

УДК 338.24

Ю.В. Слияков

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЮ

Аннотация. В статье рассмотрены основные подходы к управлению конфликтами в сфере жилищно-коммунальных услуг, проведен анализ сложившейся практики разработки, формирования и управления конфликтными ситуациями, даны предложения по подходам к управлению конфликтами с учетом специфики сферы услуг. На основе оценки конфликтов в сфере жилищно-коммунальных услуг сделаны выводы о том, что конфликтная ситуация – развитие отношений, приводящее к возникновению противоречий, причинами которых могут быть: межличностные взаимоотношения, непонимание между начальниками и подчиненными, неорганизованность персонала, высокие затраты малоквалифицированного труда при низкой оплате и др.

Ключевые слова: управление конфликтами, сфера жилищно-коммунальных услуг, система организации труда, лидер, управление персоналом.

Yuriy Slinyakov

CONFLICT MANAGEMENT IN THE SPHERE OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES AS A FACTOR INCREASING THE LEVEL OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF THE INDUSTRY

Annotation. In article the main approaches to management of the conflicts in the sphere of housing and communal services are considered, the analysis of established practices of development, formation and management of conflict situations is carried out, offers on approaches to management of the conflicts taking into account specifics of service trade are given. On the basis of assessment of the conflicts in the sphere of housing and communal services conclusions are drawn that a conflict situation – the development of the relations leading to emergence of contradictions which reasons can be: interpersonal relationship, misunderstanding between chiefs and subordinates, disorganization of personnel, high expenses of low-skill work at low payment, etc.

Keywords: conflict management, sphere of housing and communal services, the system of work organization, leader, personnel management.

В ходе управления службами, предоставляющими жилищно-коммунальные услуги, каждому руководителю приходится сталкиваться с конфликтными ситуациями, управление которыми является составной частью управления персоналом. Полное отсутствие конфликта внутри организации, а также между исполнителями и потребителями жилищно-коммунальных услуг – условие не только невозможное, но и нежелательное.

Выработка научных рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями в сфере жилищно-коммунальных услуг потребовала исследования особенностей проявления конфликтов в изучаемой сфере. Специфика возникновения конфликтов в данной сфере определяется тем, что у человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями приложения, а жилищно-коммунальные услуги входят в перечень первичных жизненно-необходимых потребностей каждого человека, независимо от его социальной принадлежности и работы [3; 4].

Причиной происхождения конфликта в трудовой среде организации-исполнителя жилищно-коммунальных услуг является то, что часто люди, связанные узами совместной деловой активности, сталкиваются в своих интересах, что приводит к конфликту, дезорганизующему людей, что может привести к нарушению управляемости организации. Поэтому одна из функций менеджера, как человека, работающего с людьми, – предотвращение возникновения конфликта, сглаживание его последствий, разрешение споров [2; 5; 6].

Специфика конфликтов в сфере жилищно-коммунальных услуг определяется тем, что происходит столкновение сторон, мнений, сил в результате неудовлетворения потребностей человека в группе. В конфликте противостоящие субъекты предпринимают усилия для продвижения своей точки зрения и не дают противоположной стороне настаивать на своем мнении. Важность управления конфликтами связана с тем, что участие в конфликтных ситуациях занимает четверть рабочего времени менеджеров, что значительно снижает, а иногда и оказывает отрицательное воздействие на результативность управления в целом [1; 7].

Используя существующие в конфликтологии подходы к оценке конфликтов в сфере жилищно-коммунальных услуг, можно сделать следующие выводы:

1) в соответствии с традиционный подходом, получившим распространение в 1930-40-е гг., конфликт в жилищно-коммунальной сфере можно представить как форму, тормозящую развитие, нарушая позитивных ход деятельности;

2) в соответствии с позитивистским подходом, преобладающим в 1940-70-е гг., конфликт можно трактовать как естественный момент осуществления деятельности любой организации исполнителя жилищно-коммунальных услуг, без которого она не может эффективно функционировать;

3) в соответствии с современным подходом, конфликты в организациях сферы жилищно-коммунальных услуг неизбежны, но не обязательны.

