

МРНТИ 82.01.11

Л.В. Орлова¹

¹Самарский государственный технический университет,
г. Самара, Россия
E-mail: orlovalv313@mail.ru

КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Конфликты - одно из важнейших явлений в деятельности современной организации. Исследования проблем в области менеджмента, проведенные в различных организациях показали, что 25% времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Современный руководитель должен уметь управлять конфликтной ситуацией, для того чтобы снизить негативные, и выявить позитивные последствия конфликта. В статье показана модель менеджмента конфликтов, как новая форма управления конфликтными ситуациями. Управление конфликтными процессами приобретает все большее значение для руководителей, поскольку потенциал конфликтов постоянно увеличивается. Профессиональное разрешение конфликтов является одной из задач руководителя. Так медиация становится менеджментом конфликтов, ориентированным на развитие организации. В статье рассматриваются наиболее важные компетенции профессионального руководителя, с помощью которых руководитель обеспечивает продуктивное продвижение своих сотрудников в нужном направлении.

Ключевые слова: медиативная компетенция, управление персоналом, медиация, модель, конфликт, конфликтная ситуация, урегулирование конфликтов, руководитель.

Управление считается одновременно древнейшим искусством и новейшей наукой. Как наука, управление представляет собой постоянно накапливающуюся совокупность знаний и методов их получения. Управление коллективом — задача непростая. Возникают серьезные конфликты, которые оказывают действие на всю команду. Специалист в области управления персоналом призван управлять самым ценным, что есть в обществе - человеческим капиталом!

Актуальным требованием становится формирование корпуса менеджеров по персоналу, ориентированных на системную деятельность, владеющих навыками командной работы, методами своевременной модернизации в системе управления персоналом. Образовательная организация состоит из людей, обладающих разными ценностями, целями и интересами. Как показывает практика, это служит основой потенциальных конфликтов.

Для стабильного развития образовательного учреждения необходим высокий уровень доверия между руководителем и участниками образовательного процесса. К каждому сотруднику должен осуществляться индивидуальный подход. Это необходимо для организации комфортных условий труда и создания мотивации работать более качественно, а также более усердно на благо и развитие образовательной организации [1].

Урегулирование конфликтных ситуаций между сотрудниками входит в круг повседневных обязанностей руководителя. Понимание природы конфликта и навыки по их разрешению - неотъемлемая часть управленческого искусства. У современного руководителя организации, помимо основных профессиональных компетенций должны быть развиты компетенции по управлению конфликтами.

Высокий уровень конфликтогенности среды современных организаций, наличие большого числа объективных и субъективных причин возникновения конфликтов обуславливают необходимость формирования и развития у руководителей конфликтологической компетентности.

Компетентность по управлению конфликтами - важнейший набор характеристик, который должен приобрести и иметь современный руководитель. Знание конфликтологии, умение улаживать и управлять конфликтом, успешно вести переговоры, достигать соглашения в условиях совместной деятельности являются неперенными составляющими работы руководителя образовательного учреждения [2].

Формирование атмосферы сотрудничества и взаимодействия в команде любой организации, в частности образовательного учреждения, не исключает возможности конфликтов.

Руководитель должен уметь распознать категорию конфликта и выбрать стратегию управления конфликтными ситуациями, позволяющую не только разрешить конфликт, но и обеспечить пользу организационного, учебно-воспитательного процесса.

Предупреждение и разрешение конфликтов - обязанность руководителя и одна из ключевых компетенций хорошего менеджера. Позиция невмешательства - слабая позиция.

Разрешать конфликт всегда должен руководитель. Не получив соответствующей подготовки, руководитель вынужден действовать методом проб и ошибок. Страдает при этом не только руководитель, но и подчиненные, а также дело, за которое отвечает этот руководитель. Руководителям организаций не хватает знания методов управления конфликтом, и потому они избегают их. Владеть данными методами так же необходимо, как знать правила безопасности на рабочем месте. Тема конфликта - достаточно серьезная тема. Иногда за неэффективное их разрешение можно заплатить очень большую цену.

Конфликт - это здоровое явление, но неразрешенный конфликт опасен. Часто конфликт является скорее результатом того, что стороны не знают, как они могут решить проблему, а не того, что они не хотят решить ее [3].

Мы живем в обществе, где практически отсутствует культура разрешения конфликтов. С конфликтами бороться бесполезно, победить их тоже невозможно. Но управлять конфликтами нужно и можно научиться. Таким образом, руководители, менеджеры и все участники образовательного процесса должны уметь управлять конфликтными ситуациями для создания безопасной образовательной среды.

