса. Конфронтация может закончиться и созданием безвыходной ситуации. Безвыходные ситуации принуждают стороны к дальнейшей детализации, за которой вновь следует конфронтация. Последовательность структурирования конфликта приведена на рисунке 2.

7. Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, способствование постоянному прогрессу. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу недоверия. Часто стороны чувствуют себя дезориентированными и подвергающимися угрозам.

Точность диагностики составляющих процедур управления конфликтом, подбор

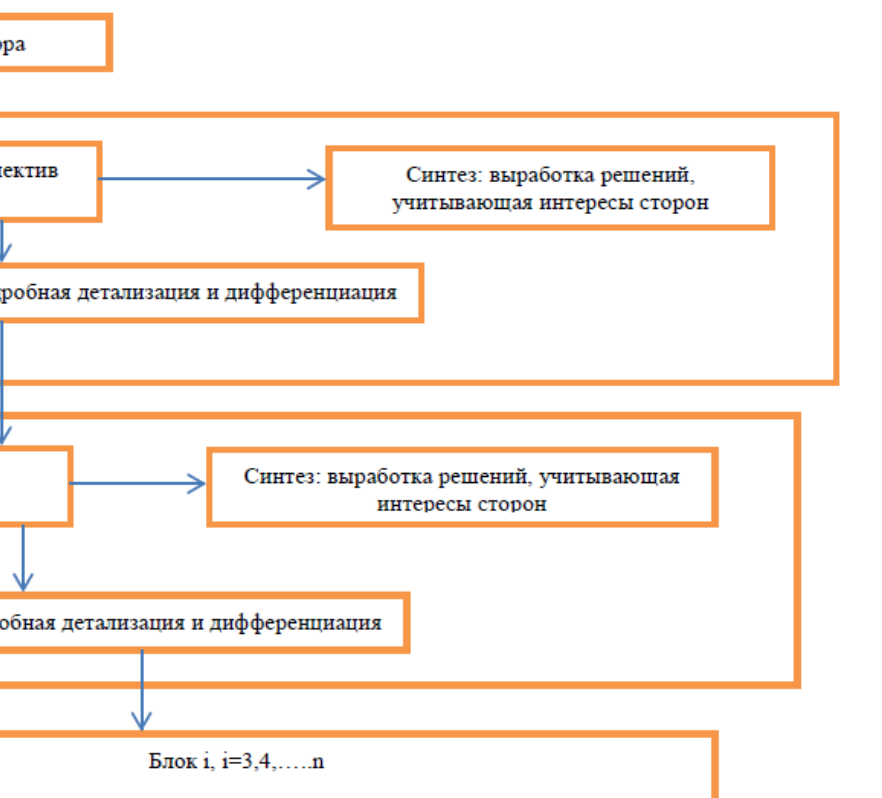
адекватных методов работы, искусность их применения определяют эффективность стиля работы менеджера.

8. Особую роль играет качество выполнения консультантом такой функции управления, как контроль за процедурой продвижения к разрешению конфликта. Речь идет о таком владении технологией разрешения конфликта, которая позволит менеджеру управлять изменением позиций сторон в предмете спора, приводящих к разрешению конфликта за определенное время.

В условиях кризиса в организации минимизация времени разрешения конфликтов выступает одним из важнейших требований к его эффективному преодолению. Направленность действий консультанта по рассмотренным выше проблемам ликвидации кризисных ситуаций приведена в таблице 1.

В предложенном алгоритме разрешения конфликтов отношения между организационными субъектами характеризуются наличием взаимозависимости и стремление к автономии. Иными словами, предложенный подход разрешения конфликтов в кризисном режиме развития рассматривает направления формирования такого важнейшего свойства коммерческой организации в условиях рынка как выживаемость. Вместе с тем, менеджеру предлагается расширенный дифференцированный арсенал вмешательств в неизбежные конфликты между организационными единицами.

	Экспертный метод
	Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений
-	Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта
»	Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения
о	Выбор вмешательств, соответствующих данной классификации
-	Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации
я	Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений



финансовой поддержке РФФИ в рамках проекта проведения научных исследований «Институциональные и внутрихозяйственные регуляторы позитивной динамики развития аграрного сектора экономики», проект № 13–06–00014.

2 Ulyanova Ju. Conflict management [Electronic resource] «Conflictology» on the background field of public life. Available at: http://www.colloquium-publishing.ru/l_doc/10.15350_L_26_4_1.pdf#page=17 (01 December 2015)

3 Гришина Н.В. Я и другие: Общение в трудовом коллективе. Т.: Скиф, 2011. 387 с.

4 Шавырина А.Е. Формирование готовности сотрудников организации к управлению конфликтом в профессиональной деятельности: методический аспект [Электронный ресурс]: Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. 2015. Т. 7. Вып. № 1. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-gotovnosti-sotrudnikov-organizatsii-k-upravleniyu-konfliktom-v-professionalnoy-deyatelnosti-metodicheskiy-aspekt> (01 декабря 2015 г.)

5 Самойлов П.В., Шереметов А.Ю., Самойлов В.М. Экономическая безопасность, как основа обеспечения национальной безопасности РФ // Вестник Самарского государственного экономического университета Научно-практический журнал «Экономика». 2015. № 2 (124). С. 6–10.

REFERENCES

1 Stepanov E.I. Conflict. Rol' i zadachi mezhdunarodnoi assotsiatsii konfliktologov [The role and tasks of the International Association of Conflict (IAC) in the process to prevent the time-external and internal conflicts]. Available at:

<http://www.conflictology.ru/index.php/conflict/article/view/143> (1 December 2015). (In Russ.).

2 Ulyanova Ju. Conflict management [Electronic resource] «Conflictology» on the background field of public life. Available at: http://www.colloquium-publishing.ru/l_doc/10.15350_L_26_4_1.pdf#page=17 (01 December 2015)

3 Grishina N.V. Ya i drugie [I and others: Communication in the workplace]. T., Skiff, 2011. 387 p. (In Russ.).

4 Shavyrina A.E. Formation of readiness employee organization to conflict management in professional work: Methodological aspects. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the South Ural State University. Series: Education. Pedagogical sciences]. 2015, issue 1, vol. 7. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-gotovnosti-sotrudnikov-organizatsii-k-upravleniyu-konfliktom-v-professionalnoy-deyatelnosti-metodicheskiy-aspekt> (1 December 2015). (In Russ.).

5 Samoilov P.V., Sheremetov A. Yu., Samoilov V.M. Economic-without danger as the basis for the national security of the Russian Federation. *Vestnik SGEU*. [Bulletin of Samara State University of Economics Scientific and practical journal "Economy"], 2015, no. 2 (124), pp. 6–10. (In Russ.).