

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

*На правах рукописи*

**Павленкова Ирина Михайловна**

**Управление организационными конфликтами в  
музейной сфере: социально-коммуникативные аспекты.**

**Специальность 22.00.08. –  
социология управления**

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук**

**Санкт-Петербург  
2014**

Диссертация выполнена на кафедре социального управления и планирования факультета социологии Санкт-Петербургского государственного университета.

**Научный руководитель:**

Доктор философских наук, профессор  
**Козловский Владимир Вячеславович**

**Официальные оппоненты**

Доктор экономических наук, профессор  
**Андреева Ирина Владимировна**  
(Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
Санкт-Петербург  
профессор кафедры менеджмента  
факультета менеджмента)

Кандидат социологических наук,  
**Мельник Илья Николаевич**  
(Topline Marketing &  
Consulting  
Санкт-Петербург  
генеральный директор)

**Ведущая организация**

Санкт-Петербургский  
университет культуры и искусств

Защита состоится « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 года \_\_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.232.13 по защите докторских и кандидатских диссертаций при Санкт-Петербургском государственном университете по адресу: 191 124 Санкт-Петербург, ул. Смольного, 1/3, 9 подъезд, факультет социологии, ауд.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке им. М.Горького Санкт-Петербургского государственного университета.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
кандидат социологических наук

Н.В.Соколов

## Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** В период становления рыночной экономики в России динамично развивается сфера услуг, в том числе социальная сфера, включая музейные учреждения. Музей как социальный институт решает важные общественные задачи. В условиях социальных трансформаций музей поддерживает систему фундаментальных ценностей и национальных традиций, повышает общий уровень культуры народа. Рыночная экономика предъявляет новые требования к качеству музейных услуг. Конкурентоспособность современных музейных учреждений зависит от своевременного формирования эффективных механизмов согласования интересов многочисленных субъектов организационного пространства. Субъектами социального взаимодействия и потенциальными участниками конфликтов в музейной сфере являются сотрудники музейных учреждений, посетители музея, представители государственных органов управления; органов местного самоуправления; сотрудники других музеев и организаций, среди которых образовательные, научные, коммерческие, общественные. При отсутствии надежных инструментов управления организационные конфликты негативно влияют на качество совместной деятельности и процесс обслуживания посетителей. Предпосылками успешного развития музейной сферы является профилактика и урегулирование организационных конфликтов в системе управления современного музея.

Исследование социально-коммуникативных аспектов управления организационными конфликтами обусловлено как усложнением управленческих задач музейного дела, так и дальнейшим развитием социологии управления в изучении механизмов управления организационными конфликтами. Музейные учреждения нуждаются в обновлении теоретических и практических оснований управленческой деятельности. Возрастающие требования к качеству музейных услуг требуют разработки социальных технологий на основе исследования проблем профессиональной музейной коммуникации и методического обеспечения

деятельности музеев. Рассмотрение проблематики организационного конфликт-менеджмента в рамках социологии управления расширяет представление о процессе институционализации организационных конфликтов и способствует разработке эффективных инструментов урегулирования конфликтов в организации с учетом характера организационной коммуникации, типа организационной культуры, стиля управления.

**Степень разработанности темы.** Проблемы управления организационными конфликтами затрагивались и обсуждались в зарубежных и отечественных трудах в области социологии, социальной психологии, экономики, организационного поведения, управления персоналом. Труды Э. Дюркгейма, Г. Зиммеля, Б.Ф. Ломова, С.Л. Рубинштейна, П.А. Сорокина, посвященные изучению совместной деятельности в условиях общественной организации, акцентируют внимание на том, как разнообразные формы социального взаимодействия, в том числе конфликт, влияют на достижение целей, качество и уровень интегрированности субъекта совместной деятельности. Основные подходы к изучению структуры и динамики, а также функций организационного конфликта, изложены в работах А.Я. Анцупова, А.Н. Гостева, С.М. Емельянова, А.К. Зайцева, А.Г. Здравомыслова, Л. Козера, Р. Коллинза, М. Ролоффа, А.И. Шипилова.

Исследованиями организационных механизмов и инструментов управления конфликтом занимались А.Г. Большаков, С.В. Баклановский, Ф.М. , Бородкин, А.В. Дмитриев, Ф. Глазл, Н.М. Коряк, У. Мастенбрук, А.И. Пригожин, М.А. Рахим, В.А. Светлов, Л.Н. Цой, А.И. Шипилов. Отдельные коммуникативные аспекты управленческой деятельности в организации освещены в работах Ч. Барнарда, Р.Бландера, Т.М. Дридзе, А.П. Мюллера, В.А.Спивака. Большое значение в изучении и развитии инструментов управления организационными конфликтами имеют труды Ю.Хабермаса, уделявшего особое внимание таким коммуникативным формам как диалог и сотрудничество в совместной деятельности. Социокультурные аспекты

управленческих практик рассматривают Р. Льюис, А.П. Прохоров, Ф. Тромпераанс, Г. Хофстеде, С.В. Шекшня, П.Н. Шихирев. Теме организационной культуры посвящены исследования Э. Шейна, К. Камерона, Р. Куина, Дж. Мердока, Т.О. Соломандиной, С. Ханди. В работах Н.А.Никишина, Э.Н.Зотовой, А.Ю. Трофимовой находят отражение современные проблемы музейного менеджмента, в том числе управления организационными конфликтами в учреждениях музейной сферы.

