

УДК 331.109

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ

Нагоев А.Б., Гозова Ф.В.

*Кабардино-Балкарский государственный университет им Х.М. Бербекова, Нальчик,
e-mail: A_Nagoev@mail.ru*

Раскрывается, что проект как разновидность организационной системы обладает повышенным уровнем конфликтности не только потому, что сочетает свойства инструментальных и субъектных систем, но и потому, что проект характеризуется множественностью его участников и заинтересованных лиц, каждый из которых имеет свои собственные интересы и цели, противоречащие и конфликтующие друг с другом. Современные проекты осуществляются в среде, характеризующейся недостаточностью и размытостью административных полномочий, что не просто создает предпосылки для возникновения конфликтов, но является средой, предполагающей постоянное наличие конфликтных ситуаций. Кроме того, в проекте возникают конфликты на уровне исполнительного органа управления проектом, связанные с тем, что на момент начала проекта члены команды не имеют совместного опыта работы, единства взглядов и представлений о целях проекта, технологиях и методах их достижений. Также в статье обосновывается, что проект является не только средой, но и источником возникновения организационных конфликтов. Специфические характеристики проекта как организационной среды, связанной с постоянно высоким уровнем конфликтности, определяют наличие особого вида конфликтов - проектных конфликтов, обладающих специфическими особенностями. В таких условиях многие традиционные методы управления конфликтами становятся неадекватными.

Ключевые слова: проект, конфликты, проектный менеджмент

BASES OF MANAGEMENT OF THE DESIGN CONFLICTS IN ORGANIZATIONAL SYSTEMS

Nagoev A. B., Gozova F. V.

Kabardino-Balkarian state university him H. M. Berbekova, Nalchik, e-mail: A_Nagoev@mail.ru

Reveals that the project as a kind of organizational system has the increased level a conflictness not only because combines properties of tool and subject systems, but also because the project is characterized by plurality of its participants and interested persons, each of which has the own interests and the purposes contradicting and clashing with each other. Modern projects are carried out in the environment which is characterized by insufficiency and blurring of administrative powers that not just creates prerequisites for emergence of the conflicts, but is the Wednesday assuming permanent existence of conflict situations. Besides, in the project there are conflicts at the level of executive body the project connected with the fact that at the time of the beginning of the project members of team have no joint experience, unanimity of views and ideas of the project purposes, technologies and methods of their achievements. Also is proved in article that the project is not only Wednesday, but also a source of emergence of the organizational conflicts. Specific characteristics of the project as the organizational environment connected with constantly high level of a conflictness define existence of a special type of the conflicts - the design conflicts having specific features. In such conditions many traditional methods of management of the conflicts become inadequate.

Keywords: project, conflicts, design management

В российской экономике происходят системные кризисные явления в сфере социально-трудовых отношений, одним из которых является кризис труда, проявляющийся в обострении отчуждения труда. Основными признаками современного кризиса труда можно назвать: потерю трудовых ценностей, превращение труда из основы образа жизни в средства существования, упразднение части профессий, отсутствие мобильности рабочих в профессиональном пространстве. К числу специфических признаков труда в условиях трансформации можно отнести изменение распределения собственности в экономике, изменение производственной специализации.

Для России специфические признаки труда обусловлены ещё и особенностями культуры, производства и хозяйственными традициями: непрозрачность рынка труда, трудовая пассивность, низкий уровень за-

работной платы, не обеспечивающий даже удовлетворение основных потребностей, дифференциация заработной платы, что свидетельствует о территориальном, отраслевом и профессиональном дисбалансе трудовых статусов. Современное конфликтно-генное состояние социально-экономической сферы характеризуется глубокой имущественной дифференциацией, обнищанием населения, в том числе большинства квалифицированных работников, вследствие разрушительной реализации процессов либерализации экономики и приватизации предприятий; девальвацией ценности труда в материальном производстве, сменой представлений о некоторых профессиях; социальной напряженностью, ослаблением зависимости между трудом и доходом [1].

Кризисное состояние экономики России, обострение политической и социальной напряженности детерминирует поиск

новых научных подходов к изучению природы конфликтов, путей их предупреждения и разрешения. Система социального партнерства, формирование которой в развитых странах осуществило переход от социально-трудовых отношений типа «конфликтного соперничества» к типу «конфликтного сотрудничества», в России не смогла осуществить подобный переход за двадцатилетнюю историю своего становления. Несмотря на то, что на сегодняшний день сформирована необходимая правовая база для функционирования этого механизма, действуют достаточное количество объединений работников, заключено большое число коллективных договоров и соглашений на различных уровнях, количественная сторона не находит отражения в её практической реализации [4]. В этой связи необходим стратегический подход к развитию социального партнерства как наиболее действенного механизма разрешения социально-трудовых противоречий, профилактики возникновения трудовых конфликтов, сглаживании негативных последствий открытого столкновения сторон конфликтов и достижения баланса интересов социальных партнеров.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех, связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Причинами возникновения конфликтов могут быть противоречия, связанные с различиями в целях, ценностях, интересах, способах деятельности. Все причины организационно-трудовых конфликтов можно разделить на объективные и субъективные. В основе объективных причин лежат объективные недостатки организации (плохая организация труда, несовершенство организации производства и управления, слабая материально-техническая база, недостатки финансирования и т.п.) В субъективных причинах - субъективные особенности членов организации и их поведение, например неправильные действия руководителя или подчиненных. Люди вообще склонны искать причину своих неудач во внешних обстоятельствах, а причину удач - в своих замечательных качествах. Но, так или иначе, приходится признать, что мы сами являемся причиной своих неприятностей.

