

среднеотраслевого уровня;

5) состоянием областной инфраструктуры рынка зерна (мощностей до-работки, хранения, транспортировки зерна, организации сбыта, кредитования, управленческого и маркетингового консультирования);

6) степенью участия местных, региональных и федеральных властей в процессе регулирования объемов производства, направлений зернопотоков, цен, экспорта и импорта зерна на региональном рынке.

Проведенный анализ позволяет сориентировать руководство предприятия на решение ключевых, наиболее актуальных сторон деятельности организации, разработать предложения по совершенствованию управления зерновым производством в целях повышения конкурентоспособности зерна.

Литература:

1. Акулич И.Л. Маркетинг / И.Л. Акулич, В.В. Тарелко.- Минск: Современ. шк., 2007.- 304 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 12-е изд.- СПб.: Питер, 2007.-816 с.

УДК 331.1 (075.8)

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В ПЕРИОД РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЭК PREVENTION AND CONFLICT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION DURING THE PERIOD OF RESTRUCTURING

О.Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский
O. Yu. Kalmykova, A. V. Gagarinskiy

In this article the authors discuss the prevention and conflict management in the organization during the period of restructuring.

Переход отечественной экономики на рыночный механизм хозяйствования обусловил ряд принципиальных изменений в функционировании промышленных предприятий. Радикальные реформы управления народным хозяйством привели к необходимости изменения условий и характера функционирования всех субъектов хозяйственной деятельности в России. В программных заявлениях высшего руководства нефтегазового комплекса на данном этапе развития, жестко поставлена задача достижения предприятиями международного уровня конкурентоспособности, на основе последних достижений науки и техники, использования и

творческого применения достижений международной стандартизации.

Актуальность проблем повышения конкурентоспособности и качества выпускаемой продукции, предоставляемых услуг, повышение эффективности деятельности предприятия в целом непосредственно связаны с удовлетворенностью работающего на предприятиях нефтегазового комплекса персонала. Социально-экономическое развитие современного общества представляет собой сложный процесс, функционирующий на основе зарождения, развертывания и разрешения объективных политических, социальных, экономических, психологических противоречий. Сложная система трудовых отношений в организации содержит в себе возможность возникновения разнообразных конфликтов, которые специфичны по содержанию, структуре, динамике, количеству участников, способам разрешения и методам профилактики. Значительные изменения организационной структуры в ходе реструктуризации существенно влияют на социальное самочувствие работников, вследствие чего важно оценить кадровую политику и морально-психологический климат трудового коллектива в целях определения стратегии управления персоналом в процессе преобразований. В период реструктуризации в трудовом коллективе резко возрастает уровень конфликтности работников и стрессогенности организационной среды.

Исходя из этого, актуальной задачей в современных условиях является изучение научного статуса теории управления социально-трудовыми конфликтами в организации в период реструктуризации предприятий ТЭК.

Управление социально-трудовыми конфликтами предполагает и обуславливает наличие особого управляющего механизма. Полагаем, что данный механизм необходимо разрабатывать на основе эффективного организационно-экономического механизма управления и стратегии развития предприятия. Организационно-экономический механизм управления предприятием (рис.1) представляет собой последовательность научно обоснованных, логически связанных мероприятий, включающий:

- описание организационной и производственной структур предприятия и условий его функционирования;
- обоснование цели, миссии и стратегии развития на плановый период;
- выявление сильных и слабых сторон в области использования внутренних ресурсов;
- создание инновационной среды предприятия;
- расчет и анализ экономических показателей;
- разработку мероприятий и рекомендаций для достижения цели на этапе формирования производственной программы с учетом стадии развития предприятия, способствующих ее реализации на основе новых информационных технологий прогнозирования, планирования;
- управление качеством менеджмента;
- управление социально - трудовыми конфликтами;
- апробацию, анализ и оценку результатов.