В настоящее время наблюдается активный рост исследований в теории и практике конфликт-менеджмента. Однако сохраняется разрыв между теоретическими исследованиями и практикой урегулирования организационных конфликтов. Вместе с тем, особенности организационных конфликтов в разных отраслях требуют учета специфики деятельности и социальных аспектов управления организацией. В данном исследовании проанализирован процесс совершенствования конфликтологического «оснащения» системы управления организаций на примере учреждений сферы музейных услуг.

**Объект исследования** – организационный конфликт в музейной сфере.

**Предмет исследования** – социально-коммуникативные аспекты управления организационным конфликтом.

**Цель** – разработка модели управления организационными конфликтами в учреждениях музейной сферы.

**Задачи:**

1. проанализировать организационный конфликт как форму социального взаимодействия в условиях совместной деятельности в современной организации;

2. исследовать процесс институционализации организационных конфликтов;

3. выявить особенности организационных конфликтов в учреждениях сферы музейных услуг;

4. рассмотреть механизмы управления организационным конфликтом в современном менеджменте;

5. охарактеризовать основные коммуникативные практики в управлении конфликтом;

6. разработать модель коммуникационного конфликт-менеджмента в учреждении музейной сферы;

7. сформулировать рекомендации по внедрению коммуникационного конфликт-менеджмента в систему управления музейными учреждениями.

**Теоретико-методологическая основа исследования.** В качестве теоретической основы исследования организационного конфликта как формы социального взаимодействия современной организации использованы концепции Г. Зиммеля, Л. Козера, Р. Коллинза. При разработке типологии организационных конфликтов использованы положения теории социальных практик и социальных структур Э. Гидденса, теории коммуникативного действия Ю. Хабермаса. Изучение процесса институционализации организационного конфликта базируется на положениях неинституциональной теории. Коммуникативные практики урегулирования организационных конфликтов в развитии организации исследуется в рамках концепции организационной экологии.

**Методы исследования.** В работе применяются общенаучные методы: сравнительный анализ, методы системного и ситуационного анализа. В эмпирической части используется метод исследования действием, включающий наблюдение, опрос, анкетирование, интервьюирование, анализ документов, тестирование.

**Эмпирической базой исследования** являются результаты лонгитюдного прикладного исследования, проведенного автором в 2006-2013г.г., в крупнейшем российском музейном учреждении Санкт-Петербурга - Государственном бюджетном учреждении культуры «Государственный музей-памятник «Исаакиевский собор», в состав которого входит 4 собора (общее количество сотрудников - 350 человек). Социологическое

исследование было проведено с применением следующих методов: анкетирование сотрудников, социометрия, полуструктурированные интервью топ-менеджеров организации, членов комиссии по этике и корпоративной культуре, диагностика организационной культуры, тестирование сотрудников, наблюдение.

**Научная новизна** диссертационного исследования:

1. Уточнено понятие «организационный конфликт», который определяется как форма социального взаимодействия в ситуации противоречия интересов по поводу ограниченных ресурсов, борьбы за власть и влияние, несовпадения ценностных принципов. Организационный конфликт обусловлен организационной взаимозависимостью и коммуникативными действиями участников совместной деятельности: сотрудниками организации, представителями других коллективов, или лицами, которые потребляют услуги или продукт организации.

2. Охарактеризованы уровни процесса институционализации организационного конфликта: 1) на социетальном уровне формируется законодательное и административное обеспечение регулирования организационных конфликтов с учетом общественного мнения; 2) на уровне топ-менеджмента организации разрабатывается политика и необходимые регламенты по урегулированию организационных конфликтов; 3) на уровне руководителей среднего звена осуществляется реализация и контроль практик урегулирования конфликтов; 4) на уровне исполнителей (рядовых сотрудников) реализуются стандарты поведения в конфликте.

3. Выявлены факторы возникновения организационных конфликтов в современных российских музейных учреждениях: несовершенство законодательной базы и отсутствие правовой защищенности коллекций и имущества музеев, механизмы финансирования музеев в условиях рыночных отношений, изменения в системе управления музейными учреждениями, а также отсутствие единых стандартов качества музейных услуг.

4. Определено понятие коммуникативной практики в организационном конфликте, означающее осознанное применение сотрудниками типических коммуникативных приемов с целью предупреждения и урегулирования конфликтов, установленных и закреплённых как совокупность норм поведения в структуре и культуре организации.

5. Раскрыто содержание коммуникационного конфликт-менеджмента как социальной технологии организационного развития, включающей основные блоки: проблемный, диагностический, принятие управленческого решения, адаптационное обучение, конвенциональный, сопровождение и мониторинг, результативный.

6. Разработана и внедрена в систему управления Санкт-Петербургского Государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный музей-памятник «Исаакиевский собор» авторская модель коммуникационного конфликт-менеджмента, которая предлагается для внедрения и использования в других российских музейных учреждениях.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Организационный конфликт как форма социального взаимодействия отражает противоречия в интересах взаимодействующих сторон. Действия сотрудников в организационном конфликте обусловлены организационными правилами, социокультурными нормами и доминирующими социальными практиками, определяющими отношение к конфликтам и способы их урегулирования.

2. Институционализация конфликта в организации включает формирование правил поведения в конфликтном взаимодействии и способов их соблюдения сотрудниками, образующих гибкую поддерживающую структуру, изменяющуюся в ходе совместной деятельности.

3. Функционирование музейных учреждений в системе рыночных отношений в российском обществе повышает риски и частоту возникновения организационных конфликтов, особенно в ситуации коммуникативного взаимодействия сотрудников и посетителей музея.