Структура конфликта в исследуемой сфере может быть представлена в виде взаимодействия конфликтной ситуации и инцидента. Конфликтная ситуация – развитие отношений, приводящее к возникновению противоречий, которые могут при определенных обстоятельствах перейти в конфликт. Она включает в себя: участников конфликтов (оппонентов или субъектов конфликта), объект конфликта (предмет или внешнюю причину, приведшую к конфликту), мотив конфликта (источник или внутреннюю причину конфликта).

Инцидент – действия (повод), направленные на создание конфликта. У всех конфликтов в жилищно-коммунальной сфере есть несколько причин, основными из которых являются:

1) межличностные взаимоотношения (отсутствие взаимопонимания), борьба между личностями на почве претензий по качеству предоставляемых услуг;

2) непонимание между начальниками и подчиненными, обусловленные неправомерными действиями руководства, невыполнением требований трудового и гражданского законодательства;

3) неорганизованность персонала, необходимость подчиняться правилам внутреннего распорядка, отсутствие привычки к дисциплине и выполнению внутренних правил организации;

4) высокие затраты малоквалифицированного труда при низкой оплате, одинаковая оплата труда при разной квалификации работников, заниженная заработная плата инженерно-техническим работникам;

5) наличие разных целей личности и общества, руководителя и группы, руководителя и личности (потребители услуг желают получать дешевые услуги надлежащего качества, руководители стремятся понизить затратную составляющую услуг, в том числе за счет понижения их качества, работники стремятся меньше работать, но больше получать);

6) некорректная оценка менеджером уровня профессиональной пригодности, морально-этических свойств специалиста, связанная с ограниченными возможностями карьерного роста в ряде организаций ЖКХ;

7) неудовлетворительные коммуникации, плохая информированность, несоблюдение норм делового и неформального общения, отсутствие внутренней культуры у работников;

8) работа на устаревшем оборудовании в непригодных условиях, на аварийных водопроводных и канализационных сетях, отслуживших свой срок, что приводит к постоянным авариям и ликвидациям аварий;

9) работа сверх положенного времени, связанная с аварийными работами, ликвидацией чрезвычайных ситуаций; дополнительные обязанности, выполнение которых определяется отсутствием штатных сотрудников соответствующего профиля, например, бухгалтер совмещает обязанности секретаря, работника отдела кадров, менеджера по связям с общественностью;

10) психологическая несовместимость сотрудников, обусловленная различными уровнями образования, воспитания, социально-психологического развития;

11) неоднозначность манеры поведения;

12) ограниченность ресурсов, невозможность проведения своевременных ремонтов в связи с отсутствием средств на эти цели;

13) противоречия в понимании ценностей, религиозных представлениях;

14) взаимозависимость задач исполнителей жилищных и коммунальных услуг, определенная предоставлением, производством или приобретением коммунальных ресурсов, обслуживанием внутридомовых и городских инженерных систем, с использованием которых потребителю предоставляются коммунальные услуги;

15) различные пути решения спорных вопросов;

16) воспитание, возраст, пол, ментальность, национальность, социальные предпочтения, привлечение зарубежной более дешевой рабочей силы.

Причины возникновения конфликтов, по нашему мнению, можно классифицировать:

– по источнику формирования проблемы: внешние (связаны с факторами за пределами экономического субъекта) и внутренние (находятся внутри организации);

– по основе: функциональные (связанные с выполнением производственных функций) и личностные (основаны на проблемах межличностных отношений);

– по характеру: объективные и субъективные.

Как показывают исследования, процесс конфликта в организациях сферы жилищно-коммунальных услуг можно свести к трем этапам:

– латентная стадия (предконфликт) – выражается в возникновении и развитии противоречий, между сторонами конфликта, возрастании напряженности. Ощущение людьми потенциального несогласия, раздражения, злости, тревоги, угрозы;

– непосредственно конфликт (открытый конфликт) – открытое проявление противоречий, разрывов отношений, столкновение участников конфликта, непонимание, открытый вызов, агрессивные вербальные и невербальные атаки, угрозы и ультиматумы;

– разрешение конфликта – это поиск и реализация путей выхода из конфликтной ситуации, выражающееся в нахождении способов устранения противоречий, выдвижении и обсуждении в результате переговоров, вариантов приемлемых решений, расчет оценки результатов конфликта [8; 9].