Социальная неоднородность общества, различия в системе ценностей, мотивов, интересов, статусном положении являются основными причинами за-

рождения организационных конфликтов. Организационный конфликт связан с субъективным осознанием работниками противоречивости своих интересов и потребностей как членов различных социальных групп. На примере структурного подразделения ВНГДУ ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»: Ватинское нефтегазодобывающее управление в 2009 году авторами было проведено исследование с целью выяснения причин возникновения конфликтов в организации. Для определения уровня конфликтности в организации исследование проводилось по двум методикам: методика диагностики показателей и форм агрессии А. Басса и А. Дарки (адаптация А.К. Осницкого) и методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной). Для выявления уровня тревожности среди сотрудников был проведен тест Ч.Д. Спилберга, Ю.Л. Ханина. Наиболее распространенными источниками стресса в рабочей среде были названы следующие:

- большой объем работы (61% респондентов);
- вахтовый метод работы (63 %);
- тяжелые условия труда (57%);
- экологический фактор (49 %);
- сжатые сроки выполнения заданий (58%);
- плохая коммуникативная и информационная система (48%);
- существующий морально-психологический климат (39%).

Для определения наиболее характерных типов конфликтов в организации, авторы попросили респондентов оценить частоту возникновения на рабочем месте межличностных вертикальных конфликтов, межличностных горизонтальных конфликтов, межгрупповых и внутриличностных конфликтов. Результаты исследования приведены в таблице 1.

Таблица 1. - Частота возникновения разных видов конфликтов в организации

Вид конфликта	Работники (Средний балл)	Руководители (Средний балл)
Конфликт между руководителем и подчиненным	2, 3	1,8
Конфликт между коллегами равного статуса	2,6	2,5
Межгрупповой конфликт	2,1	1,8
Внутриличностный конфликт	2,3	2,3

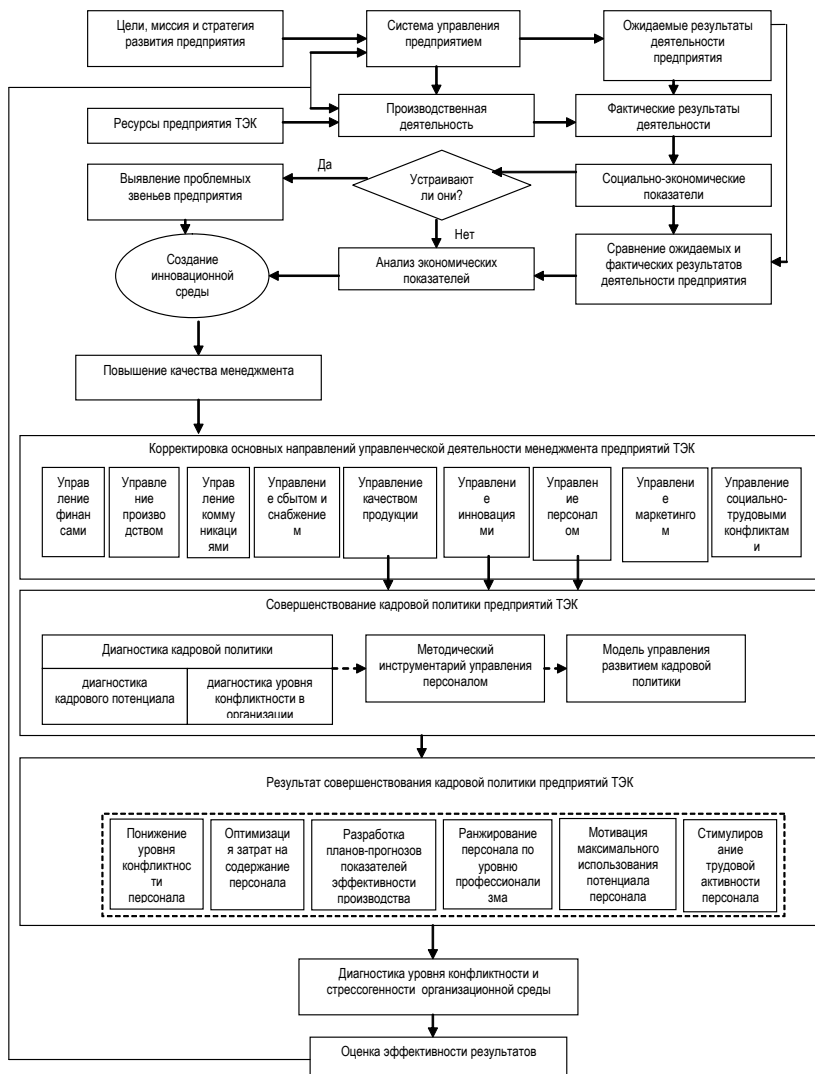
Чтобы выяснить общие причины конфликтов в организации, авторы попросили респондентов оценить, в какой степени конфликтные ситуации вызваны экономическими, социально-психологическими и общеорганизационными проблемами (табл.2).

