

УДК 316.4.06+316.334.22

## РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЙ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

**Алабугин Анатолий Алексеевич**, заведующий кафедрой «Международный менеджмент», доктор экономических наук, профессор

*Южно-Уральский государственный университет,*

*г. Челябинск, Россия*

*alabugin48@mail.ru*

**Горшенин Владимир Петрович**, декан международного факультета,

доктор экономических наук, профессор

*Южно-Уральский государственный университет,*

*г. Челябинск, Россия*

*gor@ifssusu.ru*

*В статье представлена модель по решению проблем обучения новым технологиям, методам отслеживания спроса, работы в многофункциональных группах временного типа на основе специально разработанной подсистемы управления знаниями. На основе диагностического теста определяются преобладающие характеристики образовательных методов устойчивого бесконфликтного развития, анализируется степень интерактивности, и, как общий результат, дается целостное представление о процессе самообучения организации для инновационного развития.*

**Ключевые слова:** *интерактивность изучения дисциплины; «управление противоречиями»; «менеджмент-обучение»; «инновационное развитие».*

## MANAGING CONFLICT IN SOCIAL SPHERE OF LABOUR

**Anatoly Alabugin**, doctor of Economics, professor,

head of department "International Management"

*South Ural state university, Chelyabinsk, Russia*

*alabugin48@mail.ru*

**Vladimir Gorshenin**, doctor of Economics, professor,

dean of the faculty of International

*South Ural state university, Chelyabinsk, Russia*

*gor@ifsusu.ru*

*The article presents a model of problem-solving training in new technologies, methods of tracking the demand of multi-functional groups on the basis of a temporary type of specially designed subsystems for knowledge management. On the basis of diagnostic test characteristics are determined by the prevailing educational methods for sustainable conflict-free development, and analyzes the degree of interactivity, and, as a general result that gives a holistic view of the process of self-organization for innovation development.*

**Keywords:** *interactive learning discipline; «managing contradictions»; «management-training»; «innovative development».*

Выход на более широкое понимание активов организации (материальных - деньги, люди и т.п.; нематериальных – отношения, знания персонала, имидж и т.п.), их определение, поддержание высокого качества рассматривается в управлении социально – трудовыми отношениями на уровне предприятия как одна из фундаментальных задач. Общеизвестно появление новой функции и механизма управления противоречиями. Первоочередной задачей является обобщение методов теории, изучение опыта для создания системы диагностики. Эти методы должны быть включены в состав компетенций предприятия посредством операционных процессов обучения и самоизучения (развития навыков и умений персонала, получения знаний о внешних и о внутренних структурах, целях и процессах, упорядочения формальных и неформальных взаимоотношений, формулирования правильного восприятия

внешней среды и процедур управленческих решений).

Возрастание значимости диагностики и регулирования противоречий в обеспечении долговременного успеха предприятия требует усилий по идентификации резервов результативности управления в сфере труда. Особые трудности связаны с оценкой «человеческой» категории активов, классов знаний, умений в восприятии среды окружения. Действительно, непросто определить ценность навыков, умений и знаний, имеющихся у персонала, в их влиянии на снижение противоречий для устойчивого развития предприятия. Важно оценить динамику потока этих активов в разные моменты времени, потребность в конкретных их видах с учетом потенциала и поставленных целей.

Функцию управления противоречиями в разрабатываемом нами адаптационно-инновационном механизме развития мы рассматриваем по модели дисбаланса противоположных целей и интересов. Это дает предприятию возможность реализовать ключевые компетенции в процессах инновационного устойчивого развития на основе комбинации навыков и умений. В данной статье даются предложения по решению проблем обучения новым технологиям, методам отслеживания спроса, работы в многофункциональных группах временного типа на основе специально разработанной нами подсистемы управления знаниями. Методы диагностики проблем и авторские методы их решения подробно разработаны и описаны ранее [1].

Наиболее бесконфликтно подсистема работает в так называемых обучающихся или самоизучающихся организациях. В них непрерывное обучение рассматривается как способ поддерживающей либо предупреждающей адаптации предприятия путем обновления знаний и методов работы. Большое внимание уделяется развитию системного мышления, созданию у персонала общего видения будущего предприятия, «проигрыванию» (тренингу) проблемных ситуаций. Поэтому нами разработаны способы формирования элементов системы управления противоречиями в составе операционных

подсистем регулируемого адаптационного механизма по этапам диагностики, организации и выбора инструментов самоизучения и обучения. Результаты действия такой подсистемы были использованы в сборе данных для диагностики резервов инновационного развития [1] и построения регрессионных моделей функционирования механизма адаптации и развития [2].

