

**Фомичева Ольга Сергеевна**  
студент магистратуры, АНО ВО  
«Российский новый университет»,  
г. Москва  
*e-mail: mister1903@yandex.ru*

## **ПРИОРИТЕТНЫЕ СЦЕНАРИИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНФЛИКТЕ НА ПРИМЕРЕ АО «РАМЕНСКИЙ ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»**

*Аннотация.* Рассмотрен организационный конфликт с позиции участия в нем руководителя. Известно, что именно он в большей степени отвечает за оптимальное использование ресурсов: их улучшение и умножение. В статье проанализированы 3 позиции, в которых может принимать участие руководитель: участник, посредник и как «пример поведения». Обоснована необходимость разработки программы обучения для руководителей. Предложены рекомендации для руководителя, для каждой из 3 ролей. Разработан общий план действий как для службы управления персоналом, так и для руководства. В качестве примера выбрана организация Акционерное общество «Раменский приборостроительный завод».

**Ключевые слова:** руководитель, конфликт, сценарий поведения, ресурсы, организация.

**Fomicheva Olga**  
Graduate student, Russian  
New University, Moscow  
*e-mail: mister1903@yandex.ru*

## **PRIORITY SCENARIOS OF THE MANAGER'S BEHAVIOUR IN THE ORGANIZATIONAL CONFLICT ON THE EXAMPLE OF THE JSC «RAMENSKOYE INSTRUMENT-MAKING PLANT»**

*Abstract.* The organizational conflict from the position of participation of the manager has considered. He is particularly more responsible for the optimal use of resources: their improvement and multiplication. The article makes an analysis of 3 positions, in which the manager can take part: participant, mediator and as an «example of behaviour». The necessity of developing a training program for managers has justified. Recommendations for the manager, for each of the 3 roles have offered. A General action plan has formulated for both the personnel management service and the management. As an example, the organization of Joint-stock company «Ramensky instrument-making plant» has chosen.

**Keywords:** manager, conflict, behaviour scenario, resources, organization.

Акционерное общество «Раменский приборостроительный завод» (далее – АО «РПЗ») в настоящее время представляет собой современное промышленное предприятие, которое выпускает сложные навигационные приборы и комплексы для отечественной авиации.

Начиная с 1939 г. завод имеет богатую историю, от выполнения заказа для фронта до непрерывного освоения и выпуска сложной инновационной авиационной техники в последующие десятилетия.

По уровню технического и социального развития предприятие занимает одно из ведущих мест в отрасли самолетостроения. Сегодня заводской коллектив АО «РПЗ» насчитывает более 3 000 работников, многие из которых являются высококвалифицированными специалистами.

Как говорил известный изобретатель Г. Форд (младший), «если бы научиться разрешать конфликты, то это позволило бы снизить себестоимость автомобиля больше, чем за 25 лет технических нововведений» [1, с. 17]. Многие согласятся, основной целью каждой организации является производство качественного продукта (услуги) и получение прибыли. Именно руководитель – человек, в большей, чем другие, степени ответственный за оптимальное использование ресурсов, их улучшение и умножение.

*Применяемые в исследовании принципы и методы.* Как говорится в книге И. Е. Ворожейкина, в решении конфликтов при управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях решающая роль принадлежит руководителю. Трудно оспорить данное утверждение по следующим причинам:

- руководитель организации или подразделения заинтересован в отсутствии конфликта либо его скорейшем разрешении, чтобы негативные последствия не отразились на работе;
- обладает властью, т. е. оказывает влияние;
- является формальным лидером, а в большинстве случаев, и неформальным.

Под организационным конфликтом понимается столкновение, разногласие отдельных лиц, групп (в пределах социальной системы), вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка [2]. Обычно организационный конфликт бывает при изменении привычного вида деятельности [3]. Основными чертами будут являться: организационная проблемная ситуация, оппоненты, взаимодействие участников, столкновение и завершение конфликта.

Руководители – определенная категория работников, занимающих посты управления как самими предприятиями, так и структурными подразделениями. К примеру, на АО «РПЗ», к ним относят генерального директора, заместителей генерального директора, начальников, мастеров.

В условиях конфликта руководитель может оказаться в двух положениях: субъекта и посредника. Руководитель, как субъект конфликта, является одним из оппонентов. Он отстаивает и защищает свои (или своих сотрудников) цели, интересы, должностные обязательства. Чаще всего непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель становится в тех ситуациях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения. Под нарушением служебной этики мы понимаем грубое отношение, высокомерие по отношению к подчиненным, нетерпимость к недостаткам других, обман, зажим критики, нарушение прав работников, унижение подчиненных, несправедливое отношение в оценке работы подчиненных.

