

УДК 330

*Гиматудинова Р.Ф.*

Самарский государственный технический университет, Самара,  
e-mail: rgimatudinova@mail.ru

## **ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ключевые слова:** кадровое обеспечение, управление, трудовой конфликт, социально-трудовые отношения, управление персоналом.

Рассматриваются актуальные проблемы социально-трудовых отношений: характеристика причин их появления и новые тренды, основные направления развития социально-трудовых отношений в России. Выявлена общая характеристика министерства образования и науки Самарской области, проведен анализ организационной структуры, кадрового состава и кадровой политики данной организации. Проведены исследования эффективности предупреждения и профилактики профессиональных стрессов на основе исследования конфликтной ситуации посредством проведения опроса и анализа полученной информации и использования картографического метода. Определены рекомендации по совершенствованию системы профилактики нежелательных конфликтов и стрессов в министерстве образования и науки Самарской области: управление и мониторинг социальной напряженности, основные направления профилактики профессионального стресса, анализ кадровых рисков, влияющих на внедрение системы профилактики профессиональных стрессов и социально-экономическая эффективность системы профилактики профессиональных стрессов.

*Gimatudinova R.F.*

Samara State Technical University, Samara, e-mail: rgimatudinova@mail.ru

## **FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT OF LABOR CONFLICTS IN THE ORGANIZATION**

**Keywords:** staffing, management, labor dispute, social and labor relations, personnel management.

Actual problems of social and labor relations are considered: a description of the reasons for their appearance and new trends, the main directions of the development of social and labor relations in Russia. The general characteristics of the Ministry of Education and Science of the Samara Region are revealed, the analysis of the organizational structure, personnel structure and personnel policy of this organization is carried out. Conducted research on the effectiveness of prevention and prevention of occupational stress on the basis of a study of the conflict situation through a survey and analysis of the information received and the use of the cartographic method. Recommendations for improving the system of preventing undesirable conflicts and stresses in the Ministry of Education and Science of the Samara region are defined: management and monitoring of social tensions, the main directions of prevention of occupational stress, analysis of personnel risks affecting the implementation of the system of prevention of occupational stress and socio-economic effectiveness of the system of prevention of professional stress.

Оценку эффективности работы государственных служащих можно назвать неоднозначной. Государственные служащие выполняют различные функции для развития муниципального образования, стабилизации и воспроизводства на их территории институтами рыночной экономики путем осуществления различных видов деятельности и мероприятий. Эффективная деятельность государственных служащих зависит от целого ряда факторов, как внешних, так и внутренних. Одними из основных

факторов выступают нежелательные конфликты и стрессы.

В настоящий момент эта проблема в области управления многих современных организаций всех форм собственности. Этот вопрос очень важен как для коммерческих структур, так и для государственных организаций.

Одним из основных направлений совершенствования системы государственного управления в Российской Федерации является повышение эффективности деятельности государственных структур.

Предлагаемый комплекс мер по разрешению нежелательных конфликтов и стрессов, а также их диагностика, является авторским, а также отвечает всем современным тенденциям в предотвращении таких ситуаций. Важно отметить, что данный комплекс мер специализирован на служащих государственных и муниципальных структур.

Министерство образования и науки Самарской области согласно постановлению, возглавляет Министр, в свою очередь он назначается действующим Губернатором области.

Существующая кадровая политика министерства образования и науки Самарской области, основывается на следующих принципах:

- плановости, которая предполагает прогнозирование потребностей в персонале, планомерную подготовку кадров к занятию управленческих должностей, совершенствование работы с резервом, а также планирование и развитие карьеры;

- конкретности, которая учитывает не только общее соответствие должности и кандидата, но и сложившуюся ситуацию в организации (перспективы развития организации, постановка новых стратегических и тактических задач и т.д.).

Одним из стратегических направлений кадровой политики министерства является формирование высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования общества и рынка труда.

Обязательным качеством работника министерства образования и науки выступают: умение ориентироваться в юридических тонкостях нормативных документов, быстро реагировать на изменения в законодательной базе и преломлять их в свете тех проблем, с которыми приходится сталкиваться при проведении в жизнь образовательной реформы и юридических дополнений.

В министерстве образования и науки Самарской области в штате находится 117 сотрудников из них 94 женщины и 23 мужчины.