Высокие степени интерактивности в процедурах взаимообучения и взаимовлияния обучения (взаимодействия преподавателя с обучаемыми и обучаемых в роли преподавателя с другими обучаемыми) и интерактивности изучения дисциплины (взаимодействия обучаемого с преподавателем, с учебным пособием, с другим обучаемым) обеспечивают интенсификацию процедуры перехода к организациям самообучающего типа. Это позитивно влияет на целенаправленность процессов самоорганизации и устойчивого развития предприятия. При этом в его подсистемах принимаются решения, влияющие на непротиворечивость взаимоотношений в организации таким образом, что формируются структуры, устойчивые к большинству изменений внешней среды.

Степени интерактивности менеджеров и подчиненных в организационной структуре предприятия, как показатели результативности подсистемы «управление противоречиями» предлагается оценивать по трем качественным и двум количественным параметрам. Высокие, средние и низкие оценки интерактивности, получаемые в итоге работы над специальным тестом, позволяют выявить степень нацеленности персонала на применение творчески-инновационных и деятельностных подходов в организационных изменениях.

Таким образом, в ниже предлагаемой матрице стилей управления знаниями на предприятии выявляются предпочтения в поведении менеджера-наставника (преподавателя-консультанта) в методах уменьшения противоречий. Они находятся в рамках известной методологии «менеджмент - обучение», в которой руководитель выступает организатором процесса самообучения

персонала (квадрант 1.9), агентом изменений (квадрант 9.9), специалистом-экспертом (9.1) либо учителем, передающим знания (1.1) (рис.1).

*Степень интерактивности преподавателя (менеджера, наставника, тренера)*  
*Высокая*

<p>1.9. Преподаватель (менеджер) - консультант по изучению теорий, организации процесса обучения и изучения учебных (реальных;) ситуаций управления методами деятельностного типа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• согласование целей учебного плана развития персонала с целями обучаемых и (предприятия);</li> <li>• занятия, вводимые отдельными студентами (менеджерами), как лидерами команд;</li> <li>• рекомендации по использованию имеющихся учебно-методических материалов для практического применения теории и ее понимания с использованием ключевых слов, терминов, их определений и примеров применения теории;</li> <li>• регулирование составов учебных подгрупп-команд</li> </ul> <p>1.1. Преподаватель (менеджер) - учитель с традиционными подходами и акцентами на передачу и репродукцию знаний в процессах обучения с параметрами (методами):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• содержание учебного плана - неизменяемая первооснова;</li> <li>• ведущая роль в передаче знаний на лекциях, при работе в группах и индивидуально;</li> <li>• обратная связь в ходе обсуждения, тестирования, докладов, в форме рефератов по критериям соответствия учебному плану;</li> <li>• поиск учебно-методических материалов для копирования опыта и решения типовых проблем;</li> </ul> <p>жесткая структура занятия, курса (по делению на лекции, практические занятия, контроль);</p>	<p>9.9. Преподаватель (менеджер) - агент изменений (внутренний консультант) творчески-инновационного проактивного типа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка собственных учебно-методических материалов по реальной проблеме;</li> <li>• реальное решение проблем конкретной ситуаций;</li> <li>• деловые игры, тренинги и реальные проекты изменений для достижения баланса интересов;</li> <li>• своим примером активного участия в изменениях согласует требования задания, группы, каждого ее участника;</li> <li>• ярко выделены лидерские качества</li> </ul> <p>Обучаемый - постановщик целей процесса обучения с гибкой структурой, обменом опытом, экспериментами для согласования индивидуальных и организационных интересов</p> <p>9.1. Преподаватель (менеджер) - специалист по теме занятий особыми методами (практическими):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• примеры, иллюстрированные на собственном опыте;</li> <li>• разработка пособий и конкретных ситуаций по дисциплинам;</li> <li>• «выведение» теорий из практики;</li> <li>• применение теорий по новому назначению, их трансформация или синтез с помощью преподавателя-специалиста, работающего на предприятии;</li> <li>• нацеленность на решение уже существующего, типового круга реальных проблем;</li> <li>• способствует процессам структурно-эволюционного типа;</li> <li>• оперативно предлагает решения «вслед» возникающим проблемам</li> </ul>
---	---

