

Literatura

1. "Rossijskaya ekonomika v bolote": Sergej Guriev o novom krizise, milliarderakh i realistichnoj programme Naval'nogo // Forbs. URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investitsii/375975-guriev-esli-lyudi-zarabotali-dengi-za-sshet-politicheskikh-svyazey-ih> (data obrashcheniya: 20.02.2020).
2. *Bazanova E.* Pochemu za 20 let Rossiya tak i ne pereshla ot stagnatsii k razvitiyu // Vedomosti. URL: <https://www.vedomosti.ru/ekonomiss/artisles/2019/10/08/813068-20-let-stagnatsii> (data obrashcheniya: 20.02.2020).
3. *Grinkevich D.* Vverkh mery: Andrej Belousov nazval retsepty rosta ekonomiki // Izvestiya. URL: <https://iz.ru/945829/dmitrii-grinkevish/vverkh-mery-andrei-belousov-nazval-retsepy-rosta-ekonomiki> (data obrashcheniya: 20.02.2020).
4. Sud perevel Majkla Kalvi pod domashnij arest // Interfaks. URL: <https://www.interfax.ru/russia/657849> (data obrashcheniya: 20.02.2020).
5. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki. URL: <https://www.gks.ru/> (data obrashcheniya: 20.02.2020).
6. TsB RF svyazal osnovnye riski dlya ekonomiki RF so vneshnimi faktorami // Interfaks. URL: <https://www.interfax.ru/business/686406> (data obrashcheniya: 20.02.2020).
7. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/> (date of the application: 20.02.2020).

DOI: 10.25586/RNU.V9276.20.02.P.066

УДК 331.103

Ю.А. Бубенцов, Т.С. Ермоленко, В.Ю. Мельников

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ В СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ И ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Рассмотрены организационные конфликты в современных российских организациях и формирование программ лояльности персонала. Отмечено, что конфликт может быть как препятствием для успешного управления, так и играть позитивную роль в организации. Подчеркивается, что для эффективного управления необходимо научиться управлять конфликтами в организации. Делается вывод, что лояльность сотрудников в современном бизнес-сообществе является основным критерием стабильности персонала, определяющим уровень отношения к компании и степень заинтересованности в успешном продвижении предприятия на рынке.

Ключевые слова: организационные конфликты, виды, причины, персонал, лояльность, признаки.

Yu.A. Bubentsov, T.S. Ermolenko, V.Yu. Melnikov

ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN MODERN RUSSIAN COMPANIES AND FORMATION OF STAFF LOYALTY PROGRAMS

Organizational conflicts in modern Russian organizations and the formation of personnel loyalty programs are considered. It is noted that the conflict can be both an obstacle to successful management and play a positive role in the organization. It is emphasized that for effective management it is necessary to learn how to manage conflicts in the organization. It is concluded that employee loyalty in the modern

business community is the main criterion for staff stability, which determines the level of attitude towards the company and the degree of interest in successfully promoting the company on the market.

Keywords: organizational conflicts, types, reasons, personnel, loyalty, signs.

Исследование организационных конфликтов обладает большим значением для развития любой компании, необходимо понимать причины и динамику развития конфликтов. В организациях всегда происходит борьба за имеющиеся ресурсы и проявляется наличие индифферентных навыков руководящего состава. Такие факторы могут привести к зарождению конфликта. И это лишь малая толика из всех возможных причин. В условиях современного рынка предприятие просто нуждается в профессиональном кадровом потенциале. Надежность человеческих ресурсов, как известно, устанавливается степенью лояльности персонала к компании. И организационные конфликты, и лояльность персонала оказывают влияние на бизнес-процессы компании и на результаты ее работы. Следовательно, данная тема исследования актуальна и в настоящее время.