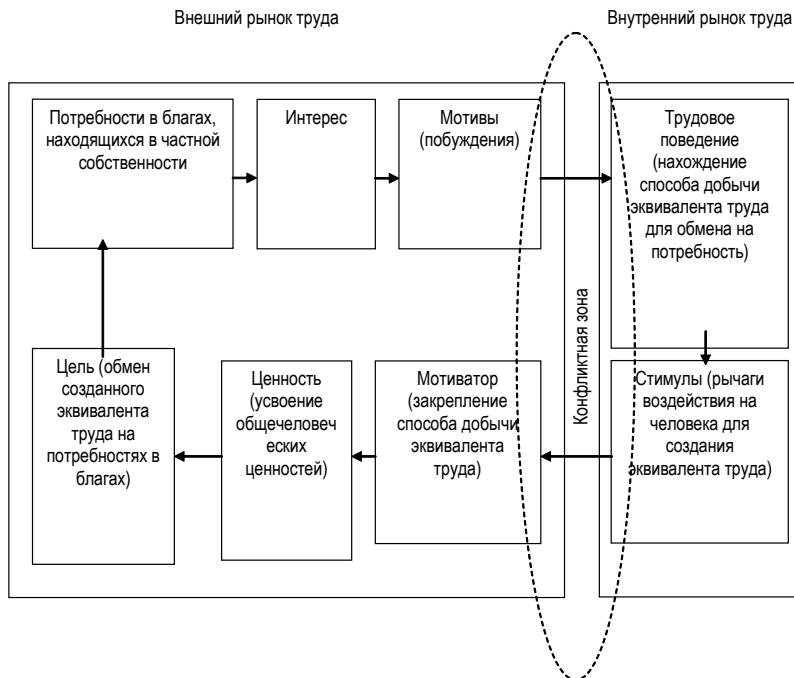
Как видно из табл.2, наивысший балл получили конфликты, вызванные общеорганизационными противоречиями. Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, позволяют сделать определенные выводы о причинах возникновения конфликтов, ролях субъектов в конфликтных ситуациях, а также о методах разрешения противоречий в организации.

Основным противоречием в сфере управления современной организаци-

Таблица 2. - Причины возникновения конфликтов в организации

Тип противоречия	Работники (Средний балл)	Руководители (Средний балл)
Экономические	2,4	2,2
Социально-психологические	2,4	2,1
Общеорганизационные	2,1	2,6





ей является противоречие между традиционными бюрократическими правилами системы управления и потребностью в инновационных действиях, в свободе действий и самовыражению субъектов управления (рис.2).

Управление конфликтами в организации - это целенаправленные и системные воздействия руководителя:

- по устранению различных причин, породивших конфликт;
- по коррекции стратегии поведения оппонентов;
- по поддержанию необходимого уровня конфликтности в организации;
- по повышению уровня стрессоустойчивости персонала в сложных профессиональных ситуациях;
- по понижению уровня конфликтности трудового коллектива в целом;
- по повышению конфликтологической компетентности как участников конфликта, так и трудового коллектива в целом.