4. Сохранение необходимого уровня управляемости в процессе институционализации необходимых норм и структур управления организационными конфликтами обеспечивается формированием коммуникативной конфликтологической компетентности сотрудников на всех уровнях организации и «кумулятивной ответственности» за счет поддержания диалога и взаимопонимания между сотрудниками.

5. Коммуникационный конфликт-менеджмент - это организационно-управленческая технология регулирования и разрешения организационных конфликтов, которая включает совокупность управленческих приемов, направленных на формирование коммуникативных практик профилактики и урегулирования конфликтов, обеспечивающих поддержание устойчивой системы социального взаимодействия в организации.

6. Коммуникационный конфликт-менеджмент как социальная технология организационного развития способствует накоплению социального капитала через развитие нематериальных активов в виде знаний и навыков сотрудников, повышает качество сотрудничества и социальный имидж организации, способствует формированию личной ответственности и укреплению межличностного доверия на разных уровнях организационной иерархии.

7. Внедрение коммуникационного конфликт-менеджмента в систему управления музейного учреждения целесообразно осуществлять в рамках модели организационной экологии, обеспечивающей развитие коммуникативных практик как социокультурных образцов поведения сотрудников в ситуации организационных конфликтов.

### **Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования**

Теоретическая значимость диссертационной работы состоит в авторской интерпретации понятия «коммуникативные практики управления организационным конфликтом», а также в определении коммуникационного конфликт-менеджмента как социальной технологии организационного

развития, что способствует приращению теоретико-методологического потенциала социологии управления.

Практическая значимость работы состоит в создании и апробации авторской программы внедрения коммуникационного конфликт-менеджмента, которая может быть использована в учреждениях музейной сферы, а также в других организациях сферы услуг, реализующих клиентоориентированный подход в рамках стратегического развития организации и стандартов системы менеджмента качества. Положения диссертации могут использоваться при подготовке и чтении курсов «Социология управления», «Стратегический менеджмент», «Социология конфликта», «Конфликт-менеджмент в организации», «Современные теории управления персоналом», «Принятие управленческих решений».

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертационного исследования изложены автором в докладах на конференциях и международных научно-практических конференциях. В их числе:

- Научно-практическая конференция «Третьи Ковалевские чтения» 2008, «Восьмые Ковалевские чтения», 2013. Санкт-Петербург. СПбГУ, факультет социологии.
- V Международная научная конференция «Потребление как коммуникация». Санкт-Петербург, 26-27 июня 2009. СПбГУ, факультет социологии.
- Межрегиональная научно-практическая конференции «Инновационные подходы к социально-экономическому развитию регионов». Санкт-Петербург, 24-25 сентября 2010. СПбГУСЭ.
- Международная научно-практической конференции факультета менеджмента Высшей школы экономики «Инновации в управлении: проблемы теории и практики» Санкт-Петербург, 22-23 марта 2011. ФГАОУ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

- Международная научная конференция «Пятые Санкт-Петербургские социологические чтения «Социология безопасности: проблемы, анализ, решения». Санкт-Петербург, 19-20 апреля 2013. БГТУ «Военмех».
- III Всероссийский научно-практический симпозиум «Социальные коммуникации в экономике, бизнесе, предпринимательстве». 11-12 октября 2013 г. Санкт-Петербург, факультет социологии СПбГУ.
- Научно-практическая международная конференция «Каменное убранство Северной столицы». 3-4 декабря 2013. Санкт-Петербург, ГБУК ГМП «Исаакиевский собор».

Научные положения исследования отражены в ряде публикаций автора. По теме диссертации опубликовано 15 работ общим объемом 7,1 п.л., в том числе 3 научных периодических изданиях из перечня ВАК, общим объемом 2,3 п.л.

Автором реализован проект по внедрению коммуникационной системы управления организационными конфликтами в крупнейшем государственном учреждении музейной сферы Санкт-Петербурга.

**Структура работы.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа содержит 199 страниц печатного текста, без списка литературы и приложений - 145 страниц, 7 таблиц, 3 схемы, 3 рисунка, 3 диаграммы.

## **Основное содержание работы**

Во введении раскрывается актуальность поставленной проблемы исследования, степень ее разработанности, формулируются цель и задачи исследования, научная новизна и практическая значимость работы, формулируются положения, выносимые на защиту.

**В первой главе «Теоретико-методологические основы исследования организационных конфликтов в музейной сфере»** рассматриваются теоретические основы исследования организационных конфликтов с позиции социологии управления, раскрывается специфика организационных конфликтов в музейной сфере.

В первом параграфе **«Организационный конфликт: особенности социального взаимодействия в современной организации»** анализируются различные «конфигурации» форм социального взаимодействия в современной организации. Современные организации становятся все более «гетерогенными», соединяя в себе разнообразные технологии и структуры, а также разнообразные формы социального взаимодействия: власть и подчинение, договор и сотрудничество, конкуренцию и конфликт, предъявляя новые требования к управлению совместной деятельностью, связанные с социальными параметрами функционирования организации. Одной из задач стратегического планирования и проектирования является выбор организационной модели, обеспечивающей необходимый уровень равновесия в системе организационного социального взаимодействия, прежде всего, преодоления дихотомии в отношении организационного конфликта и организационного порядка в структуре организации.