Проанализировав количественный состав сотрудников женского пола следует отметить, что из 94 кадров женщины, рожденные в 60-х, 70-х и 80-х, приходится из общего числа сотрудниц по 1/3 от состава.

Примерно 20-30 сотрудниц учреждения находятся в пенсионном возрасте, что говорит нам о необходимости «свежих кадров». Так же, следует отметить, что в силу своего возраста 1/3 сотрудниц достаточно медленно выполняет работу на мультимедийном оборудовании (ПК), что значительно замедляет работу всего учреждения

Возрастная структура мужского состава неоднородна, в основном, все мужчины в организации в основном занимают руководящие позиции.

Далее следует рассмотреть качественный состав учреждения, для этого нами были распределены сотрудники по наличию высшего образования, сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации, наличие собственных научных разработок и статей, наличие образовательной деятельности анализ проведен из 110 сотрудников за вычетом 7 человек административного корпуса.

За последние четыре года (2014-2017), среднесписочная численность персонала учреждения сильно менялась, однако из-за сильных перемен в государственном аппарате и слабом финансировании тех лет, персонал пришлось сократить.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что движение рабочей силы министерства образования и науки Самарской области за 2014-2017 годы было достаточно интенсивным. Анализ движения рабочей силы позволяет установить причины формирования у работников желания сменить место работы и выявить, какие интересы работников остаются неудовлетворенными, а также определить степень стабильности персонала организации на основе анализа динамики фактической текучести, вызванной неудовлетворенностью персонала организации.

Решение конфликта в государственном или муниципальном учреждении возможно только при детальном анализе причин случившегося конфликта. Также необходимо проанализировать поведение конфликтующих сторон, четко определить периоды и этапы взаимодействия конфликтующих. Для реализации всего вышеперечисленного лучше всего подойдет картографический метод, разработанный психологами Х. Корнелиусом и Ш. Фером.

С целью исследования конфликтной ситуации, возникшей в министерстве образования и науки Самарской области, было проведено анкетирование работников. Для сбора информации о конфликте был использован Бланк анализа конфликта, а вся проанализированная информация помещена в таблицу 1.

В данной конфликтной ситуации руководитель управления выбрал стратегию уклонения. Он игнорировал существование проблемы. Ведущий специалист не успевал выполнять возложенную на него работу, после выбытия сотрудников, попавших под сокращение. При подготовке ответов на обращения поступавших в министерство образования и науки Самарской области были нарушены сроки. После чего руководитель департамента провел беседу с работниками, в результате которой выяснились причины недовольства и задержек. Ответственность руководитель департамента возложил на руководителя управления, одновременно депремировав его на 20%.

Началом конфликтного столкновения можно считать сокращение штатной численности работников министерства образования и науки Самарской области. Создается такая ситуация, когда работник не справляется со своими обязанностями и, как следствие, создается напряженность в коллективе.

Развитие или, иными словами, эскалация данного конфликта – создание Комиссии по расследованию причин инцидента, задачей которой являлось выявление истинных причин случившегося. Постепенное увеличение числа негативно настроенных операторов против руководства в целом и мастера в частности. Все это увеличивает число отрицательных настроений среди рабочих, что ухудшает общий социально-психологический климат в коллективе. Завершение конфликта характеризуется увеличением текучести кадров среди числа рабочих, профессиональное выгорание, отсутствие лояльности к руководителям.

Данная ситуация выявила халатное отношение непосредственного руководства к соблюдению правил техники безопасности, а также отсутствие ценности жизни и здоровья персонала, отсутствие ценности человеческих ресурсов в целом.

Основой для анализа системы мотивации персонала министерства Образования

послужили анализ документационного обеспечения, беседа с сотрудниками и руководством, а также письменный опрос направленная на выявление нематериальной мотивации (социальных льгот).

В процессе анализа документационного обеспечения были рассмотрены следующие локальные нормативно-правовые акты:

- 1) Устав;
- 2) Положение о порядке и условиях премирования сотрудников;
- 3) Положение о порядке и условиях оплаты труда сотрудников.

В положении о порядке и условиях оплаты труда говорится о то, что заработная плата сотрудникам начисляется в соответствии с принятой в министерстве повременно-премиальной оплатой труда. Результаты беседы с персоналом показали, что большинство из них не удовлетворены такой формой оплаты труда.

Теперь перейдем к анализу нематериальной мотивации персонала. С помощью опроса персонала было выявлено, что в организации низкий уровень нематериальной мотивации.