Организационный конфликт описывается как состояние несогласия или непонимания, возникающее в результате фактического или предполагаемого несогласия потребностей, убеждений, ресурсов и отношений между членами организации. На рабочем месте, когда взаимодействуют два или более человека, возникает конфликт, если мнения в отношении какой-либо задачи или решения противоречат друг другу. Проще говоря, организационный конфликт подразумевает результат человеческого взаимодействия, который начинается тогда, когда один из членов организации осознает, что его цели, ценности или отношение несовместимы с целями других членов организации. Конфликт по своей сути не является ни позитивным, ни негативным. Если он управляется пра-

вильно, он может быть полезным (функциональным) в достижении организационных целей. Если неправильно, он может быть разрушительным (дисфункциональным). Чтобы управлять конфликтом, менеджер должен понять, почему возникает конфликт или каковы его источники [2, с. 112].

Конфликт может возникнуть в организации между одним человеком и другим, между группами, между группами/отдельными людьми и организацией. Как правило, это происходит из-за проблем в общении (например, недопонимания семантики, незнания языка или неоднозначной либо неполной информации), личных отношений (например, несовместимости личных целей или социальных ценностей сотрудников с ролевым поведением, требуемым их работой) или организационной структуры (например, борьбы за власть между отделами с противоречивыми целями или системами вознаграждения, конкуренции за скудные ресурсы или взаимозависимости двух или более групп для достижения определенных общих целей) [4].

Факторами, влияющими на организационные конфликты, являются:

- неясная ответственность: если отсутствует ясность в отношении того, кто несет ответственность за определенный раздел задачи или проекта, возникает конфликт. И чтобы избежать этой ситуации, роли и ответственность членов команды должны быть четко сформулированы и согласованы всеми;

- межличностные отношения: каждый член организации – личность, которая играет решающую роль в разрешении конфликта в организации. Конфликты на рабо-

чем месте часто вызваны межличностными проблемами между членами организации;

- нехватка ресурсов: одной из основных причин возникновения конфликта в организации является нехватка ресурсов: времени, денег, материалов и так далее, – благодаря чему члены организации конкурируют друг с другом, что приводит к конфликту между ними.

- конфликт интересов: когда происходит дезориентация между личными целями человека и целями организации, возникает конфликт интересов, так как человек может бороться за свои личные цели, что препятствует общему успеху проекта.

К причинам организационных конфликтов можно отнести следующие:

1. **Управленческие ожидания:** ожидается, что каждый сотрудник будет соответствовать поставленным руководителем целям, в противном случае возникает организационный конфликт.

2. **Неправильно построенные коммуникации** негативно влияют на трудовой процесс внутри организации. Если нарушение коммуникаций оставить без внимания, то в результате образуется благодворная почва для возникновения организационного конфликта.

3. **Искаженное восприятие информации** провоцирует споры в компании. Ошибочная интерпретация получаемой информации накаляет атмосферу в трудовом коллективе.

4. **Отсутствие подотчетности:** если в проекте нечетко распределены зоны ответственности, то при возникновении какого-либо сбоя ни один исполнитель, участвующий в проекте, не готов возложить на себя ответственность, что приводит к организационным конфликтам [13].

Корни организационного конфликта должны быть ясны, их необходимо выявлять на стадии зарождения, дабы они не

повлияли на течение бизнес-процессов компании. Способность управлять поведением людей в настоящий период времени становится решающим условием создания конкурентных преимуществ для компаний, а также стабильности их развития [1, с. 56].

В организации конфликты неизбежны, и поэтому необходимо найти различные средства для их разрешения или использования таким образом, чтобы помочь организации повысить свою производительность [9].

Существуют различные методы разрешения конфликтов: принуждение, решение проблем, компромисс и избегание. Первые два являются наиболее предпочтительными методами. Первый метод (принуждение) хорошо работает в большинстве организаций. Механизм достаточно прост: одна сторона использует высшую власть для навязывания решения. Второй метод работает так: стороны конфликта ищут решение, которое удовлетворит цели каждой из них. Этот метод наиболее успешен в разрешении конфликтов, вызванных коммуникативными проблемами, тогда как принуждение является единственным методом, используемым с некоторым успехом в конфликтах личных ценностей или личности [5].

Для профилактики конфликтов очень важно уделять внимание формированию программы лояльности в организации. Лояльность персонала в последнее время все больше ценится [10; 11]. Приоритет для большинства сотрудников – это карьерный рост любой ценой. Таким образом, чаще всего сотрудники лояльны не к компании, а к собственной карьере. В связи с чем «белые воротнички» редко остаются в одной компании дольше трех лет подряд, предпочитая все время покорять новые вершины.