В качестве основания для исследования организационного конфликта используется интегральная концепция, объединяющая идеи конфликтно-функционального направления Г.Зиммеля и Л.Козера с положениями диалектической концепции конфликта. В рамках интегральной концепции на микро уровне конфликт рассматривается как организационный ресурс и

условие стратегического развития современной организации на основе эффективного управления и использования его конструктивных функций.

Специфика организационных конфликтов обусловлена свойствами организации, как особой социальной общности, имеющей определенные цели, структурные особенности, регламентацию процессов и функций, обусловленных совместной деятельностью, иерархические и распределительные отношения. Организационный конфликт – одна из форм социального взаимодействия между сотрудниками, членами других коллективов, или лицами, которые потребляют услуги или продукт организации, в ситуации противоречия интересов по поводу ограниченных ресурсов, борьбы за власть и влияние, несовпадения ценностных принципов. Действия в организационном конфликте обусловлены организационными и социокультурными нормами, доминирующими социальными практиками, определяющими отношение к конфликтам и способы их урегулирования, а также потенциальными возможностями конкретного сотрудника. Практика выступает как специфически человеческая, сознательная и целеполагающая деятельность, основными чертами которой являются целесообразность, рефлексивность, типический характер. Рассмотрение современной организации как продукта полезных, с точки зрения последствий, социальных практик расширяет возможности конструирования управляемых организационных пространств, инкорпорирующих конфликт в деятельность организации при сохранении ее целостности, устойчивости и способности реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Во втором параграфе **«Институционализация организационного конфликта»** рассматривается процесс институционализации конфликта как формы социального взаимодействия в организации. Институционализация конфликта в организации, с одной стороны, определяет меру приемлемости его возникновения в организации, с другой стороны, обеспечивает организацию надежным механизмом работы с конфликтами. Институционализация конфликта в организации в соответствии с

неоинституциональным подходом понимается как формирование и правил поведения и способов их соблюдения сотрудниками, образующих гибкую поддерживающую структуру, изменяющуюся под влиянием целенаправленных действий. Эта структура включает в себя процедуры по обнаружению и пресечению поведения, отклоняющегося от установленных правил, а также неформальные нормы в виде традиций и кодексов поведения, дополняющих действия формальных правил и процедур.

Сохранение необходимого уровня управляемости при «имплантации» конфликта в организацию обеспечивается формированием конфликтологической компетентности сотрудников на всех уровнях организационной иерархии, а также «кумулятивной ответственности» на основе сбалансированного вертикального и горизонтального, субъект-объектного и субъект-субъектного управления в формальной и неформальной структуре организации. Понятие «кумулятивная ответственность» складывается из индивидуальной и взаимной ответственности за последствия конфликтных взаимодействий, возникающих в ходе совместной деятельности. В рамках субъект-объектного подхода создается иерархическая система управления конфликтами и обеспечивается контроль процессов на всех уровнях при сохранении мотивации сотрудников при помощи экономических, социальных и психологических инструментов. С позиции субъект-субъектного подхода расширяются границы ответственности за счет поддержания диалога и взаимопонимания между сотрудниками в процессе институционализации необходимых норм и структур управления организационными конфликтами.

Организационный конфликт обусловлен организационной взаимозависимостью и коммуникативными действиями участников совместной деятельности. Конфликтологическая компетентность сотрудника определяется как способность осуществлять деятельность, направленную на предупреждение и минимизацию последствий деструктивных конфликтов, предполагает определенное соотношение профессиональных знаний и

коммуникативных навыков в зависимости от позиции в организационной структуре. В социальном пространстве современной организации выделяются уровни процесса институционализации конфликтов в соответствии и требованиями к конфликтологической компетентности сотрудников.

1. На социетальном уровне осуществляется законодательное и административное обеспечение регулирования организационных конфликтов с учетом общественного мнения.

2. Топ-менеджмент организации формирует организационную политику, принимает решение о внедрении норм и структур, обеспечивающих необходимый уровень управления конфликтами в организации, а также разработке кодексов и стандартов, регламентирующих поведение сотрудников в конфликте с учетом специфики деятельности, размера компании, типа организационной культуры. Конфликтологическая компетентность сотрудников данного уровня предполагает наличие навыков экспертной оценки и конфликтного потенциала организации.

3. Менеджеры среднего звена обеспечивают реализацию и контроль практик урегулирования конфликтов в структурных подразделениях. Их конфликтологическая компетентность складывается из переговорных навыков во взаимодействии со специалистами «менеджерального» уровня, посреднических навыков урегулирования конфликтов между сотрудниками исполнительского уровня.

4. Технический (исполнительский) уровень организационной системы должен быть обеспечен набором стандартов коммуникативных приемов и навыков, позволяющих разрешать конфликтные ситуации между сотрудниками или во взаимодействии сотрудников и клиентов организации.

В процесс институционализации осуществляется непрерывный мониторинг на основе обратной связи на всех уровнях организационного взаимодействия.

В третьем параграфе **«Организационные конфликты в сфере музейных услуг»** рассматривается влияние трансформаций постсоветского

периода на деятельность музейных учреждений. Специфика музейных организационных конфликтов в настоящее время обусловлена экономическими, политическими и социальными изменениями последних двух десятилетий, происходящими в России. Выявлены зоны организационных конфликтов в музейной сфере.

*Внешняя среда музея:*

- предпосылки конфликтов музейных учреждений с органами власти и другими субъектами, претендующими на собственность музеев, обусловлены отсутствием правовой защищенности коллекций и имущества музеев;
- недостаточное государственное финансирование при незначительном объеме других источников доходов является зоной ресурсных конфликтов;
- возрастающие требования к качеству обслуживания и отсутствие высокой профессиональной компетентности сотрудников музея приводят к возникновению конфликтов в процессе предоставления музейной услуги.