*Результаты исследования и обсуждение ситуаций и сценариев.* В целях выбора приоритетных сценариев поведения руководителя в организационном конфликте рассмотрим пример неуважительного отношения к подчиненному сотруднику на АО «Раменский приборостроительный завод». Суть конфликта: руководитель О. П. Воробьев вызвал к себе в кабинет к 15:30 ведущего специалиста В. В. Пономареву (имена и фамилии сотрудников являются вымышленными). Придя к указанному времени, сотрудница обнаружила, что руководитель общается по мобильному телефону. Спустя 15 минут, он пригласил ее войти в кабинет. Не извинившись за то, что В. В. Пономаревой пришлось его ожидать, быстро начал проводить совещание, ссылаясь на то, что на 16:00 у него совещание с директором. В итоге встреча О. П. Воробьева и В. В. Пономаревой прошла второпях, и подчиненной пришлось самостоятельно разбираться с вопросами и задержаться после работы.

К злоупотреблению служебным положением относятся насмешки, шутки над подчиненным, просьбы исполнения личных дел в рабочее время, например, забрать вещи из химчистки. Несправедливое отношение в оценке работы подчиненных проявляется в поощрении и наказаниях, выплате премий, занятых вакантных должностей знакомыми людьми, пренебрежение доводами.

Далее мы рассмотрим сценарий поведения руководителя в качестве посредника в конфликте. Сообразуясь с типологией и динамикой конфликта, а также стадией его развертывания, руководитель выступает обычно связующим звеном во взаимодействии оппонентов [4]. В данном случае, руководитель будет:

- оказывать помощь в переговорах;
- давать рекомендации;
- оказывать действия, для решения конфликтной ситуации;
- высказывать свое рекомендации по рассмотрению альтернативных предложений.

В контексте данной ситуации, руководитель не может уходить в сторону или уклоняться от проблемы. Он должен помочь оппонентам договориться, разъяснить позицию каждого, сопоставить непохожесть взглядов и прийти к устранению конфликта.

Руководителю структурного звена, приходится иметь дело с множеством конфликтов. Это конфликты между структурными подразделениями, цехами, отделами, управляющими среднего и низшего звена. Посредничество зависит от технической оснащенности предприятия, производимой продукции, интеллекта работников, психологического климата в коллективе, состояния региона и организации. Отличный пример продемонстрировал Дж. Рокфеллер в 1914 г. В штате Колорадо наступил кризис в горнодобывающей промышленности: шахтеры требовали повышения заработной платы. Продлившись около двух лет, забастовка принимала разные стадии: от уничтожения имущества до стрельбы по бастующим.

Тогда Дж. Рокфеллер поехал в Колорадо, так как данное предприятие контролировалось его финансовой группой. Он за несколько недель побывал в домах шахтеров, переговорил с представителями бастующих, и назначил общую встречу. Проявив внимание к жалобам и дружеский настрой, он смог устранить забастовку. «Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить. Я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо на свете», – говорил Дж. Рокфеллер [2, с. 269].

Российское законодательство, в частности о порядке разрешения индивидуальных и коллективных споров, возлагает на руководителей организаций важную роль и большую ответственность. Согласно ему, работодатель не может уклоняться от участия в примирительных процедурах, обязан вести коллективные переговоры. Вывод: социальное партнерство хорошо вписывается в управление персоналом, позволяет естественным путем проводить профилактику и улаживание конфликтов.

Второй сценарий поведения руководителя возможно рассмотреть под призмой личного примера поведения в конфликтной ситуации. Успеху, планомерной и бесконфликтной работе того или иного подразделения служат способность и желание руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся: планирование, организацию, регулирование, контроль. А. Я. Кибанов выделяет задачи, которые стоят перед руководителем:

1) представительская: защита интересов перед вышестоящим руководством и другими сотрудниками предприятия;

2) мотивационная: способность увлечь подчиненных решением рабочих задач, учитывать личные интересы сотрудников при распределении работы, справедливое вознаграждение;

3) консультативная: желание руководителя помогать, оказывать поддержку, давать рекомендации [3].