Управление конфликтами представляет собой искусство разрешения конфликтов. Основу конфликтов составляют столкновения несовместимых интересов, мнений, потребностей, ценностей, различных представлений о способах достижения целей [4].

Важным качеством успешного руководителя является умение управлять конфликтными ситуациями. Поэтому каждому управленцу следует держать в своем сознании необходимость получения ответов на вопросы и стараться в ситуации конфликтного или предконфликтного общения совершить следующие действия: сначала справиться с эмоциональным фоном ситуации, начать управлять поведением собеседника («давайте присядем и поговорим», «выпейте

воды и успокойтесь»), снять эмоциональное напряжение собеседника («сначала успокойтесь, потом поговорим», «подождите, мне надо сделать один звонок»), отвлечь его от ситуации («сколько вам надо времени на изложение проблемы», «вам удобно, если мы подключим к разговору Х»), ограничить давление на конфликтоносителя (уход в безэмоциональность или другую энергетическую модель поведения) [5].

Существуют различные методы управления конфликтами и существует система *Томаса-Килменна*, в основе которой заложены 5 основных стилей управления конфликтной ситуацией (избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество) и которая позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта.

Эта модель поможет руководителю определить собственный стиль или стиль любого другого человека. Рассмотрим активные и пассивные действия. Если ваша реакция пассивна, то вы будете стараться выйти из конфликта; если активна - вы предпримете попытки разрешить его.

Стиль избегание (уклонения, уход, игнорирование) или пассивное несотрудничество.

Стремление избежать конфликта любой ценой, при этом не удовлетворяются ни собственные интересы, ни интересы другой стороны. Эффективен в ситуациях, когда партнер обладает большей силой. У противной стороны сила (власть) несоизмеримо велика, и в любом конфликтном взаимодействии вы обречены на поражение (проигрыш слишком велик, а выигрыш маловероятен).

В общении со сложной конфликтной личностью используйте любую возможность, чтобы избежать конфликта: в этом нет ничего унижительного. У вас недостаточно информации для принятия решения, и вам необходимо выиграть время, чтобы разобраться в ситуации.

Недостатком данного стиля является то, что не вы владеете ситуацией, а ситуация владеет вами. И вы в определенных условиях можете попасть в зависимость от случая или от людей, которые его создают.

Стиль приспособления (уступка) или пассивное сотрудничество.

Стремление удовлетворить потребности других в ущерб собственным интересам. Такой тип поведения эффективен, когда исход дела важен для другого человека и не очень существенен для вас. Эффективен в ситуациях, когда затронутая проблема не так важна для человека. Когда чувствуете, что, уступая немного, вы мало что теряете, но оздоравливаете ситуацию в целом. Вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другим человеком. И это для вас важнее, чем стоять на своем. Человек, с которым вы соглашаетесь, является для вас абсолютным авторитетом.

Недостатком данного стиля является то, что вы должны поступиться своим достоинством, своим авторитетом. Необходимо понимать и то, что стиль приспособления не может выступать постоянным способом поведения в конфликтных ситуациях. Он может закрепиться в чертах характера («вечно ведомый»), и вы можете попасть в положение человека без собственной позиции.

Основное отличие стиля приспособления от стиля уклонения состоит в том, что вы действуете вместе с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, чего хочет другой. Когда же вы применяете стиль

уклонения, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Стиль конкуренции (соперничество, соревнование, доминирование) или активные действия (активное несотрудничество). Стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других. Цель: настоять на своем. Для достижения цели вы используете свои волевые качества.

Эффективен в экстремальных ситуациях. Решение необходимо принять быстро и вы имеете достаточно властных полномочий или обладаете устойчивым авторитетом в коллективе и уверены, что предлагаемое вами решение является верным. Вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять. Если вопрос не будет решен быстро и решительно, вы попадаете в профессиональный и жизненный тупик.

Однако такой стиль редко приносит долгосрочные результаты - проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле. Тот, кто проиграл сегодня, может завтра отказаться от сотрудничества.

Недостаток этого стиля заключается в том, что он в обычных условиях подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы принятия решения, поскольку представлена лишь одна (ваша!) точка зрения. При таком стиле общения ваши подчиненные все больше стараются перекладывать на вас ответственность по всем мелким проблемам. Стиль этот неприемлем и в том случае, если вы пришли в новый коллектив.

Стиль компромисса (торг, примирение). Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично и другая сторона делает то же самое. Вы делаете это, обмениваясь уступками и взвешивая все для разработки компромиссного решения, которое устроило бы обе стороны.