*Внутренняя среда музея:*

- необходимость сохранения баланса между традиционной миссией музея и новыми формами существования в условиях рынка вызывает столкновение интересов разных подразделений: сотрудников фондовых, научно-исследовательских отделов и специалистов отдела маркетинга, связей с общественностью, коммерческого отдела.
- различия по целевой ориентации функциональных подразделений является причиной разрывов в цепочке обслуживания посетителей музея;
- расширение ассортимента услуг и видов деятельности с целью повышения привлекательности музея приводит к столкновению разных моделей управления;
- необходимость согласования эстетических, художественных вкусов и предпочтений при подготовке музейных проектов создает почву для ценностных конфликтов.



К одной из наиболее острых проблем в управлении музейными учреждениями относится профилактика и урегулирование организационных конфликтов, связанных с обслуживанием посетителей музея. В настоящее время качество музейных услуг регламентируются рядом нормативных документов: Законом о защите прав потребителей, постановлениями Правительства Российской Федерации, устанавливающими правила формирования независимой системы оценки качества работы, подзаконными актами, направленными, на модернизацию процессов обслуживания в государственных учреждениях культуры. Некоторые музеи разрабатывают внутренние стандарты качества и систему контроля с учетом специфики деятельности и особенностей взаимодействия в процессе обслуживания посетителей. При этом наблюдается разрозненность и бессистемность в осуществлении мероприятий в рамках существующих нормативных документов, что повышает риски возникновения организационных конфликтов в обслуживании посетителей музеев. Исследование проблем профессиональной музейной коммуникации с целью разработки управленческих технологий музейного конфликт-менеджмента направлено на повышение качества музейных услуг и преодоление существующего разрыва между требованиями к качеству обслуживания с учетом общественных трансформаций и существующими достижениями в этой сфере.

**Во второй главе «Управление организационными конфликтами»** рассматриваются управленческие практики конфликт-менеджмента. В первом параграфе **«Механизмы управления организационными конфликтами в системе управления организацией»** проводится анализ управления организационными конфликтами как практической деятельности по регулированию социальных отношений и согласованию противоречивых интересов субъектов организационного взаимодействия. Управление конфликтами относится к специализированной профессиональной управленческой деятельности, призванной решать специфические задачи

самостоятельно или в системе отраслевого или организационного управления. Расплывчатость понятия "управление конфликтом" и разнокачественный характер предмета управления конфликтом создает значительные трудности для субъектов управления при выборе того или иного конфликтологического инструмента или технологии. Среди типичных проблем практики управления конфликтами в современных российских организациях можно отметить:

- преобладание реагирования на конфликты, а не их прогнозирование и профилактика,
- мероприятия по работе с конфликтами не связаны со стратегией организации;
- низкий профессиональный уровень конфликтологической подготовки персонала и конфликтологической культуры организаций;
- дефицит методического инструментария по внедрению конфликт-менеджмента в систему социального управления организацией;
- отсутствие системного подхода к работе с организационными конфликтами.

Организационный конфликт-менеджмент как технология управления конфликтами направлен на обеспечение эффективного урегулирования конфликтных взаимодействий в организации и межорганизационном пространстве на основе актуализации положительного конфликтного потенциала организации. В конфликтный потенциал организации включаются организационно-структурные и функциональные противоречия, возможные противоречия в поведении, ценностях, мнениях людей, а также ресурсы участников конфликта, которые определяют возможные пути его протекания. Положительный конфликтный потенциал организации – это интегральная совокупность качеств сотрудников и характеристик организации, обеспечивающая возможность реализации конструктивных функций организационных конфликтов.

С позиции социологии управления, организационный конфликт-менеджмент определяется автором как совокупность приемов конфликтологического анализа и методов урегулирования конфликтных отношений, направленных на восстановление и поддержание системы социального взаимодействия всех уровней организационной системы. Внедрение конфликт-менеджмента в систему управления организацией – деятельность по совершенствованию существующих и созданию новых организационных структур и взаимодействий в организации, обеспечивающих возможности согласования интересов, в том числе и в ситуациях конфликта, позволяющих с учетом контекста внешней среды реализовывать цели организации. Это планируемая деятельность по созданию благоприятного «социального климата», системы ценностей и культуры организации на основе долгосрочной скоординированной стратегии организации. Освоение новых компетенций и приобретение опыта конструктивного разрешения конфликтов членами организации, а также создание организационно-правовых механизмов профилактики и регулирования конфликтов, встроенных в структуру организации, способствует повышению эффективности работы, конкурентоспособности, гибкости организации.

Во втором параграфе **«Коммуникативные практики управления организационными конфликтами»** исследуется взаимосвязь управления организационными конфликтами и особенностей организационной коммуникации. Возможности и ограничения использования коммуникативных практик в работе с организационными конфликтами не достаточно освещены в социологии управления и требуют дальнейшего изучения.

Конфликтологическая коммуникативная компетентность – особый вид коммуникативной компетентности, предполагающий использование коммуникативных практик и технологий в социальном взаимодействии, направленных на урегулирование и разрешение конфликтных ситуаций.