Причины возникающих в организации конфликтов можно также классифицировать по типу функциональных подсистем.

Конфликты в организационно-технологической системе отношений возникают, с одной стороны, вследствие несогласования формальных организационных начал. Например, вследствие нарушения руководством организации ранее принятых и согласованных с трудовым коллективом правил и норм (изменение режима работы и технологии производства, несвоевременная поставка сырья и материалов, неудовлетворительное состояние рабочих мест, отсутствие необходимых средств для соблюдения техники безопасности и личной гигиены и т.п.) С другой - в результате реального поведения членов трудового коллектива (прогулы, опоздания, нарушения графика работы, несоблюдение технологических норм, простой (поломка) оборудования по вине персонала, несоблюдения правил техники безопасности, невыполнение плановых заданий и пр.).

Наиболее характерными для организационно-технологической подсистемы являются позиционные конфликты. Их возникновение обусловлено противоположностью ролевых, функциональных, профессиональных позиций. Например, часть работников заинтересована в инновационных изменениях в организации, а другая часть отстаивает существующие производственные отношения.

Причиной конфликта в организационно-технологической системе также может стать несбалансированность рабочих мест. Это происходит тогда, когда возложенные на отдельных работников или целые подразделения обязанности, функции и ответ-

ственность не обеспечиваются соответствующими средствами, правами и властными полномочиями.

Итак, можно сделать вывод, что одной из основных причин возникновения организационно-технологических (производственных) конфликтов являются низкий уровень организации труда и управления, который может иметь как объективные, так и субъективные основания. Объективные основания могут быть заложены в самой функциональной структуре организации и ее системе управления, а субъективные привносятся членами организации.

Несмотря на то, что конфликт имеет большие потенциальные возможности, чаще всего люди тратят больше усилий на то, чтобы его избежать, а не на то, чтобы использовать его продуктивно. При этом они полагают, что такой подход поможет им избавиться от неприятных ощущений, а проблемы ликвидируются сами собой. Поэтому они не совершенствуют свои навыки, которые помогли бы им в конфликтной ситуации. К сожалению, не может быть единой схемы решения всех споров. Для того чтобы заставить конфликт работать, нужны одновременные усилия по развитию возможных схем управления и по совершенствованию навыков. Учиться управлять конфликтом нужно всю жизнь.

У многих людей нет специальных способностей управления конфликтом, но так как мы сталкиваемся с ними в той или иной степени каждый день, у нас есть кое-какие навыки, также у нас у всех есть слабые места и дурные привычки. Люди способны управлять конфликтами хорошо, но им нужны руководство и практика. Говоря это, однако, мы должны заметить, что эти навыки не приобретаются просто и безболезненно. Управление конфликтом проверяет и людей, и организации. Люди должны выражать свои чувства и мысли в оптимальной конфликтной ситуации и при этом оставаться готовыми выслушать других. Управление конфликтом – длительный процесс. Со временем люди развивают свои навыки по вхождению в проблему, выработке решений и их выполнению.

Независимо от конкретных форм существуют четыре общих аспекта управления конфликтом в организации:

- противостояние позиций должно управляться и направляться;
- нужно искать решение, выгодное всем;
- помогать друг другу, создавая каждому ощущение уверенности и решаемости проблемы;
- обдумывать каждый шаг и продолжать учиться.

Очень часто вызывает раздражение даже сам факт, что кто-то может думать иначе, или то, что в процессе работы возникли какие-то ранее не предвиденные затруднения. Поэтому распространено мнение о том, что лучший сосед – единомышленник. Но такая «гармония» непродуктивна и бесперспективна [2].

Только открытый конфликт позитивен, только в диалоге служащие могут выяснять свои разногласия, обмениваться суждениями и опасениями. Открытость лучше позволяет понять позицию другой стороны, перспективы, возможности и слабые места.

Противостояние нужно умело использовать, т.е. заставлять его работать на понимание проблемы.

Участники должны постараться встать на позицию другого и оценить ее так, как если бы она была их собственной. Сомнению должны подвергаться собственные идеи. Должна быть установка на то, что все, что говорится противоположной стороной, важно и достойно размышления.

Необходимо понимать, что цели общие: можно расходиться в деталях или во взглядах на то, как лучше реализовать свои планы, но при этом нужно помнить, то, что объединяет всех в едином коллективе, важнее, и искать решение, приемлемое для всех.