Эффективен в ситуациях, требующих быстрого исхода. Если проблема не имеет для вас слишком большого значения и этим экономите силы для решения более важных задач. Вы не уверены в своем успехе в случае конфронтации и идете на компромисс, предпочитая получить хоть что-то, чем потерять все. Компромисс позволяет сохранять межличностные взаимоотношения, которыми вы дорожите. Способность к компромиссу признак высокой культуры общения. Компромисс предполагает уважительное отношение к интересам друг друга. Качество, особо ценное в управленческой практике.

Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Идеальным компромиссом можно считать удовлетворение интересов обеих сторон ровно наполовину. Иногда компромисс является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом выхода из конфликта. Быть гибким не значит пресмыкаться. Каждая из сторон получает что-то устраивающее ее, вместо того чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все.

Стиль сотрудничества, консенсус или активное сотрудничество.

В отличие от компромисса, где проблема частично решается на уровне позиций, для сотрудничества необходим переход с уровня позиций на более глубокий уровень взаимных интересов. Каждая сторона получает максимум пользы при минимуме потерь. Стремление выработать решение, полностью удовлетворяющее интересам обеих сторон. Стратегия «выиграть-выиграть» делает из участников конфликта партнеров.

Стиль наиболее эффективен:

- при решении проблем очень важных для обеих сторон. Когда никто не хочет отстраниться и не стремится к конфронтации;
- вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью и готовы на равных искать решение проблемы;
- обе стороны стремятся достичь не временного, а долгосрочного решения.

В рамках данного стиля люди открыто обсуждают свои расхождения во взглядах, но не выпячивают разногласия. Они ищут точки соприкосновения, согласия. И в итоге находят их.

Но такой путь разрешения конфликта очень непрост. Он требует времени, энергии, терпения. Анатолий Соломонович Кармин д.фил.н., проф. справедливо замечает, что корнем слова сотрудничество в русском языке является труд. Но зато и награда при использовании этого пути очевидна: решение является окончательным, партнерские отношения не только не разрушены, но и укреплены совместным выходом из трудной ситуации. Это единственный способ выхода из конфликта без урона для обеих сторон [6].

В таких случаях алгоритм конструктивного урегулирования и решения конфликта:

1. Четко определить структуру.
2. Четко сформулировать цель конфликта, что хочу получить?
3. Сформулировать конкретные требования к оппоненту
4. Определить возможные уступки и зону бескомпромиссности – цена вопроса
5. Сформулировать предложение о возможных уступках оппонента и предположительной зоне бескомпромиссности
6. Поиск решения.

Нужно время, чтобы проанализировать потребности, интересы обеих сторон, а затем тщательно обсудить их, найти наилучший вариант их совмещения, выработать план решения и пути его выполнения и т.д.

Единственным стилем, позволяющим действительно разрешить конфликт, является стиль - «сотрудничество». При реализации этого стиля используется подход «выиграть-выиграть». Когда выигрывают обе стороны, они будут более склонны поддерживать принятое решение.

При избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха. При таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества (консенсуса) обе стороны оказываются в выигрыше.

Не существует ни одной стратегии, однозначно приемлемой в любой ситуации. Каждая стратегия хорошо срабатывает в конкретной ситуации. Большинство руководителей склонны употреблять привычные сценарии конфликтного разрешения, имея в своем репертуаре одну-две стратегии поведения, что является в корне неверно.

Высокая компетентность менеджера управлять конфликтами состоит в том, чтобы знать все 5 стратегий управления конфликтами и уметь осуществлять выбор из них, необходимый для данных отношений именно здесь и сейчас.

Выбор стратегии зависит от:

- ценности предмета конфликта,
- ценности межличностных отношений,
- индивидуально-психологических особенностей,
- имеющихся ресурсов.

Если стороны не могут договориться или конфликт перерастает в проблему, руководитель обязательно должен вмешаться, оценить ситуацию и определить, какой метод ее разрешения будет наиболее целесообразным.

Рассмотрим еще одну модель процедуры управления конфликтными ситуациями, необходимую для эффективного управления персоналом современного руководителя образовательного учреждения – медиация.

В современных условиях медиация (лат.*mediare* - посредничать) – это особый метод разрешения спора, который может помочь эффективно и навсегда урегулировать тот или иной конфликт.

Медиация - это метод примирения, основанный на том, что независимая и нейтральная третья сторона помогает конфликтующим сторонам в сжатые сроки совместными усилиями и с учетом взаимных интересов прийти к решению, желательному или, по меньшей мере, приемлемому для каждой из них [7].

