- ✓ развитие управленческих компетенций в форме тренингов, кейсов, командной работы;
- ✓ систематизация и углубление государственно-правовых знаний в форме семинаров, круглых столов;
- ✓ развитие общей культуры, укрепление важных навыков личностной коммуникации и делового общения в форме мастер-классов, деловых игр.

Целесообразно HR–проекты разрабатывать и реализовывать в рамках единой образовательной программы профессионального развития государственных служащих с учетом базовых компетенции каждой группы должностей.

Таким образом, проектный подход к управлению кадровым резервом позволит: структурировать работу с резервом на отдельные программы и проекты для реализации общей кадровой стратегии; сформировать необходимый уровень кадрового потенциала при минимизации затрат, связанных с наймом, подготовкой, переподготовкой служащих; повысить мотивацию и лояльность персонала к профессиональной деятельности за счет предоставления возможностей профессионального и должностного роста.

1. Яшкин С.С. Кадровый резерв государственной гражданской службы // Социология и жизнь. - №3. – 2013. – С.94-100.
2. Указ Президента РФ от 01.03.2017 №96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа».
3. Калмыков Н.Н., Краснопольский И.А. Кадровый резерв в системе государственной службы: эффективность и возможности // Лидерство и менеджмент. — 2016. — Том 3. — № 4. — с. 221-231.
4. Министерство лесного хозяйства Красноярского края. – Режим доступа: <https://www.mlx.krskstate.ru>

Назарова Т.О.

Особенности системы управления конфликтами

(Россия, Ессентуки)

doi: 10.18411/lj-31-08-2017-18

idsp: 000001:lj-31-08-2017-18

Аннотация

Если в жизни конфликтные ситуации по большей части, кроме стресса и временной психической неуравновешенности, ничего нам не преподносят, то для руководителей различного уровня конфликт является одним из главных врагов, так как последствия от него могут быть самыми непредсказуемыми. Поэтому очень важным является умение предотвращать возникновение конфликтных ситуаций, сглаживать их последствия, разрешать споры, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Ключевые слова: конфликт, границы конфликта, конфликтная ситуация, конфронтация, мотивация, объект конфликта, предмет конфликта, соперничество, сотрудничество, эволюция .

Конфликт - явление распространенное, повсеместное. Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни. Они являются формой общественных связей, которые выражают взаимодействие личностей, отношения социальных групп и общностей при несовпадении, несовместимости их потребностей, мотивов и ролей. То есть там, где действуют люди, практически всегда есть место конфликтам.

Целесообразно так же отметить, что конфликт - явление прогнозируемое, подверженное регулированию. Это выражается самой природой возникновения конфликта, формами взаимодействия участвующих. Так или иначе, участникам конфликта приходится анализировать сложившуюся ситуацию, делать прогнозы, думать о последствиях, намечать пути урегулирования конфликта.

Можно выделить следующие три основные стадии развития конфликта:

- 1) предконфликтную;
- 2) конфликтную;
- 3) послеконфликтную.

Каждая из стадий делится на фазы.

Первой фазой предконфликтной стадии является конфликтная ситуация. Это такое положение дел, когда ценности, интересы, установки участников объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

Конфликтная ситуация не имеет четкого начала и завершения.

Ее элементами являются, прежде всего, участники, к которым относятся:

- противостоящие друг другу стороны (оппоненты), обладающие определенными силой, статусом, материальными и информационными ресурсами, а также соответствующим рангом (к первому рангу относятся индивиды, ко второму – группы, к третьему – организации; индивид, вырабатывающий решение в диалоге с самим собой считается оппонентом нулевого ранга);
- подстрекатели – лица, подталкивающие стороны к противоборству;
- пособники, содействующие им советами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все члены группы становятся пособниками лидера);
- организаторы, планирующие конфликт, но не всегда участвующие в нем непосредственно.

Другим элементом конфликтной ситуации является объект, вызывающий ее к жизни. Обычно это дефицитный ресурс, который чаще всего не делим в широком смысле слова либо вообще, либо «по справедливости», что мешает нормальной работе. Поэтому стороны претендуют на решающее или единоличное манипулирование им в своих интересах.

Еще одним элементом конфликтной ситуации является предмет, который отражает различие взглядов оппонентов на объект.

В соответствии с развитием ситуации поле конфликта сужается или расширяется, захватывая новые сферы организации (стороны могут сознательно переносить его на других).

Со временем конфликтная ситуация может ослабеть или полностью исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраняться в прежнем виде; трансформироваться в другую.

Но она может и обостриться под воздействием инцидента (события или обстоятельства, служащего толчком или поводом к столкновению).

Инцидент представляет собой вторую фазу предконфликтной стадии. Он может быть целенаправленно спровоцирован или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств, существовать реально или в воображении сторон.

После инцидента наступает конфликтная стадия вместе с резким обострением расхождений, выходом на позиции прямой конфронтации. Здесь происходит открытое противоборство, часто связанное с захватом спорного объекта, прямым насилием над оппонентом, созданием для него помех и причинением прямого или косвенного вреда.

Фазы конфликтной стадии следующие: начало конфликта, развитие конфликта, пик конфликта, затухание конфликта, прекращение конфликта, урегулирование конфликта.

Первой фазой уже послеконфликтной стадии является ослабление противостояния. На этой фазе своего развития конфликт может прекратиться как в итоге изменения объективной ситуации, так и в результате психологической перестройки субъектов. Становится возможным полное или частичное разрешение конфликта. Ситуация становится менее напряженной, причины, вызвавшие конфликт, сглаживаются или вовсе исчезают, устанавливаются новые формы взаимодействия и сотрудничества.

