

«Тверской государственной технической университет», Тверь. E-mail: bmvstu@mail.ru

КУЛИКОВА Мария Викторовна – магистрант направления «Социология», ФГБОУ ВО «Тверской государственной технической университет», Тверь. E-mail: kulikovamasa704@gmail.com

About the authors:

BLOKHINA Marina Valeryevna – PhD (Social Sciences), Associate Professor of the Department of Sociology and Social Technologies, Tver State Technical University, Tver. E-mail: bmvstu@mail.ru

KULIKOVA Maria Viktorovna – Master's Student of the Direction «Sociology», Tver State Technical University, Tver. E-mail: kulikovamasa704@gmail.com

УДК 658.310.823-057.177

## **КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**М.В. Блохина, О.В. Саломахина**

© Блохина М.В., Саломахина О.В., 2024

***Аннотация.** Статья посвящена феномену конфликтологической компетентности, которая является важным элементом общей управленческой культуры руководителя. Проанализированы результаты прикладного исследования конфликтологической компетентности руководителей на одном из предприятий пищевой промышленности.*

***Ключевые слова:** управленческая культура, конфликтологическая компетентность, промышленное предприятие, руководитель.*

В кадровом менеджменте постоянно возрастает интерес к феномену управленческой культуры руководителя. Свой вклад в ее изучение вносят психологи и социологи, культурологи и специалисты в области управления. Пристальное внимание к различным аспектам формирования и функционирования управленческой культуры не случайно. Именно она выступает интегральной характеристикой руководителя современной организации, позволяющей обобщить разные стороны его многогранной деятельности, определенным образом типологизировать многообразие управленцев, наконец, адекватно оценить эффективность их работы.

В работах В.Н. Иванова и В.И. Патрушева управленческая культура рассматривается как неразрывное единство управленческих знаний, чувств, ценностей, управленческих и организационных отношений на данном этапе творческой управленческой деятельности [3]. В свою очередь, В.К. Белолипецкий и Л.А. Павлова трактуют данный феномен как «практическую систему мер и методов, имеющих прямое и непосредственное отношение к практике» [1]. Заслуживает внимания подход А.В. Данилова, который отмечает, что управленческая культура представляет собой систему усвоенных в процессе управленческой социализации значений, ценностей и норм управления. По мнению этого специалиста, «управленческая культура руководителя – устойчивая система управленчески значимых качеств личности, включенного в определенную иерархию должностного лица, ориентирующегося на внеэкономические методы стимулирования деятельности подчиненных» [2].

В структуре управленческой культуры особое место занимает конфликтологическая компетентность. Общеизвестно, что современная организация является средой возникновения различных конфликтов, а их профилактика и разрешение стали ключевыми задачами профессиональной деятельности управленца любого уровня. Все это обуславливает формирование особых требований к менеджеру. Для успешной работы ему необходимы обширные знания в области конфликтологии и практические навыки разрешения конфликтов. Личные и профессиональные качества руководителя позволяют ему прогнозировать возможный ход конфликтного противостояния и поведение оппонентов, оказывать на них влияние. В идеале управленец должен быть готов к разработке и внедрению системы управления и разрешения конфликтов в организации. Способность и готовность руководителя предвидеть конфликтную ситуацию, предотвратить ее перерастание в острую фазу, успешно разрешить назревший конфликт составляют основу конфликтологической компетентности управленца.

Формирование конфликтологической компетентности является важным фактором развития управленческой культуры руководителя, а ее точная диагностика становится условием роста профессионализма современного менеджмента. В связи с этим на одном из крупных предприятий пищевой промышленности Московской области было организовано и проведено прикладное исследование состояния конфликтологической компетентности руководства данной организации. В ходе реализации исследовательского проекта предполагалось определить степень устойчивости руководителей к конфликтам; оценить их готовность к ведению спора, переговоров, разрешению конфликтных ситуаций; выявить характеристики конструктивного поведения в конфликте; определить уровень конфликтологической культуры отдельных управ-

ленцев и руководства предприятия в целом. В исследовании приняли участие 30 руководящих работников, из них 20 мужчин и 10 женщин в возрасте от 26 до 55 лет, имеющих стаж работы на руководящих должностях от 3 до 10 лет. Все эти люди имеют высшее образование. При этом 10 участников исследования относятся к высшему уровню управления, 10 – к среднему и 10 – к низшему. В качестве диагностического инструментария были использованы методика диагностики устойчивости к конфликтам Н.П. Фетискина, В.В. Козлова, Г.М. Мануйлова и методика диагностики конструктивного поведения в конфликте этих же авторов [4].