В работе руководителя встречаются ситуации, когда ни указания, ни советы не годятся для того, чтобы повлиять на конфликтную ситуацию. И это как раз та ситуация, в которой руководитель может на деле проявить медиативную компетенцию. Медиативная компетенция необходима руководителю для предотвращения конфликтов и структурированного поиска новых решений [8]. О медиации в узком смысле слова речь идет тогда, когда третья сторона, соблюдающая нейтралитет и обладающая соответствующим ноу-хау, без намерения навязать какое-либо решение оказывает конфликтующим сторонам (медиантам) профессиональную помощь в том, чтобы разработать новые пути решения конфликта. Деятельность руководителя относится к одному из конфликтогенных типов деятельности, т.к. подразумевает интенсивное взаимодействие в системе «человек-человек». Таким образом, медиативную компетентность можно отнести к базовым элементам профессионализма руководителя образовательного учреждения. Она связана не только со знаниями, навыками, умениями и опытом в сфере деятельности, но и с профессиональной, общекультурной эрудицией. Это показатель деловой компетентности руководителя образовательной организации и важная сторона его профессиональной культуры.

Руководитель, мобилизуя специфические навыки своей медиативной компетенции, процедуру проведения разрешения конфликта может сам представить в виде нескольких этапов. А может применять в виде отдельных элементов в своей повседневной работе или применять эту модель полностью в несколько адаптированном виде [2,7].

На первом этапе проведения процедуры медиации руководитель (в роли медиатора) подробно рассказывает: что такое медиация, объясняя ее возможности, какие права есть у сторон, какова роль медиатора, как будет происходить сам процесс и как следует вести себя в этом процессе.

Когда сторонам становится понятен процесс: что за чем следует; что они могут делать; от чего необходимо воздержаться – медиатор переводит стороны на следующий этап.

Необходимо соблюдать следующие правила:

1. Нельзя переходить на личности, оскорблять друг друга.
2. Запрещается перебивать говорящего.
3. Ведите себя честно и уважительно.
4. Все сказанное здесь останется конфиденциальным.
5. Спросить у каждого участника, согласен ли он с этими правилами.

Второй этап переговоров – дискуссия.

Начинаем с открытых вопросов:

Опишите вашу ситуацию?

Какие трудности у вас?

В чем именно они заключаются?

На втором этапе переговоров сторонам поочередно без оскорблений дается возможность рассказать, как они видят ситуацию.

При этом вторая сторона по правилам медиации должна молчать по отношению к личности первой стороны и к ее рассказу.

Технология устроена так, что сторона, которая молчит, поставлена в такие условия, что мало – помалу ей приходится слышать и воспринимать слова высказывающей стороны.

А медиатор является гарантом того, что каждая из сторон выскажется в присутствии другой стороны и корректно донесет все свои мысли.

После того, как каждый спорщик описал сложившуюся картину, медиатор предлагает сторонам задать друг другу вопросы для того, чтобы прояснить все моменты.

И когда картинка сложилась, нет невыясненных вопросов, позиции перешли в интересы, стороны, замечают, что есть точки соприкосновения.

И тут наступает момент истины: спорщики превращаются в партнеров для поиска решения (сами ищут пути решения).

Никто никогда не доволен решениями, принятыми кем-то другим.

Третий этап проведения процедуры медиации – подготовка и подписание медиативного соглашения (если стороны желают).

После того, как условия согласованы, и участники пришли к обоюдному согласию, создается письменное соглашение, которое подписывается обеими сторонами и медиатором.

Итак, если руководитель владеет медиативной компетенцией различные напряженные ситуации дают шанс вести посреднические переговоры или иметь возможность оказывать людям поддержку в улучшении коммуникации и взаимодействия друг с другом, улучшить работу в коллективе.

Современный руководитель образовательного учреждения для эффективного управления персоналом должен развивать компетенции по управлению конфликтами, выбирать правильный стиль поведения, подбирать индивидуальный подход в разрешении проблемной ситуации.

Список литературы

- 1 Добренчиков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход. – М: КДУ, 2009.
- 2 Орлова Л.В. Процедура медиации как инструмент урегулирования конфликтных ситуаций в сфере трудовых отношений Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России– М.: ИНФРА-М, 2017. – № 3 (30). – С. 72–76.
- 3 Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций. — М.: Инфра-М, 1996.
- 4 Герхард Шварц. Управление конфликтами ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов / пер. с нем. Л.Конторовой. СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. – 296 с.
- 5 David R. Caruso, Peter Salovey. The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. Josses-Bass, San Francisco. 2004
- 6 Кармин А.С. Культурология. СПб, «Лань», 2006 г., 803 с.
- 7 Орлова Л.В. Медиативная компетенция руководителя как инструмент эффективного управления персоналом (статья) Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – М.: ИНФРА-М, 2014. – № 2 (11). – С. 25–29. Doi 10.12737/3529
- 8 Хертель А.Ф. Профессиональное разрешение конфликтов: Медиативная компетенция в Вашей жизни. СПб.:изд-во Вернера Регана, 2007. 272 с.