Главной задачей управления конфликтами является нивелирование негативных и усиление позитивных последствий конфликта, которые следует направлять на активизацию инновационных процессов, повышение качества принимаемых управленческих решений, улучшение качественных и

количественных показателей работы, оздоровление и обновление организации, повышение уровня обеспечения комфортных условий проживания граждан в жилых помещениях, повышение ухоженности и чистоты в городах и населенных пунктах. Недостаточные усилия менеджмента по снижению негативных последствий конфликтов вызывают понижение уровня сплоченности группы, снижение показателей работы, ухудшение качества предоставляемых гражданам жилищно-коммунальных услуг, психологического климата, повышение текучести кадров.

В целях разработки управленческих решений по управлению конфликтами их следует классифицировать по следующим признакам:

- по степени воздействия на эффективность работы: конструктивные (продуктивные) и неконструктивные (непродуктивные). Конструктивные следует развивать, усиливая их позитивный характер, направляя на повышение уровня и качества обеспечения населения жилищно-коммунальными услугами. Неконструктивные конфликты следует гасить как непродуктивные, приводящие к снижению показателей работы организации;

- по числу участников: внутриличностные, межличностные, личностно-групповые, межгрупповые. Для усиления положительного результата в разрешении конфликта целесообразно привлекать психолога;

- по содержанию: экономические, технические, социальные, национальные. Экономические конфликты разрешаются составлением долгосрочных планов развития организации, техническим обновлением и модернизацией объектов жилищно-коммунальной сферы, социальные – соблюдением трудового законодательства, обеспечением среднего уровня оплаты труда, национальные – продуманной кадровой политикой;

- по степени выраженности: открытые, скрытые, потенциальные. Основная задача менеджера предотвращать непродуктивные скрытые и потенциальные конфликты, а открытые переводить в продуктивные;

- по направленности воздействия: вертикальные, диагональные, горизонтальные. Для предотвращения вертикальных конфликтов, связанных с вышестоящими организациями, материнскими компаниями, органами местного самоуправления, органами государственной власти городов и населенных пунктов регионов необходимо соблюдение организациями установленного гражданского, трудового, налогового законодательства. Диагональные конфликты предотвращаются отлаженной работой персонала с дебиторами, кредиторами, населением, потребляющим жилищно-коммунальные услуги, управляющими организациями, ресурсоснабжающими организациями, уполномоченными органами, другими исполнителями и потребителями услуг;

- по способу разрешения: антагонистические и компромиссные. Менеджеру наиболее разрушительные антагонистические конфликты целесообразно переводить в компромиссные, разрешаемые путем принятия адекватных конструктивных решений;

- по природе возникновения: деловые и личные. Недопустимо, чтобы личные конфликты перерастали в деловые;

- по времени формирования и разрешения: быстротечные и затяжные.

Деление конфликтов на виды в деятельности организаций жилищно-коммунального комплекса достаточно условно – они проявляются взаимосвязанно. Например, конструктивные конфликты оказывают положительное влияние на эффективность системы управления. Неконструктивные конфликты ведут к отрицательным последствиям, в их основе лежат цели, которые противоречат интересам организации.

Внутриличностный конфликт – конфликт одной личности. Проявляется конфликт в ролевой либо в функциональной форме (несовпадение интересов личности и организации). Межличностный конфликт – конфликт, возникающий между отдельными лицами. Личностно-групповой конфликт

возникает, когда личность занимает позицию, отличную от позиции группы. Например, конфликт между руководителем и группой подчиненных. Также может возникнуть в связи с неоправданными ожиданиями коллектива по отношению к руководителю. Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Причиной может быть несовершенство организационной структуры, разобщенность функционального взаимодействия ее элементов, недостаточность материальных, финансовых и других ресурсов, отсутствие своевременной информации, неустановленные нормативными актами четкие требования трудовой мотивации и т.п. Такое противостояние может носить профессионально-производственную, социальную или эмоциональную основу.