Коммуникативные практики в работе с конфликтом – осознанное применение типических коммуникативных приемов, предпринимаемые сотрудником с целью прояснения позиций сторон, снижения эмоционального напряжения, согласования интересов и выработки соглашений: техники активного слушания и аргументации позиции, техники установления и поддержания контакта, техники работы с эмоциональным состоянием. Коммуникативные практики могут быть использованы как инструменты профилактики, регулирования конфликтов, а также сопровождения в постконфликтный период. Коммуникативные практики – это способы, правила, схемы, модели видения, мышления, говорения и «действия» людей,<sup>1</sup> реализуемые в рамках технологий конфликт-менеджмента. К технологиям работы с конфликтами относятся переговоры, консультации, медиация, консилиация (метод челночной дипломатии). Среди перечисленных технологий наиболее высокую вероятность взаимного удовлетворения интересов участников конфликтного столкновения и профилактики возникновения повторного конфликта имеет медиация - проведение переговоров с участием профессионального посредника. Одновременно эта технология относится к самым сложным с точки зрения «имплантации» в организацию.

Коммуникативные практики – социокультурные практики, «регулируемые определенными социальными закономерностями, установленными и закрепленными в культуре»<sup>2</sup>. Влияние социокультурных факторов на характер российской деловой коммуникации проявляется в следующем:

- низкая управляемость процессов деловой коммуникации, выражающаяся в стремлении к нарушению установленных правил и норм;
- преобладание субъект-объектной стратегии поведения;

---

<sup>1</sup> Постнеклассические практики: опыт концептуализации: Коллективная монография/ под общ. ред. В.И. Аршинова и О.А. Астафьевой. СПб.: Издательский дом «Мирь», 2012. С.274.

<sup>2</sup> Там, же. С.274.

- эгоцентризм, нетерпимость к отличающимся мнениям;
- избыточный эмоциональный фон коммуникации;
- непоследовательность и противоречивость в предъявлении аргументов;
- неумение слушать и задавать вопросы, проясняющие позиции оппонентов;
- бессистемность в применении коммуникативных приемов.

В процессе согласования интересов доминирует конфронтационный стиль коммуникации с разнообразием силовых приемов, а не диалог и консенсус.

Коммуникативные практики могут реализовываться в рамках формально закрепленных норм, стандартов поведения, либо быть частью неформальных взаимоотношений в рамках доминирующей организационной культуры. Система коммуникаций определенной организации – постоянная трансформация технологий и практик, интегрирующая в себе изменения социокультурной ситуации. Для достижения наилучших организационных результатов необходимо согласовывать цели, задачи и методы управления не только с «культурным фоном» внешней среды организации, но и учитывать особенности организационной культуры, влияющие на поведение сотрудников в условиях совместной деятельности.

Культурный образец должен представлять нормы интерпретации организационных конфликтов, уместности и адекватности коммуникативных приемов в конфликте и оценку действий на уровне общества и организации, обеспечивающий сотрудникам возможность выбора в установленных пределах. Коммуникативные практики в работе с конфликтами должны стать частью организационной культуры, коммуникативные нормы поведения в конфликте должны разделяться коллективом организации и восприниматься как важная и неотъемлемая часть организационной культуры. Коммуникативная рациональность конфликтологических практик в организации – это то, что описывается нормами, признанными и принятыми сотрудниками организации на основе согласия, разумность которых не оспаривается и признается сотрудниками. Коммуникативные конфликтологические практики должны быть точными, понятными,

прогнозируемыми, эргономичными, то есть удобными и применимыми в контексте культуры данной организации.

**Третья глава «Коммуникационный конфликт-менеджмент в сфере музейных услуг».** В изменившихся экономических и политических условиях развитие организаций, в том числе учреждений музейной сферы связано не только с техническим и информационным обновлением, но и с совершенствованием системы социального управления. В первом параграфе **«Коммуникационный конфликт-менеджмент как социальная технология организационного развития»** коммуникационный конфликт-менеджмент рассматривается как организационно-управленческая технология коммуникативного регулирования и разрешения организационных конфликтов, которая включает совокупность управленческих приемов, направленных на формирование коммуникативных практик в организации, обеспечивающих поддержание устойчивой системы социального взаимодействия в ситуации конфликта.

Таблица 1.

Социальная технология коммуникационного конфликт-менеджмента

Блок	Содержание
Проблемный	Описание конфликтного поля и социокультурных проблем организационных конфликтов, представляющих угрозу функционированию организации, достижению целей организации, а также деятельности сотрудников на отдельном рабочем месте.
Диагностический	Оценка конфликтного потенциала организации на основе диагностики типа организационной культуры, социально-психологического климата, уровня конкурентоспособности, предпочитаемых моделей поведения в конфликте, особенностей информационно-коммуникативного взаимодействия, уровня удовлетворенности потребителей качеством продуктов или услуг организации
Принятие управленческого	Разработка концепции и специальных программ с целью изменений «социокультурных опций»

решения	организационной среды, улучшающих качество организационного взаимодействия с учетом организационных ресурсов и допустимых возможностей изменения
Адаптационное обучение	Обучение сотрудников, направленное на повышение профессиональной квалификации и на отбор полезных для организации образцов коммуникативного поведения с последующей их адаптацией на уровне организационной популяции
Конвенциональный	Институционализация коммуникативных норм и практик, регламентация различных организационных коммуникативных форм социального регулирования поведения сотрудников в конфликте
Мониторинг и сопровождение	Оценка динамики процесса институционализации конфликтологических коммуникативных норм и практик, выявление отношения и принятие сотрудниками закрепленных норм поведения, качественный и количественный анализ процесса изменений.
Результативный	Фиксация изменений на личностном и организационном уровне в результате институционализации коммуникативных практик профилактики и урегулирования организационных конфликтов.