На самом деле наличие общих целей и является одним из факторов возникновения конфликта – только неравнодушие к делу может породить его. Пройдя через конфликт, люди начинают понимать, насколько они зависимы друг от друга и что только совместной работой они могут улучшить и процесс, и результат.

Управление конфликтом – это тот навык, который необходим каждому, и не только в профессиональной жизни. Человек может чувствовать себя вполне уверенно только тогда, когда даже из неприятностей может извлекать пользу. Если вы способны правильно оценить степень своей вины в конфликте, он никогда не будет управлять вами.

Заставить конфликт работать на себя не просто. Первое, что нужно сделать, – честно и открыто взглянуть на себя и так же подходить к другому человеку. Управление конфликтом не всегда вызывает только положительные эмоции. Часто это достаточно болезненный процесс, с эмоциональными всплесками и личными обидами. Иногда конфликт вызывает и самые негативные реакции – злобу, вражду, наконец, просто личную неприязнь участников друг к другу. Поэтому все служащие и менеджеры должны проходить специальный тренинг по общению, умению вести переговоры и при-

нимать решения в проблемной ситуации. А разногласия лучше обсуждать в свободной, неформальной обстановке. Постепенно люди начинают чувствовать, что они достаточно доверяют друг другу, чтобы обсудить возникающие проблемы до того, как они перерастут в настоящий конфликт. Даже разногласия становится легче использовать для того, чтобы заставить их работать на общие цели.

Позитивный конфликт предполагает объединение всех точек зрения и перспектив их развития. Основная задача не в том, чтобы выяснить, кто прав, кто виноват, а в том, как отобрать и объединить лучшие идеи, используя их с максимальной эффективностью. Часто окончательное решение оказывается совершенно отличным от предложенной первоначальной идеи, но оно – результат тех позитивных процессов, которые происходят в хорошо управляемом конфликте.

Благодаря существующим установкам на конфликт как отрицательное явление большинство людей считает, что они не могут им управлять и стараются его избежать, когда это возможно. Но конфликт плохо поддается коррекции, когда он уже приобрел разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры, и служащие должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им умело управлять, он только укрепляет и коллектив, и организацию в целом.

Уменьшить возможность конфликтов можно, применяя определенные методики разрешения конфликта. В первую очередь, эти рекомендации относятся к управленческому персоналу, частности разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений. Один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения организации. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Еще один из предлагаемых методов управления конфликтной ситуацией - это применение координационного меха-

низма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией можно рекомендовать средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами.

Общеорганизационные комплексные цели. Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направить усилия всех участников организации на достижение общей цели. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает пути достижения комплексных целей. Вознаграждения для работников можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп [3].

Например, если вознаграждать руководителя отдела сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководитель этого отдела может увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности больше скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли.

Организационное поведение людей, соединяющихся для достижения совместных целей на основе некоторых соглашений и формальных процедур, существенно отли-

чается от индивидуальных действий, предоставленных самим себе людей. Человек, вступая в коллектив, теряет степень свободы поведения. Теперь он ограничен в свободе выбора и вынужден избирать лишь социально приемлемые линии поведения. Работа группы и работа команды имеет различное КПД, что, безусловно, имеет важно значение для компаний, работа в которых строится по проектному принципу. Формирование команды из проектных групп с целью повышения эффективности реализации проекта приобретает тут огромное значение. После реализации проекта имеет значение грамотная трансформация ее и расформировании в случае необходимости, без потери ресурса команды и без потери ценных сотрудников.

Таким образом, любой проект нацелен на достижение некоторых результатов, то есть на удовлетворение некоторых потребностей (намерений) участников проекта, реализующих проект - физических и/или юридических лиц. В общем случае под участниками проекта понимаются все субъекты, интересы которых затрагиваются данным проектом. При этом субъекты, имеющие существенные полномочия и возможности для непосредственного влияния на реализацию проекта, являются ключевы-

ми участниками проекта, и задача команды проекта - обеспечить наиболее позитивное отношение и влияние на проект со стороны этих ключевых участников, что предполагает учет их интересов в первую очередь. При этом в силу разных причин могут остаться без внимания интересы других субъектов проекта, что приводит к возникновению конфликтов внутри проекта.

Проект требует выработки особых инструментов управления проектными конфликтами, основанных на использовании специфических организационных методов и процедур, позволяющих интегрировать цели и интересы всех участников проекта, находить эффективный выход из конфликтных ситуаций, как на уровне партнерских взаимоотношений в проекте, так и на уровне взаимодействия членов команды проекта.

Список литературы

1. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - СПб.: Питер, 2000.-149с.
2. Грановская Р.М. Конфликт и творчество в зеркале психологии. - М.: ГЕНЕЗИС, 2001.-374 с.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000.-464 с.
4. Нагоев А.Б., Сижажева С.С., Аппоева Ж.А. Роль внутреннего контроля в исследовании деятельности организаций // Фундаментальные исследования. 2014. № 9-10. С. 223.