Руководству компании такая текучесть кадров, конечно, совсем не нравится: оно

заинтересовано в том, чтобы сотрудники оставались в компании как можно дольше, принося доход. Но зачастую руководители не знают, как завоевать лояльность персонала, и действуют «по книгам», предполагая, что готовые рецепты сработают. А ведь лояльность является тонким психологическим явлением, поэтому не всегда стандартные советы дают ожидаемый результат.

Борясь за лояльность персонала, руководители организаций часто совершают большое количество ошибок. Первой ошибкой является подмена понятий. Нередко лояльность сотрудников путают с мотивацией. Эти явления схожи по своей природе, но имеют разные направления. Мотивация направлена на активацию лояльности к компании. Другими словами, мотивированному сотруднику нравится то, что он делает, а лоялисту – то, где он это делает. Конечно, лояльность и мотивация идут бок о бок.

Второй ошибкой является то, что руководство пытается добиться лояльности отдельных сотрудников (чаще всего тех, кого больше всего боится потерять), а лояльность персонала в целом его совсем не интересует. И это большая ошибка. Три или четыре лояльных сотрудника не спасут фирму, если остальная часть персонала не будет лояльной по отношению к компании и ее руководству.

Третья ошибка заключается в вере в то, что лояльность сотрудников можно купить. Зарплаты, бонусы, подарки, социальный пакет, корпоративные вечеринки, поездки на юг за счет организации – все это иногда действительно работает, правда, некоторое время. Постепенно персонал начнет воспринимать это как должное. Кроме того, вполне может возникнуть ситуация, когда найдется другой работодатель, который предложит более высокую зарплату, более щедрые бонусы, – и вся лояльность персонала моментально куда-то исчезнет.

Лояльность персонала – явление тонкое, потому что доброта и лояльность основаны не на материальных ценностях, а на личных ценностях и установках. В связи с этим очень важно найти золотую середину между ценностями сотрудников, целями и требованиями компании [3, с. 129].

Итак, для формирования лояльности сотрудников кроме материальных стимулов необходимо наличие возможности карьерного, профессионального, творческого роста. Если сотрудник думает, что у него нет шанса построить карьеру или профессионально расти внутри компании, он постарается сделать это за ее пределами.

Комфортная психологическая атмосфера в коллективе важна на всех уровнях иерархической структуры организации. Конечно, необязательно дружить со всеми коллегами, но конфликты точно не делают сотрудников более лояльными. Работник может быть лояльным только при полном понимании миссии, целей и специфики компании, а также того, какой вклад он вносит в это. Чувство собственного достоинства представляет собой важный фактор в формировании лояльности.

Конечно, лояльность персонала формируется под влиянием гораздо большего количества факторов (личностные качества руководства и коллег, открытость и честность руководства и др.), и для каждого сотрудника они свои. В связи с этим важен индивидуальный подход.

По сути, демонстрация лояльности персонала – относительное явление, так как она может возникать на разных уровнях трудовой деятельности, также она может быть как объективной, так и субъективной [12].

В организации выделяются определенные признаки лояльности персонала:

- соблюдение нормативно-правовых актов в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- благосклонность работника к организации и трудовому коллективу;
- ответственность, честность, добросовестность;
- преданность ценностям компании как в устойчивых, так и в неустойчивых рыночных условиях;
- готовность к ненормированному рабочему дню;
- креативный подход к профессиональной деятельности предприятия [8].

В российских компаниях большинство владельцев бизнеса полагает, что лояльных сотрудников не существует. В подобных организациях персонал изначально не считается лояльным. Ключевая задача – выявление нелояльного поведения, возможного нанесения материального и иного вреда со стороны персонала. Административный ресурс направлен на усиление контроля и различных санкционных мер по отношению к сотрудникам. Подобные формы управления и контроля не способствуют формированию лояльности персонала. В конечном итоге появление института лояльности в подобном роде компаниях невозможно [7].

Процесс формирования системы управления лояльностью персонала занимает продолжительное время, в результате чего персонал получает удовлетворение от трудового процесса. Процесс формирования системы лояльности включает следующие этапы:

1. Анализ показателей лояльности персонала.