Коммуникационный конфликт-менеджмент как социальная технология, направленная на разрешение организационных противоречий и конфликтов и поддержание системы социального взаимодействия всех уровней организационной системы в ситуации конфликта, способствует повышению качества сотрудничества и эффективности взаимодействия, накоплению социального капитала через развитие нематериальных организационных активов в виде профессиональных компетенций, мотивации сотрудников, ценностей. Конфликтологические коммуникативные практики составляют основу коммуникационного конфликт-менеджмента. Коммуникационный конфликт-менеджмент является практической формой инвестиции в развитие социального капитала организации: в процессе освоения и реализации коммуникативных конфликтологических практик,

сотрудники являются участниками системы социальных связей организации; основой сотрудничества становится известная всем сотрудникам и разделяемая ими система ценностей организации; за счет поощрения самостоятельности и инициативы повышается уровень персональной ответственности; на основе формирования прозрачной и справедливой политики по отношению к сотрудникам повышается качество сотрудничества и уровень организационного доверия.

Внедрение коммуникационного конфликт-менеджмента в систему управления организацией - это «интервенция» планируемых изменений организационного поведения и управленческих отношений в ситуации организационных конфликтов. В рамках теории организационной экологии организационное развитие связано, прежде всего, с расширением набора социокультурных образцов поведения и деятельности организации, предопределяющего возможные реакции на изменения состояния внешней среды и закрепление его в организационной структуре. Эффективность персонала в такой модели развития определяется уровнем обучаемости, поведенческой гибкостью, способностью воспринимать новые установки, ценности компании, расширять репертуар профессиональных компетенций. Баланс во взаимодействии организации и внешней среды является важнейшим условием существования организационной популяции, а освоение новых социокультурных практик, в том числе и конфликтологических, является одной из актуальных задач организационного развития. Коммуникационный конфликт-менеджмент как социальная технология алгоритмизирует деятельность по работе с конфликтами, является ее рационально-инструктивной составляющей, а процесс внедрения конфликт-менеджмента можно отнести к инновационным программам социального обновления организации. Результативность «интервенции» данной технологии зависит от достижения оптимального соответствия между стратегией, организационными структурами, процессами, людьми, культурой в процессе изменений и требует научного



обеспечения, активности и последовательности руководителей и рядовых сотрудников в реализации программ изменений.

Во втором параграфе **«Внедрение коммуникационного конфликт-менеджмента в систему управления организации на примере Санкт-Петербургского Государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный музей-памятник «Исаакиевский собор»** представлены результаты прикладного лонгитюдного исследования в музейном учреждении. Внедрение коммуникационного конфликт-менеджмента в систему социального управления организации осуществлялось на основе прикладного подхода Action Research. Action Research (AR) - экспериментальное исследование действием, направленное на решение определенной организационной задачи, связанной с улучшением ситуации, осуществляемое в ходе выполнения определенных программ на основе групповых процессов и коллективных действий.

Action Research это:

- поэтапный процесс развития необходимых социокультурных образцов на основе расширения репертуара поведения сотрудников;
- процессуальное консультирование и активное вмешательство консультанта в ход исследования: управление, корректирование, влияние на поведение сотрудников;
- исследование через практику, включающее совместное участие членов организации и консультантов в продолжительном циклическом процессе, направленном на улучшение организационного поведения и активное участие сотрудников в исследовании-внедрении;
- обучение, повышение квалификации и приращение знания в процессе исследования;
- решение социальных проблем в реальной жизненной ситуации с учетом социального контекста организации.

Циклическая модель процесса AR внедрения организационных нововведений позволяет не только отслеживать состояние организации в

процессе изменений, но и гибко реагировать, корректировать и вносить изменения в план. Внедрение программы осуществлялось в контексте стратегии развития СПб ГБУК «ГМП «Исаакиевский собор», которая определяется как стратегия роста и предполагает дальнейшее освоение рынка через развитие музейных услуг, развитие вертикальной и горизонтальной интеграции через реализацию внутримузеевских и межмузейных проектов, диверсификационный рост за счет освоения новых музейных и социальных технологий. Главная прикладная задача внедрения состояла в том, чтобы на основе обучения, опирающегося на практику и мониторинг деятельности добиться необходимых изменений в отношениях, поведении и в результатах работы сотрудников музея, обеспечить процесс институционализации необходимых для успешной работы с организационными конфликтами коммуникативных практик и технологий.

В качестве модели внедрения коммуникационной системы работы с конфликтами была выбрана экологическая (селекционная) модель - поэтапный процесс организационного развития необходимых социокультурных образцов поведения в новой для музея ситуации рыночных отношений на основе расширения коммуникативного поведенческого репертуара сотрудников музея. Внедрение коммуникационного конфликт-менеджмента осуществлялось на основе *процессного, институционального и системного подходов*. *Процессный подход* позволил учесть динамику взаимодействий и социальных отношений в ходе организационных изменений, на основе *институционального подхода* поэтапно формировались и закреплялись правила и нормы поведения сотрудников в конфликте, в рамках *системного подхода* необходимые элементы и структуры встраивались в систему управления организацией. Результатом внедрения коммуникационного конфликт-менеджмента в СПб ГБУК ГМП «Исаакиевский собор» стало:

- создание комплексной системы работы с организационными конфликтами, объединившей структурные, правовые, культурные и конвенциональные

механизмы реализации коммуникативных конфликтологических практик и технологий;

- формирование системы адапционного обучения на основе целевых программ обучения для групп персонала, обеспечивающей формирование и поддержку необходимого уровня конфликтологической компетентности сотрудников на разных уровнях организационной иерархии;
- повышение конфликтоустойчивости организации на основе коллективистского подхода *AR*, обеспечивающего принцип личностного участия и поддержку сотрудников институциональных изменениях в организации.