Далее был проведен письменный опрос сотрудников, касающийся ожиданий персонала, в рамках способов их мотивации от руководства банка. На бланке задавался следующий вопрос:

«Если бы у вас была возможность выбрать себе компенсационный пакет, то вы бы выбрали... (отметьте 3 наиболее привлекательных для вас составляющих)».

Ответы респондентов распределились следующим образом (таблица 2).

Самыми востребованными составляющими компенсационного пакета являются: оплачиваемый полис ДМС, его выбрали 60 сотрудников из 117. Это связано с тем что, каждый сотрудник отдела желает проходить обследования в хороших клиниках.

На втором месте оказалась оплата спортклуба, бассейна. Его выбрали сотрудников 20 из 117 опрошенных. Согласно высказываниям респондентов, в отделе работают в основном молодые специалисты, и у них рабочий день проходит в сидячем положении, поэтому они желаем после рабочего дня активно провести вечер.

И на третьем месте оказались корпоративные мероприятия.

Карта конфликта

Конфликт произошел между: руководителем управления и ведущим специалистом	
Вопросы	Ответы
Кто участвует	Руководитель управления и ведущий специалист
Где происходит конфликт	Министерство образования и науки Самарской области
Что происходит	Нарушение взаимоотношений между начальником и подчиненным.
Вид конфликта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. По сферам проявления – производственный.</li> <li>2. По масштабам, длительности и напряженности – слабовыраженные быстротекущие.</li> <li>3. По субъектам конфликтного взаимодействия – межличностный.</li> <li>4. По предмету конфликта – реальный.</li> <li>5. По источникам и причинам возникновения- вызванный игнорированием проблемы руководством.</li> <li>6. По коммуникативной направленности - вертикальный.</li> <li>7. По социальным последствиям – негативный.</li> <li>8. По формам и степени столкновения – открытый, проявляющийся в недовольстве ведущего специалиста действиями руководителя управления</li> </ol>
Объект конфликта	Неправильное и неравномерное распределение обязанностей
Предмет конфликта	Разногласия во взглядах между ведущим специалистом и руководителем управления.
Методы диагностики конфликта	Наблюдение, опрос.
Функции конфликта	Конструктивная функция, происходит переоценка ценностей и норм при оценке эффективности государственного служащего
Периоды и этапы конфликта	<p>Начало (инцидент) – нарушение взаимоотношений вследствие сокращения штата.</p> <p>После сокращения штата, обязанности выбывших сотрудников легли на плечи относительно новых специалистов, которые в свою очередь не справлялись с их новыми обязанностями, были нарушены сроки ответов на входящую корреспонденцию. Старые же сотрудники, имея добрые отношения с руководителем, отказались возлагать на себя обязанности сокращенных сотрудников. Вследствие чего управление поделилось на два лагеря: новых и старых сотрудников.</p> <p>Развитие (эскалация) – неправильное перераспределение обязанностей привело к стрессам у сотрудников, нехватке времени на обработку обращений, сокращению личного времени, нарушению отдыха, и, как следствие, текучка кадров с определенных мест.</p> <p>В результате резкого выражения недовольства и невыполнения обязанностей ведущим специалистом (и другими) удалось привлечь внимание вышестоящего руководства.</p> <p>Завершение (разрешение) конфликта – Увеличение текучести кадров среди числа рабочих, профессиональное выгорание, отсутствие лояльности к руководителям.</p> <p>Послеконфликтный период. Проработав 2 месяца после выхода с больничного, младший специалист уволился по собственному желанию и устроился на аналогичную должность в другой отдел. Это поспособствовало изменению отношения к работе и руководству, четкому исполнению должностных обязанностей от и до, но без изобретательности и инноваций.</p>
Модель поведения в конфликте	На протяжении всего конфликта была использована конструктивная модель поведения участниками конфликта. Ошибкой руководителя было игнорирование проблемы.
Стратегия разрешения конфликта	Отказ руководителя принять проблему привело к напряженной обстановке и высказыванию недовольства новыми подчиненными. Недовольства усиливались, и в конечном итоге вышестоящее руководство обратило внимание на систематическое отставание по срокам некоторых работников. Руководством было принято решение пригласить коуч-менеджера до устранения конфликта, который провел тренинги по стрессоустойчивости и противодействию эмоциональному выгоранию, оценке эффективности деятельности каждого отдельного государственного и муниципального служащего.