*Критерии и особенности выбора руководителя, рекомендации по поведению руководителя.* Имеется в виду, что руководитель должен иметь определенные знания об основных закономерностях человеческих отношений, которые проявляются в процессе управления, понимать, что каждый сотрудник может по-разному реагировать на одинаковое событие, которое выражается в приказе, просьбе, служебной записке и т. д. Акцент внимания делается на том, что унижения сотрудника – прямой путь к конфликту. От руководителя требуется в корректной и доходчивой форме разъяснить, что он имел в виду в своем указании. Управляя рабочим процессом, нельзя забывать об изменениях в связи с возрастом. Согласно закону возрастной асинхронности, у участников рабочего процесса возможен разный уровень интеллекта, эмоций, мотивации, физического и социального состояния. Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания [4]. На взгляд автора, возможно предложить следующие рекомендации поведения для каждого из трех сценариев.

Рекомендации для руководителя как посредника:

– относиться к конфликту как к естественному проявлению рабочего процесса, нормальному социальному взаимодействию;

– анализировать ситуации, определять причины самому или прибегать к помощи;

– знать механизмы регулирования конфликта и применять профилактику.

Рекомендации для руководителя как примера:

– владеть навыками практического использования профилактики конфликтов;

– знать правила проведения деловой беседы: уметь создать доброжелательную обстановку, заинтересованно выслушать, воспринимать невербальную информацию;

– поощрять инициативу прояснения неявных по смыслу ситуаций;

– приобретать и развивать навыки критического разбора деятельности: не начинать беседу с негатива, не подвергать критике сотрудника прилюдно;

– радоваться успехам и сопереживать неудачам вместе с сотрудниками, устранять психологическое напряжение, обеспечивать пятиминутки для духовного и физического отдыха – это поднимет деловой настрой и снизит риск возникновения конфликта.

Таким образом, в результате проведенных исследований возможно:

– организовать обучение группы руководителей или, при отсутствии такой возможности, самостоятельно ознакомиться с трудовым кодексом, дисциплиной «конфликтология», правилами проведения деловой беседы, основами психологии личности, посещение семинаров/вебинаров, посвященных организационным конфликтам;

- в целях профилактики директору по персоналу организовать групповое решение кейсов, рассылку статей на тему организационных конфликтов;
  - соблюдать служебную этику. Ошибкой являются проявление грубости, невыполнение обещаний, нетерпимость к противоположному мнению, нерациональная критика, злоупотребление служебным положением.
  - справедливо оценивать подчиненных. Часто встречаются ошибки в поощрении и наказаниях, распределении работ, дисбаланс «вклад-оклад», неконкретная критика, нечетко поставленная задача, игнорирование нематериальной мотивации.
  - постоянно улучшать условия труда, бытовые условия, совершенство оплаты и организации производства.
  - учитывать ожидания подчиненных, изучить «пирамиду человеческих потребностей» А. Маслоу.
- Помимо этого, руководителю рекомендуется: знать свое дело, быть способным наладить работу, видеть перспективных работников и заносить в «кадровый резерв».

#### Библиографический список

1. Бачин, Д. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4. – Ч. 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311> (дата обращения: 21.08.2018).
2. Кибанов, А. Я., Ворожейкин, И. Е., Захаров, Д. К., Коновалова, В. Г. Конфликтология: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 302 с. – (Высшее образование)
3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
4. Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения. – М.: АСТ. – 2018. – 352 с.
5. Щербаков, И. Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Ч. 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (дата обращения: 19.08.2018).

#### References

1. Bachin D. A. Nastavnichestvo kak metod obucheniya i razvitiya personala [*Mentorship as technology of training and development*] // *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii [Modern scientific research and innovations]*, 2014, I. 4, Part 1. Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311> (accessed 21.08.2018).
2. Vorozheikin I. E., Kibanov A. Ya., Zakharov D. K., Konovalova V. G. Konfliktologiya: Uchebnik [*Conflict: Textbook*] In Kibanova A. Ya. (eds). 2-nd ed., pererab. and additional. Moscow: INFRA-M, 2005, 302 p.
3. Kibanov A. Ya. Personnel management organization [*Personnel management: textbook*] / In Kibanov A. Ya. (eds). 4 th ed., Ext. and pererab. Moscow: INFRA-M, 2018. 695 p.
4. Ford H. Moya zhizn'. Moi dostizheniya [*My life. My achievement*]. Moscow: Publishing house «AST», 2018, 352 p.
5. Shcherbakov I. D. Konflikty v organizhazatsii, prichiny ih vzniknoveniya i sposoby razresheniya [*Economics and management of innovative technologies*]. 2014, I. 3, Part 1. Available at: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (accessed 19.08.2018).