*Низкая*

*Средняя*

*Высокая*

Степень интерактивности обучаемого (подчиненного)

**Рис.1.** Матрица стилей управления противоречиями

На основе разработанного нами диагностического теста «Стили управления противоречиями» (табл.1) определяются преобладающие характеристики образовательных методов устойчивого бесконфликтного развития. Для тестирования привлекаются внешние консультанты, менеджеры и обучаемые анализируемого предприятия. В итоге определяются координаты степеней интерактивности каждого из них и, как общий результат, - «групповой портрет», дающий целостное представление о характеристике процесса самообучения организации. Высокие и средние степени интерактивности обучаемых в процессе их развития позволяют достичь более высоких уровней устойчивости развития. Действительно, самообучающаяся организация постоянно и оперативно подстраивается под характер изменений среды. При этом происходит перераспределение властных полномочий от стилей руководства директивного типа (как правило, конфликтного) к формам участия менеджеров в исполнении заданий. Этот процесс целесообразно проводить постепенно в ходе обучения персонала. Следовательно, выявляются основания для реализации стратегий и методов типа «менеджмент-обучение» в самоизучающихся организациях, отличающихся минимальными противодействиями в социально – трудовой сфере.

Координатно-параметрический тест входит в подсистему предложенного нами адаптационно-инновационного механизма «диагностика проблем устойчивого развития предприятия». Тест позволяет также распознавать существующее состояние организации (группы) по критерию «степень проявления характеристик самообучающейся (адаптивной) системы». Кроме того, с его помощью можно выявить индивидуальные и групповые предпочтения к той или иной методологии обучения и менеджмента, а именно: в квадрантах 9.1 и 1.1 - административное управление либо репродуктивная передача знаний с использованием сил власти и знаний, соответственно; 1.9 - управление либо консультирование по целям; 9.9 - система «менеджмент - обучение», наиболее эффективная при высоких степенях динамизма и

неопределенности изменений внешних факторов. Эти методологии соответствуют предложенной нами типологии методов и процессов адаптации и инновационного развития: негативно-самоорганизующиеся (квадрант 1.1); функционально-эволюционные (квадрант 1.9); структурно-эволюционные (квадрант 9.1); структурно-революционные (квадрант 9.9) в модели многофакторного баланса интересов[1]. Результаты диагностики преобладающего типа процессов обучения и самоизучения могут быть сопоставлены с итогами идентификации типов процессов адаптации и развития [1]. Так, можно предположить, что высокие величины индексов качества и интенсивности применения специальных функций управления, предложенных нами [1], соответствующие структурно-революционному процессу изменений, достижимы и стабильны в условиях творческого экспериментирования с организационными и иными инновациями при преобладании оценок в квадрантах 9.9 либо 1.9. Это обеспечивает долгосрочную экономическую эффективность предприятия при балансе интересов индивидуальной, групповой и организационной ее видов. Распознавание типа процесса в когнитивной (познавательной) модели устойчивого развития, определенной в методологии исследования [1], осуществляется на основе теста по параметрам интерактивности в системах «обучаемый - преподаватель» либо «менеджер - подчиненный».

Инструкция по работе с тестом предполагает экспертную оценку определенных действий. Используя табл. 1, требуется указать в ее четвертом столбце фактически осуществляемый вариант действий опрашиваемого как менеджера-наставника, тренера бесконфликтного развития либо преподавателя. Для этого следует выбрать один из вариантов, обозначенных буквами и означающих следующее: В - всегда, Ч - часто, З - затрудняюсь ответить, Р - редко, Н - никогда. Далее следует обработка ответов.