В связи с тем, что конфликты дестабилизируют деятельность организации сферы жилищно-коммунальных услуг, их необходимо разрешать, а также квалифицированно ими управлять. Автором, в процессе исследования, определены научные подходы к управлению конфликтами в организациях сферы жилищно-коммунальных услуг, под которыми следует понимать целенаправленную деятельность по устранению (минимизации) причин конфликта или коррекции поведения его участников. Данный процесс целесообразно разделить на шесть этапов. В сфере жилищно-коммунальных услуг целесообразно использовать несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией, которые целесообразно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Для разрешения наиболее тяжелых форм конфликтных ситуаций рекомендуется использовать структурные методы управления конфликтами, которые связаны с необходимостью проведения изменений в структуре организации-поставщика услуг и направлены на снижение интенсивности конфликтов, таких как:

- издание приказов, распоряжений и т.д. через использование руководителем своего должностного положения;
- разведение или объединение участников конфликта по ресурсам, целям и т.д.;
- регламентация, планирование, нормирование заделов в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов, комплектующих, уровень трансфертных цен и т.д.);
- определение общей задачи для конфликтующих подразделений и их слияние;
- усиление самостоятельности и независимости, снижение взаимозависимости конфликтующих сторон посредством автоматизации подразделений.

Наряду со структурным стилем разрешения конфликтов целесообразно использовать межличностные (психологические) методы, включающие взаимный уход от конфликта, уступку (избегание), изменение своей позиции, перестройку поведения, сглаживание противоречия, совместный поиск и устранение причин конфликта оппонентами.

Для получения наиболее эффективного решения конфликтных ситуаций руководителям предприятий и организаций ЖКХ целесообразно гибко использовать в зависимости от обстоятельств все рассмотренные приемы, обеспечивая их применение в зависимости от сложившихся условий, выбирая подход, который может позволить эффективно выйти из конфликта.

Современный менеджер ЖКХ должен уметь грамотно действовать в конфликтной ситуации, получая от нее минимум потерь и максимум пользы для улучшения обеспеченности населения комфортными условиями проживания граждан в жилых помещениях. Лучший способ недопущения и разрешения конфликтов на предприятиях ЖКХ – это хорошо налаженная система организации труда, атмосфера гласности и знание руководителем своих подчиненных.

Библиографический список

1. Бодяко, А. В. Консолидация плановой и отчетной информации для внутрикорпоративного контроля в предпринимательских структурах холдингового типа [Электронный ресурс] / А. В. Бодяко // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 3. – С. 4. – Режим доступа : <http://www.re-j.ru/archive/2016/3> (дата обращения : 18.06.2017).
2. Бодяко, А. В. Формирование социальной отчетности организации о вознаграждениях работникам в соответствии с МСФО / А. В. Бодяко // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 9. – С. 279.
3. Горлов, В. В. Теоретический анализ категориального аппарата управленческого учета / В. В. Горлов, Т. М. Рогулenco // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 4. – С. 50.
4. Мироненко, В. М. Методические основы обеспечения социальной защиты населения в товариществах собственников жилья / В. М. Мироненко // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 4. – С. 147–153.
5. Мироненко, В. М. Разработка внутренних регламентов саморегулируемых организаций аудиторов по аудиту объектов жилищно-коммунального сектора экономики / В. М. Мироненко // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 3. – С. 45–49.
6. Пономарева, С. В. Дискуссионные положения методологии учета затрат и калькулирования себестоимости услуг и их влияние на ценовую ситуацию / С. В. Пономарева // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 1. – С. 127.
7. Пономарева, С. В. Информация как стратегический ресурс в системе управления бизнесом / С. В. Пономарева, И. В. Лескова, В. В. Зеленев // Российская наука и образование сегодня : проблемы и перспективы. – 2015. – № 3(6). – С. 101–104.
8. Слиянков, Ю. В. Методология управления сферой жилищно-коммунальных услуг в регионах : дис. ... д-ра экон. наук / Ю. В. Слиянков. – М., 2010. – 524 с.
9. Слиянков, Ю. В. Проблемы развития управления сферой жилищно-коммунальных услуг при их адаптации к рыночным условиям / Ю. В. Слиянков // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 3. – С. 71–74.
10. Rogulenko, T. The goal setting of internal control in the system of project financing [Electronic resource] / T. Rogulenko, M. Karp, A. Bodyako // International Journal of Economics and Financial Issues. – Mode of access : <http://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/3870> (accessed date : 10.06.2017).