2. Определение ключевых способов роста лояльности.

3. Оценка факторов мотивации сотрудников.

4. Установление влияния мотивации на разные показатели трудовой активности и роста лояльности.

5. Проектирование и применение системы мер, направленных на увеличение лояльности персонала.

6. Мониторинг и оценка [6].

В ходе исследования организационных конфликтов были сформулированы факторы, влияющие на конфликты, такие как неясная ответственность, межличностные отношения, нехватка ресурсов, конфликт интересов. Также были представлены типичные ошибки руководства при формировании лояльности персонала. Для эффективного функционирования организациям необходимо предугадывать конфликты и формировать лояльность персонала: в первом им могут помочь перечисленные факторы, а во втором – избежание упомянутых ошибок. Умение компании решать организационные конфликты, а также формировать лояльность персонала – два важных фактора, оказывающих большое влияние на развитие организации и получение прибыли.

Литература

1. Абузярова Я.Э. Решение проблем управления конфликтами в современных организациях // Научные записки молодых исследователей. 2017. № 3. С. 55–58.
2. Валиуллова А.А. Управление конфликтами в современных российских организациях // Научный журнал. 2018. № 3. С. 112–117.
3. Глоян Р.Р., Минасян С.Д. Программы лояльности потребителя и оценка их эффективности // Современные проблемы экономики и менеджмента. Орёл, 2015. С. 117–134.
4. Гребенюк Т.А., Бусоедов И.А. Конфликтные ситуации в организации // Молодой ученый. 2016. № 10. С. 675–678.
5. Кашина Д.А., Павлова М.М. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них // Научное сообщество студентов. Междисциплинарные исследования: электронный

сборник статей по материалам XII Международной студенческой научно-практической конференции. № 1 (12). Новосибирск, 2017. С. 149–153.

6. *Лавреха А.О.* Управление и формирование лояльности персонала // Евразийский научный журнал. 2016. № 10. URL: <http://journalpro.ru/articles/upravlenie-i-formirovanie-loyalnosti-personala/> (дата обращения: 21.02.2020).

7. *Матолыгина Н.В., Руглова Л.В.* Влияние организационной культуры персонала на эффективность работы предприятий гостиничного бизнеса // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Вып. 1. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. С. 63–67.

8. *Матолыгина Н.В., Руглова Л.В.* Формирование лояльности персонала как маркетинговый инструмент обеспечения конкурентного преимущества предприятия // Наукоедение. 2016. № 6. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/135EVN616.pdf> (дата обращения: 21.02.2020).

9. *Морозов М.А.* Управление персоналом на предприятиях туристской индустрии // Стандарты и качество. 2006. № 2. С. 54–58.

10. *Морозова Н.С.* Формирование лояльности как инструмент повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия // Современные проблемы сервиса и туризма. 2010. № 2. С. 31–36.

11. *Морозова Н.С., Бондаренко Ю.Н.* Особенности программ лояльности в управлении персоналом образовательной организации // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2019. № 3. С. 121–124.

12. *Рыбакова Н.Н.* Способы разрешения конфликтов в организации в современных условиях // Молодой ученый. 2017. № 45. С. 201–204.

13. *Торгунская Н.Л., Торгунский П.С.* Лояльность персонала как основной показатель стабильности вуза // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы VI Международной научной конференции. М.: Буки Веди, 2018. С. 37–40.

Literatura

1. *Abuzyarova Ya.E.* Reshenie problem upravleniya konfliktami v sovremennykh organizatsiyakh // Nauchnye zapiski molodykh issledovatelej. 2017. № 3. S. 55–58.

2. *Valiullova A.A.* Upravlenie konfliktami v sovremennykh rossijskikh organizatsiyakh // Nauchnyj zhurnal. 2018. № 3. S. 112–117.

3. *Gloyan R.R., Minasyan S.D.* Programmy lojal'nosti potrebitelya i otsenka ikh effektivnosti // Sovremennye problemy ekonomiki i menedzhmenta. Oryol, 2015. S. 117–134.