Инновационные элементы программы внедрения коммуникационного конфликт-менеджмента в СПб ГБУК «ГМП «Исаакиевский собор»:

- информационно-коммуникативные стандарты в обслуживании посетителей музея;
- процедура мониторинга деятельности сотрудников front-line, позволяющая отслеживать динамику в реализации коммуникативных стандартов на основе карт наблюдения;
- комиссия по этике и корпоративной культуре в структуре музейного учреждения, реализующая практику медиации;
- Кодекс корпоративной этики, регламентирующий стандарты поведения сотрудника музея, и Положение комиссии по этике и корпоративной культуре, регламентирующее деятельность членов Комиссии в организационных конфликтах;
- программы адапционного обучения в рамках повышения конфликтологической коммуникативной компетентности сотрудников сферы музейных услуг.

**В заключении** подводятся итоги диссертационного исследования, делаются выводы и определяются направления дальнейшего изучения данной проблемы.

## **Публикации**

Основные положения диссертационного исследования нашли свое отражение в следующих публикациях автора.

### **В ведущих рецензируемых научных, рекомендованных ВАК.**

1. Павленкова И.М. Коммуникационный конфликт-менеджмент как инновационная технология в сфере музейных услуг.// Социология и право. № 4 , 2013. С.42-48. Статья 0,7 п.л.
2. Павленкова И.М. Инновационный потенциал организации: формирование управленческой компетентности.// Журнал правовых и экономических исследований. 2012 №2. С.149-156. Статья 1,0 п.л./ В соавторстве с Малининым А.М, Меркурьевой Ю.В.
3. Павленкова И.М. Социальное взаимодействие в современной организации: управление разнообразием.// Вестник Российской Академии естественных наук. 16. 2012. № 1. С. 73-77 Статья 0,6 п.л.

### **В иных изданиях:**

4. Павленкова И.М. Качество управления: конфликтологический аспект.//«Качество управления: междисциплинарный анализ»./ Материалы междисциплинарного методологического семинара по управлению. Вып.9-СПб.: Изд-во С.Петербур. ун-та. 2008. 0,4 п.л.
5. Павленкова И.М. Конфликтологическая помощь в системе социальной защиты населения. // Третьи Ковалевские чтения/ Материалы научно-практической конференции 12-13 ноября 2008. 0,2 п.л.
6. Павленкова И.М. Меркурьева Ю.В. Парадоксы развития бизнес-образования: коммуникативные аспекты. // Материалы 5 международной конференции, 26-27 июня 2009 г. / Под ред.В.И.Ильина, В.В.Ковалевского. СПб:Интерсоци, 2009. 0,2п.л.
7. Павленкова И.М., Меркурьева Ю.В. Развитие критериев качества принятия управленческих решений. // Социальное управление: качество, технологии, инновации. СПб.: Изд-во. С-Петербур.ун-та, 2010. 0,8 п.л.

8. Павленкова И.М. Организационный конфликтменеджмент как инновационный проект.// Материалы международной научно-практической конференции «Инновации в управлении: проблемы теории и практики». Факультет менеджмента Высшей школы экономики 22-23 марта 2011. 0,2 п.л
9. Павленкова И.М., Меркурьева Ю.В.Управленческая компетентность как условие инновационного развития предприятия регионов.//«Инновационные подходы к социально-экономическому развитию регионов»./Сборник трудов межрегиональной научно-практической конференции 24-25 сент. 2010. СПб Из-во СПбГУСЭ. 0,2 п.л.
10. Павленкова И.М.Институционализация конфликта: проблемы организационной безопасности. «Социология безопасности: проблемы, анализ, решения»./ Пятые Санкт-Петербургские социологические чтения./ Материалы международной научной конференции 19-20 апреля 2013 г. Тезисы выступления 0,2 п.л.
11. Павленкова И.М. Какой специалист по социальным коммуникациям нужен современной экономике и бизнесу? // Материалы круглого стола Симпозиума «Социальные коммуникации в экономике, бизнесе и предпринимательстве» 11-12 октября 2013. «Журнал социологии и социальной антропологии» № 4 2013 год. 0,1п.л.
12. Павленкова И.М. Конфликт-менеджмент как социальная технология развития современной организации»./Восьмые Ковалевские чтения./ Материал научно-практической конференции 15-16 ноября 2013. 0,2п.л
13. Павленкова И.М., Петропавловская С.В. Социокультурные аспекты сервиса музейных услуг Северной столицы» (на примере СПб ГБУК «ГМП «Исаакиевский собор»). //Сборник научных статей «Кафедра Исаакиевского собора» № 12, 2013. /Материалы научно-практической конференции «Каменное убранство Северной столицы» 3-4 декабря 2013. 0,3 п.л
14. Павленкова И.М., Меркурьева Ю.В.Социологические основы принятия управленческих решений.// «Социология управления». Учебник: Изд-во АCADEMIA: 2013. 12 глава. 1 п.л.

15. Павленкова И.М. Управление организационными конфликтами.//  
«Социология управления. Учебник: Изд-во АСADEMIA: 2013. 9 глава. 1 п.л.