Методика диагностики устойчивости к конфликтам Н.П. Фетискина, В.В. Козлова, Г.М. Мануйлова позволяет выявить основные стратегии поведения в потенциальной зоне конфликта (межличностных спорах) и определить уровень конфликтоустойчивости личности. Проведенное исследование показало, что 16 % руководителей предприятия имеют высокий уровень конфликтоустойчивости, для них характерны социально приемлемые способы поведения в потенциально конфликтной ситуации, стремление к поиску в каждой конкретной ситуации оптимального решения, которое бы устроило все стороны, участвующие в конфликте. Средний уровень конфликтоустойчивости имеют 24 % участников исследования, для них характерны стремление избегать конфликтных ситуаций, готовность находить конструктивные способы их решения, сохранять доброжелательные отношения с окружающими. Еще примерно четверть управленцев предприятия (26 %) продемонстрировали уровень выраженной конфликтности. Таких руководителей легко вывести из себя, но в нужный момент они все-таки могут держать себя в руках, контролировать свое поведение, но не могут контролировать эмоции. Примерно треть участников исследовательского проекта (34 %) проявляют высокий уровень конфликтности, их легко вывести из себя и спровоцировать начало конфликта там, где его можно было бы избежать. Подобные руководители не могут контролировать свое поведение и эмоции в конфликте. Таким образом, уровень конфликтоустойчивости менеджмента изучаемого предприятия ниже среднего, что объясняет наличие сложных, неконтролируемых и долговременных конфликтов в коллективе организации.

Методика диагностики конструктивного поведения в конфликте указанных авторов позволяет оценить способность к рациональности мышления в конфликтных ситуациях, стремление к сотрудничеству и уровень терпимости к оппонентам. Применение данной методики для изучения конфликтологической компетентности управленцев предприятия дало возможность установить, что лишь 13 % руководителей имеют высокий уровень конструктивного поведения в конфликте, для них характерны стремление уладить конфликт, найти приемлемые решения

конфликтных ситуаций, создать доброжелательное отношение к оппонентам. Каждый пятый руководитель (20 %) показал уровень конструктивного поведения в конфликте выше среднего, т.е. такие менеджеры стремятся к урегулированию конфликтов, использованию рационального мышления в конфликтных ситуациях, способны контролировать свои эмоции в предконфликтных и конфликтных ситуациях. Столько же участников исследования (20 %) продемонстрировали средний уровень конструктивного поведения в конфликте: они пассивны, склонны к уступкам; непоследовательны в суждениях и поведении; легко соглашаются с точкой зрения соперника; уходят от острых вопросов и не пытаются их решать. Еще 21 % руководителей имеют уровень конструктивного поведения в конфликте ниже среднего, они никогда не пытаются понять оппонента, стремятся к одностороннему выигрышу в конфликтных ситуациях, излишне эмоциональны. Наконец, 26 % управленцев исследуемого предприятия отличаются низким уровнем конструктивного поведения в конфликте, они постоянно стремятся к расширению и обострению конфликта; принижают оппонентов; проявляют недоверие к своим сотрудникам и партнерам; нарушают этику делового общения (перебивают, ущемляют права подчиненных, злоупотребляют властью и др.). Все это позволяет констатировать, что в целом у руководства предприятия уровень конструктивного поведения в конфликте ниже среднего. С одной стороны, менеджеры способны управлять своим эмоциональным состоянием в предконфликтных и конфликтных ситуациях, а с другой – не могут прогнозировать развитие конфликта и его возможные последствия, принимать быстрые и правильные решения.

Проведенное исследование свидетельствует о необходимости повышения уровня конфликтологической компетентности руководителей предприятия, состояние которой в настоящее время существенно ограничивает возможности эффективного управления организацией.

### **Библиографический список**

1. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления: учебно-практическое пособие. М.: МарТ, 2004. 382 с.
2. Данилов А.В. Управленческая культура руководителя в административно-командной системе (социологический анализ) // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 74-1. С. 141–146.
3. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Муниципальный мир, 2004. 478 с.
4. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. 488 с.

## CONFLICTOLOGICAL COMPETENCE AS AN ELEMENT OF A MANAGER'S MANAGERIAL CULTURE

**M.V. Blokhina, O.V. Salomakhina**

***Abstract.** The article is devoted to the phenomenon of conflict competence, which is an important element of general managerial culture of a manager. The article analyses the results of the applied research of conflict competence of managers at one of the enterprises of food industry.*

***Keywords:** management culture, conflict management competence, industrial enterprise, manager.*

Об авторах:

БЛОХИНА Марина Валерьевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и социальных технологий, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: bmvstu@mail.ru

САЛОМАХИНА Оксана Вадимовна – магистрант направления «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: salomakhinaoks2110@gmail.com

About the authors:

BLOKHINA Marina Valeryevna – PhD (Social Sciences), Associate Professor of the Department of Sociology and Social Technologies, Tver State Technical University, Tver. E-mail: bmvstu@mail.ru

SALOMAKHINA Oksana Vadimovna – Master's Student of the Direction «Personnel Management», Tver State Technical University, Tver. E-mail: salomakhinaoks2110@gmail.com

УДК 330.526.34

## РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В УПРАВЛЕНИИ ЗЕМЕЛЬНЫМИ УЧАСТКАМИ ДЛЯ СТРОИТЕЛЬСТВА АВТОМОБИЛЬНЫХ ДОРОГ: ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ПРАКТИКА

**Григорьева А.Е., Карцева В.В.**

© Григорьева А.Е., Карцева В.В., 2024

***Аннотация.** В работе рассмотрена тема важности участия государства в процессе управления земельными ресурсами для строительства дорог. Проанализированы различные методы, используемые*