4. *Grebenyuk T.A., Busoedov I.A.* Konfliktnye situatsii v organizatsii // Molodoy uchenyj. 2016. № 10. S. 675–678.

5. *Kashina D.A., Pavlova M.M.* Vidy konfliktov v organizatsii i puti vykhoda iz nikh // Nauchnoe soobshchestvo studentov. Mezhdistsiplinarnye issledovaniya: elektronnyj sbornik statej po materialam XII Mezhdunarodnoj studencheskoj nauchno-prakticheskoy konferentsii. № 1 (12). Novosibirsk, 2017. S. 149–153.

6. *Лавреха А.О.* Управление и формирование лояльности персонала // Евразийский научный журнал. 2016. № 10. URL: <http://journalpro.ru/articles/upravlenie-i-formirovanie-loyalnosti-personala/> (дата обращения: 21.02.2020).

7. *Матолыгина Н.В., Руглова Л.В.* Влияние организационной культуры персонала на эффективность работы предприятий гостиничного бизнеса // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Вып. 1. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. С. 63–67.

8. *Матолыгина Н.В., Руглова Л.В.* Формирование лояльности персонала как маркетинговый инструмент обеспечения конкурентного преимущества предприятия // Наукоедение. 2016. № 6. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/135EVN616.pdf> (дата обращения: 21.02.2020).

9. *Morozov M.A.* Upravlenie personalom na predpriyatiyakh turistskoj industrii // Standarty i kachestvo. 2006. № 2. S. 54–58.
10. *Morozova N.S.* Formirovanie loyal'nosti kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti gostinichnogo predpriyatiya // Sovremennye problemy servisa i turizma. 2010. № 2. S. 31–36.
11. *Morozova N.S., Bondarenko Yu.N.* Osobennosti programm loyal'nosti v upravlenii personalom obrazovatel'noj organizatsii // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Seriya "Chelovek i obshchestvo". 2019. № 3. S. 121–124.
12. *Rybakova N.N.* Sposoby razresheniya konfliktov v organizatsii v sovremennykh usloviyakh // Molodoj uchenyj. 2017. № 45. S. 201–204.
13. *Torgunskaya N.L., Torgunskij P.S.* Loyal'nost' personala kak osnovnoj pokazatel' stabil'nosti vuza // Aktual'nye voprosy ekonomiki i upravleniya: materialy VI Mezhdunarodnoj nauchnoj konferentsii. M.: Buki Vedi, 2018. S. 37–40.

DOI: 10.25586/RNU.V9276.20.02.P.072

УДК 332.1

Т.И. Зворыкина, А.П. Теренин

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЖИЛИЩНОЙ
ПОЛИТИКИ ДЛЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ИННОВАЦИОННЫХ ПРОИЗВОДСТВ РЕГИОНА

Рассматривается возможность обеспечения инновационного развития региона с использованием жилищных инструментов привлечения квалифицированных кадров в инновационные производства. В основе исследования лежит совершенствование программно-целевых методов управления жилищной и инновационной политикой, внесены предложения по включению в методологию программно-целевого планирования моделей межпрограммных согласований для формирования и выполнения заданий жилищных и инновационных программ. Делается вывод, что внесенные предложения позволяют в полной мере обеспечить инновационные производства региона требуемыми квалифицированными кадрами.

Ключевые слова: программно-целевое планирование, модель межпрограммных согласований, жилищная политика, инновационная политика, квалифицированные кадры.

T.I. Zvorykina, A.P. Terenin

PROGRAM AND TARGET PLANNING OF HOUSING POLICY
FOR SUPPORTING THE PERSONNEL OF INNOVATIVE INDUSTRIES
IN THE REGION

The possibility of ensuring the innovative development of the region using housing tools to attract qualified personnel in innovative industries is being considered. The study is based on the improvement of program-targeted methods for managing housing and innovation policies, suggestions are made to include models of inter-program approvals into the methodology of program-target planning for the formation and implementation of tasks of housing and innovation programs. It is concluded that the proposals made allow us to fully ensure the innovative production of the region with the required qualified personnel.

Keywords: program and target planning, model of inter-program approvals, housing policy, innovation policy, qualified personnel.