Вопросы	Ответы
Стрессоры: - стрессоры в окружающей среде - личные стрессоры участников	Сокращение штата стало ключевой причиной конфликта. Отсутствие понимания проблемы со стороны прямого руководителя привело к началу открытого конфликта.
Чем кончается конфликт	Систематические тренинги, выявляющие сильные и слабые стороны работника, определяющие эффективность его работы. В ходе работы коуч-менеджера были проведены коллективные тренинги мотивирующие к работе

Таблица 2

Распределение ответов респондентов по предлагаемым способам мотивации

1	Оплачиваемый полис ДМС	60
2	Оплата спортклуба, бассейна	20
3	Корпоративные мероприятия	10
4	Предоставление льготных путевок	5
5	Обучение за счёт организации: 3	5
6	Оплата проезда в общественном транспорте	7
7	Предоставление служебного транспорта	8
8	Плата мобильной связи / услуг интернет-провайдеров	2

Подводя итог можно сделать выводы о том, что система материальной и нематериальной мотивации в учреждении малоэффективна.

Основываясь на этих данных, можно сформулировать перечень проектных предложений:

- выявление закономерностей возникновения и развития конфликтных и стрессовых ситуаций в государственных организациях социальной сферы в современных условиях;

- анализ общих и специфических функций производственных конфликтов, а также структурных и межличностных методов преодоления конфликтов;

- выявление основных направлений профилактики профессионального стресса в государственных организациях социальной сферы;

- формирование рекомендаций по предупреждению возникновения и управлению профессиональными стрессами в государственных организациях социальной сферы, с целью минимизации деструктивных последствий;

- разработка системы профилактики конфликтов и стрессов в министерстве образования и науки Самарской области;

- расчет социальной и экономической эффективности проекта по внедрению системы профилактики конфликтов и стрессов в министерстве образования и науки Самарской области.

Комплекс мероприятий по профилактике конфликтов и стрессов государственных гражданских служащих представляет совокупность действий, объединённых одной значимой задачей, требующих для своей реализации подготовительной работы – планирования, обеспечения ресурсами и др.

Повышение уровня профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания практически всех категорий персонала крайне неблагоприятно влияет на производительность служащего, его общее самочувствие, и эмоциональный настрой. Штатным психологам, или как их еще называют «конфликт-менеджер», важно вовремя создавать систему, которая позволила бы своевременно диагностировать и предотвращать факторы, вызывающие стресс. Психологическую профилактику конфликтов и стрессов в организации необходимо выстраивать таким образом, чтобы проводимые меропри-

ятия содействовали полноценному социально-профессиональному развитию личности служащего, предупреждали возможные кризисы, профессиональную деформацию личностных качеств.

Существуют разные варианты группировки рабочих мотивов. Итак, А.Я. Кибанов описывает следующее: мотивы содержания работы; мотивы социальной полезности работы; правовые мотивы в связи с общественным признанием плодородия труда; мотивы получения материальных благ; мотивы, которые ориентированы на определенную интенсивность работы [3].

Управление профессиональным стрессом связано с созданием социально-экономического механизма, обеспечивающего социальное регулирование

поведения работников, конкретных принципов, технологий, методов, стимулов и инструментов профессионального управления [5].

Руководство должно понимать, что без надлежащих условий для развития личности и ее проявления физических, эмоциональных и творческих способностей не могут быть раскрыты мощные конкурентные ресурсы, касающиеся и социальных отношений в системе управления учреждением.

Подводя итог, хочется отметить, что способов решить проблему чрезмерных профессиональных стрессов достаточно, надо лишь осознать проблему, понять ее важность для эффективности работы предприятия и выделить силы и средства для работы над ней.

*Библиографический список*

1. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: ИНФПА\_М, 2014. – 301 с. (Высшее образование: Бакалавриат).
2. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2013.
3. Сушко Н.Г. Личностные детерминанты организационного стресса. – Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2015. – 105 с.
4. Токмаков Е.А. Анализ развития нефтедобывающей промышленности России // Молодой ученый. – 2016. – № 17. – С. 482-485.
5. Хачатурова М.Р. Личностные ресурсы совладания с организационным конфликтом // Организационная психология. – 2012. – Т. 2. – № 3.
6. Щербакова О.И., Вербицкий А.А. Конфликтологическая культура личности специалиста: кон-текстный подход. – М.: МГГУ им. М.А. Шолохова, 2010.