Таблица 1

## Тестирование преобладающего стиля регулирования противоречий

№ п/п	Действия консультанта, менеджера-наставника, тренера (преподавателя)	Варианты ответа	Обработка результатов
1	2	3	4
1	Изменяет содержание учебных занятий (инструктирования) при соответствующей обратной связи обучаемых (подчиненных)	ВЧЗРН	
2	Предоставляет свободу обучаемым в постановке их целей, выборе примеров из их конкретной ситуации по месту работы	ВЧЗРН	
3	Разрабатывает (подбирает) учебно-методические материалы, соответствующие конкретной ситуации обучаемых (подчиненных)	ВЧЗРН	
4	Допускает обмен опытом обучаемых, если это соответствует примерам и ситуации рассматриваемых тем занятий	ВЧЗРН	
5	Способствует творческим действиям обучаемых в направлении их личного развития	ВЧЗРН	
1	2	3	4
6	Позволяет обучаемым корректировать темы занятий для их согласования с целями развития предприятия	ВЧЗРН	
7	Развивает навыки выбора теорий и методов, необходимых для решения реальных задач практики развития предприятия	ВЧЗРН	
8	Разрешает составлять индивидуальные планы действий по достижению целей обучаемых	ВЧЗРН	
9*	Поощряет построение (подбор) теоретических моделей либо их изменение из анализа практики обучаемого(подчиненного)	ВЧЗРН	
10*	Неохотно предоставляет обучаемым возможность вести семинары по проблемам развития и использовать свои	ВЧЗРН	



	примеры и опыт		
11*	Решает сам, какие примеры обучаемый должен использовать в процессе обучения(инструктирования)	ВЧЗРН	
12	Наибольшее внимание уделяет актуализации содержания занятий по требованиям практики и с появлением новой информации	ВЧЗРН	
13	Распределяет темы устных докладов и письменных заданий исходя из собственного понимания их значимости	ВЧЗРН	
14	Поощряет обучаемых к конструктивной критике теории и плана занятий	ВЧЗРН	
15	Тщательно планирует обсуждение с обучаемыми их потребностей и целей	ВЧЗРН	
16	Иллюстрирует теорию с помощью примеров из своего опыта	ВЧЗРН	
17	Способствует тому, что обучаемые иллюстрируют теорию на основе моделирования их деловых ситуаций	ВЧЗРН	
18	Предоставляет обучаемым возможность выбирать способы оценки их успехов в изучении теории и практики управления	ВЧЗРН	

1.В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих действиям, отмеченным знаком (\*), поставьте единицы (1) там, где выбраны ответы типа «Р» или «Н».

2.В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих действиям, не отмечены знаком (\*), поставьте единицы (1) там, где есть ответы типа «В» или «Ч».

3.Если действия 2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 16, 18 отмечены единицами, выделите их, просуммируйте количество, а сумму укажите как вертикальную ординату оси «степень интерактивности . преподавателя либо «менеджера-наставника».

4.Просуммируйте остальные действия, обозначенные единицами, сумму отметьте на горизонтальной оси «степень интерактивности обучаемого»

либо «подчиненного из участников изменений».

5. Полученные при пересечении координаты точки поставьте на графике (рис. 1 или 2).

6. Сравните полученное значение с предлагаемой **матрицей интерактивности** (рис. 1), и сделайте вывод о наиболее применяемой теории и практики образования знаний, умений и навыков менеджеров, специалистов в анализируемой организации для реализации стратегии развития.

Преобладание большинства оценок тестируемого персонала предприятия (подразделения) в квадрантах с координатами 1.9 и 9.9 (рис. 2) означает необходимую степень выраженности характеристик организации самообучающегося типа. Они, например, обеспечивают достаточную адаптивность предприятия на этапе с большой неопределенностью возможных результатов цикла инновационного изменений (бифуркации), когда действие остальных инструментов адаптационного механизма практически мало.

*Степень интерактивности преподавателя (обучения менеджера-наставника, тренера*

*Знаком «V» отмечены характеристики интерактивности персонала предприятия самообучающегося типа.*

*Степень интерактивности обучаемого (изучения, или самообразования, самообучения), подчиненного (персонала в целом)*

					V	V	V	
			V		V	V	V	
				V	V	V	V	
					V			

**Рис. 2.** Расчетный график по обработке результатов теста «Стиль управления противоречиями»

### Литература

1. Алабугин А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде. Книга 1. Методология и теория формирования

адаптационного механизма управления развитием предприятия: Монография. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005.– 362 с.

2. Алабугин А.А. Модели и методы эффективного управления развитием предприятия. Книга 2. Модели и методы эффективного управления развитием предприятия: Монография. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005.– 345 с.

**Рецензент:**

Лутовинов Павел Павлович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики труда Уральского социально-экономического института ОУП ВПО Академии труда и социальных отношений