Конфликт является сложным, многоуровневым, развивающимся, иерархическим явлением, для его изучения недостаточно философских и общенаучных принципов, поэтому для исследования (диагностики) конфликтов применяется системный подход, который включает следующие виды системного анализа: системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический и системно-информационный.

При анализе конфликтной ситуации необходимо учитывать позиции сторон, которые выражаются в поведении и поступках. Конфликтное поведение имеет свои принципы, стратегии (способы) и тактики (приемы).

Чаще всего в конфликте находят применение несколько стратегий, но самой распространенной является соперничество, что объясняется более разнообразными тактическими приемами данной стратегии. Особенно часто соперничество используется при эскалации конфликта. В целом же конфликт может начаться с сотрудничества, при невозможности договориться сотрудничество заменяется соперничеством, которое, в свою очередь, также может оказаться безрезультатным, тогда вновь используется сотрудничество или компромисс.

Рассмотрим системно-информационный анализ. В исследовании конфликтов информация имеет важное значение. Главной составляющей любого конфликта является объект. Каждый участник конфликта создает в своем сознании свое собственное, субъективное представление об объекте конфликта, источником для этого служит информация. Свое поведение в конфликте оппоненты организуют, сообразуясь со своими информационными моделями, не опираясь на реальность. Противоборствующие стороны формируют субъективные информационные модели конфликтной ситуации в целом, а также модели своих целей, мотивов, возможностей противников, модели отношений окружающих и др.

Системно-функциональный анализ. Любой конфликт развивается в тесной взаимосвязи с условиями внешней среды. С помощью этого метода исследуются основные взаимосвязи с внешней средой и внутри конфликта, характер и способы взаимодействия элементов и подструктур друг на друга.

Системно-ситуационный метод анализа является дополнительным видом анализа конфликтов и представляет собой комплексный системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический и системно-информационный анализ конфликта.

Чтобы осуществить системно-ситуационный анализ, необходимо выделить единицу анализа. Единица анализа представляет собой минимальное, далее не разложимое образование, являющееся частью целого и обладающее всеми основными свойствами последнего.

Единицей анализа конфликтов выступает «ситуация», которая позволяет произвести комплексный анализ деятельности в субъективно-объективной определенности и рассматривается в системе трехмерного пространства: задача деятельности, субъект деятельности, объективные условия деятельности.

Исследовать конфликты можно по элементам и по единицам. Например, анализируя конфликт между Россией и Украиной на почве транспортировки газа в страны Европы по элементам, можно выделить следующие варианты. Можно рассматривать политику Украины и ее действия за определенный промежуток времени. Можно оценивать за этот же промежуток времени политику и деятельность России. Можно изучать конфликт между руководством России и Украины.

Такой анализ конфликта по его элементам дает представление о каждом из участников и его действиях, но не учитывает роль других участников и не охватывает весь конфликт, а рассматривает только его часть длительностью в один год (пять лет).

Системный анализ. Ситуационный метод анализа позволяет накапливать информацию о конкретных конфликтах с участием конкретных людей в конкретных условиях, что дает возможность стандартизировать и хранить накопленную информацию с целью дальнейшего изучения и применения на практике.

Мы уже знаем, что конфликты могут приносить положительные и отрицательные результаты. Но их лучше распознать заранее и предупредить, не дать развиваться. Этого можно добиться с помощью прогнозирования и профилактики конфликтов.

Методологическими принципами управления конфликтами являются принцип компетентности и принцип сотрудничества и компромисса. Вмешиваться в процесс развития конфликтной ситуации должны только компетентные люди, которые прошли качественную теоретическую подготовку или имеют богатый жизненный опыт. Необходимо также собрать как можно больше содержательной, разносторонней информации о конкретной конфликтной ситуации.

Чем больше будет собрано информации, тем полнее будут знания о конкретном конфликте, тем эффективнее будут меры его предотвращения. Если этого не сделать, то можно нанести вред, вместо пользы, ухудшить существующую ситуацию.

Можно также заставить конфликтующие стороны отказаться от своих намерений, не допускать борьбу. Гораздо разумнее предоставить людям возможность отстаивать свои интересы, но сделать так, чтобы противоборство было неконфликтным, чтобы возникшие противоречия разрешались с помощью сотрудничества, компромисса, избегания конфронтации. Если противоречия просто блокировать, это не решит проблему, она все равно рано или поздно выльется в конфликт.

Управление конфликтом - это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Процесс управления конфликтом включает в себя симптоматику, диагностику, профилактику, прогнозирование, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение. Возможны также следующие действия: пресечение, гашение, преодоление, устранение.

Рисунок - Взаимосвязь конфликтов и пути их разрешения

Для того чтобы эффективнее управлять конфликтами, необходимо как можно раньше замечать возникновение проблемных ситуаций. Более раннее обнаружение проблемной ситуации способствует уменьшению усилий по ее предотвращению и разрешению.

1. Агеева Л.Г. Конфликтология: краткий теоретический курс: учебное пособие / Л.Г. Агеева. - Ульяновск: УлГТУ, 2012.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов – 4-е изд. исп. и доп. М.: Эксмо, 2009.
3. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие 2-е изд. перераб. – СПб.: Питер, 2011.
4. Картель В.Ф. Конфликтологическая компетентность руководителя как фактор повышения эффективности управления // Проблемы управления №2 (23), 2011.
5. Шварц, Герхард. Управление конфликтными ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов — СПб.: Издательство Вернера Регена, 2011.