БІЛІМ БЕРУ САЛАСЫНДАҒЫ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ БАСҚАРУ БОЙЫНША ҚАЗІРГІ ЗАМАНҒЫ КӨШБАСШЫНЫҢ ҚҰЗІРЕТТІК МОДЕЛІ

Қазіргі заманғы ұйымның қызметіндегі маңызды құбылыстардың бірі жанжалдасу болып табылады. Әр түрлі ұйымдардағы басқару проблемаларын зерттеу көрсеткендей, басқаруға кететін уақыттың 25% -ы жанжалдарды шешуге жұмсалады. Қазіргі көшбасшы жағымсыз жағдайларды азайту және жанжалдың жағымды салдарын анықтау үшін жанжалды жағдайды басқара білуі керек. Мақалада қақтығыстарды басқарудың жаңа формасы ретінде қақтығыстарды басқару моделі көрсетілген. Жанжалдарды басқару көшбасшылар үшін барған сайын маңызды бола түсуде, өйткені қақтығыстардың әлеуеті үнемі артып келеді. Жанжалды кәсіби түрде шешу - менеджердің міндеттерінің бірі. Осылайша медиация ұйымға бағытталған қақтығыстарды басқаруға айналады. Мақалада көшбасшы өз қызметкерлерінің дұрыс бағытта нәтижелі алға жылжыуын қамтамасыз ететін кәсіби көшбасшының маңызды құзыреттері қарастырылды.

Негізгі сөздер: медиация құзыреттілігі, персоналды басқару, медиация, модель, жанжал, жанжал жағдайлары, жанжалдарды шешу, менеджер.

COMPETENCE MODEL OF A MODERN LEADER IN THE SPHERE OF EDUCATIONAL INSTITUTION PERSONNEL MANAGEMENT

The conflicts are one of the major phenomena in activity of the modern organization. Research of problems in the field of management showed, that managers spend more than 25% of their time on conflict management. Conflict management is something that companies and managers need to deal with and involves doing things to limit the negative aspects and to increase the positive consequences of conflict. The paper shows a model of conflict management as a new form of managing the conflict situations. Managing the conflict processes becomes of vital importance for managers, since the potential of conflicts is constantly increasing. Professional conflict resolution is one of the tasks of the manager. Thus, mediation is seen as conflict management, oriented at organization development. The article discusses the most important competences of a professional leader, using which, the leader ensures a productive promotion of his employees.

Keywords: mediation competence, personnel management, mediation, model, conflict, the conflict situation, conflict resolution, director.

References

- 1 Dobren'kov V.I., ZHabin A.P., Afonin YU.A. Upravlenie chelovecheskimi resursami: social'no-psihologicheskij podhod.– M: KDU, 2009.
- 2 Orlova L.V. Procedura mediacii kak instrument uregulirovaniya konfliktnyh situacij v sfere trudovyh otnoshenij Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii– M.: INFRA-M, 2017. – № 3 (30). – S. 72–76.
- 3 Mastenbruk U. Upravlenie konfliktnymi situacijami i razvitie organizacij. — M.: Infra-M, 1996.
- 4 Gerhard SHvarc. Upravlenie konfliktami situacijami: Diagnostika, analiz i razreshenie konfliktov / per. s nem. L.Kontorovoj. SPb.: Izd-vo Vernera Regana, 2007. – 296 s.
- 5 David R. Caruso, Peter Salovey. The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. Josses-Bass, San Francisco. 2004
- 6 Karmin A.S. Kul'turologiya. SPb, «Lan'», 2006 g., 803 s.
- 7 Orlova L.V. Mediativnaya kompetenciya rukovoditelya kak instrument effektivnogo upravleniya personalom (stat'ya) Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. – M.: INFRA-M, 2014. – № 2 (11). – S. 25–29. Doi 10.12737/3529
- 8 Hertel' A.F. Professional'noe razreshenie konfliktov: Mediativnaya kompetenciya v Vashej zhizni. SPb.:izd-vo Vernera Regana, 2007. 272 s.

Information about author:

Lyudmila Orlova, Doctor of Sociological Sciences, Professor of the Department of Sociology, Political Science and History of the Fatherland, Samara State Technical University, Samara, Russia, phone:+79277410395, e-mail:orlovalv313@mail.ru