На основании разработанного организационно-экономического механизма управления предприятием формируем модель управления конфликтами. Первый этап модели предполагает предварительный анализ существующих в организации проблем и разработку ориентировочной технологии управления конфликтами. Второй этап модели предполагает:

- выявление потребностей в управлении организационными конфликтами;
- описание основных направлений работы в рамках выделенных проблем

объектов управления;

- определение целей и основных направлений работы по реализации управления организационными конфликтами.

Третий этап предполагает реализацию разработанной технологии управления конфликтами. Четвертый этап предполагает:

- классификацию мотивов по отношению персонала к технологии управления организационными конфликтами;

- разработку способов стимулирования персонала к формированию конфликтологической компетентности. Пятый этап предполагает:

- анализ результатов действия технологии;

- проектирование новых форм и методов управления. Шестой этап – контрольно-оценочный.

Таким образом, технология управления конфликтами в организации представляет собой совокупность планомерных действий руководителя и работников, направленных на последовательное осуществление этапов управления организационными конфликтами, возникающими в процессе трудовой деятельности. Для профилактики социальных конфликтов реформирования организации, руководству организации необходимо подготовить и провести целый комплекс соответствующих мероприятий, например:

- разработать детальный план реформирования организации;

- оповестить всех сотрудников о предстоящей реорганизации и возможных перспективах;

- организовать открытое обсуждение плана реформирования организации;

- содействовать в трудоустройстве работников, которым предстоит увольнение;

- предусмотреть выплату компенсаций увольняемым работникам;

- согласовывать свои действия с профсоюзами.

Литература:

1. Козырев Г.И. Основы конфликтологии: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА - М, 2010.

2. Васяйчева В.А. Развитие механизма управления предприятиями топливно-энергетического комплекса на основе совершенствования кадрового ресурса// Вестник Самарского муниципального института управления. – Самара: Изд-во «Самарский муниципальный институт управления», -2010, №1.

3. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Практикум по конфликтологии: учебное пособие. - Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2009.

4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2001.

5. 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.

6. Симонов С.В., Гагаринская Г.П. Проблемы реструктуризации промышленных предприятий: монография. – Самара: СамГТУ, 2009.

7. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический проект; Трикта, 2007.

8. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007.

УДК 331.108:37

**ОСОБЕННОСТИ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ
УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ
АПК В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА
THE PRACTICAL APPLICATION OF THE PERSONNEL
MANAGEMENT METHODS AT AN AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISE
IN THE CONDITIONS OF THE FINANCIAL CRISIS**

В.Г.Карпов

V.G. Karпов

Технологический институт – филиал Ульяновской
государственной сельскохозяйственной академии
Institute of technology – branch of the Ulyanovsk state agricultural academy

The article concerns problems which one of the agro-industrial enterprises of the Ulyanovsk area encountered while implementing the crisis management program in the conditions of the financial crisis. The main inaccuracies and ways of overcoming the crisis are also studied here.

На современном этапе множество предприятий находится в достаточно затруднительном положении: падение объемов продаж, сокращение прибыли, увеличение себестоимости продукции. Поэтому первоочередной целью становится сокращение издержек на персонал. В первую очередь сокращается штат сотрудников, и ликвидируются все финансовые мотивационные стимулы. Несомненно, это дает небольшое сокращение издержек, но это также ставит перед предприятиями некоторые проблемы. Чрезмерное увлечение сокращением штата может привести к потери квалифицированных сотрудников.

В теории разработано достаточно много антикризисных программ, направленных на все стороны работы предприятия, в том числе и на работу с персоналом. Но на практике руководство сталкивается с многочисленными проблемами реализации антикризисных программ. Рассматривая предприятия АПК, можно выделить ключевые проблемы в управлении персоналом:

1. Слабое развитие кадрового менеджмента. Большинство данных пред-