
ПСИХОЛОГИЯ И ПЕДАГОГИКА В УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

УДК 316.485:338.22

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ

Кислицына Валентина Васильевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет». Россия, г. Киров.

E-mail: valyaka2008@yandex.ru,

Кузнецова Виолетта Николаевна,

студент магистратуры 1 курса, факультет «Экономики и менеджмента»,
ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет». Россия, г. Киров.

E-mail: irina--kuznecova@mail.ru

Аннотация. В настоящее время наблюдается определенный дефицит теоретических исследований в области управления конфликтами в проектной деятельности. Целью данной работы является анализ особенностей управления конфликтами в проектной команде. Работа носит диагностический характер: в статье представлены особенности управления конфликтами в проектной команде, приведен анализ проблем управления конфликтами, рассмотрены подходы и методы управления конфликтными ситуациями в проектной деятельности. Все это способствует сведению к минимуму негативных аспектов последствий конфликтов, извлечению из них ценной информации, увеличению эффективности работы организации в целом. Основным методом исследования является метод системного анализа. Использование полученных результатов в проектной деятельности может способствовать повышению ее эффективности, возрастанию степени сплоченности и организованности проектной команды.

Ключевые слова: проектная команда, конфликтные ситуации, управление конфликтами.

Проектное управление в современном мире играет все более значимую роль. Системное внедрение механизмов проектного управления в России предусматривается планом мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве России (распоряжение от 25 января 2018 года № 80-р). Задачи управления проектами привязаны к стратегиям развития компаний, организационным структурам и текущим процессам. Грамотное использование методов проектного управления способствует повышению качества работ, снижению сроков и стоимости их выполнения.

Вместе с тем, успешная реализация проекта невозможна без процесса обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов, формирования ответственной и перспективной команды. На пути создания проектной команды возникают конфликтные ситуации, управление которыми является показателем результативности деятельности высшего руководства. Конфликты необходимо не только решать, но и уметь прогнозировать их, извлекать из них опыт и увеличивать за счет них эффективность проектной деятельности [6, с. 273], [9, с. 253].

Целью данного исследования является изучение особенностей управления конфликтами в проектной команде. Для ее достижения предусмотрено решение следующих задач:

- рассмотрение функций конфликтных ситуаций;

- изучение особенностей управления конфликтами в проектной команде;
- анализ проблем управления конфликтными ситуациями.

При рассмотрении теоретических вопросов, обозначенных в исследовании, применялся клинический подход, представляющий частичное решение проблемы в рассмотрении особенностей конфликтных ситуаций в проектной команде. В рамках реализации данного подхода с применением методов анализа, синтеза и классификации рассмотрены основные категории управления конфликтами в проекте, сформулировано собственное определение понятия «конфликт в проекте», проведен анализ особенностей управления конфликтами в проектной деятельности, разработан ряд рекомендаций по управлению конфликтами в проекте.

Проект представляет собой комплекс взаимосвязанных работ, обеспечивающих достижение конкретным лицом или организацией заданных целей проекта в рамках составленного расписания и выделенного бюджета, а также соблюдения прочих условий и ограничений [10]. Командой проекта (Project Team) является специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение [3]. Конфликт в общем понимании представляет собой столкновение интересов двух или более лиц или внутренний дискомфорт, испытываемый каким-либо субъектом.

Категория конфликта в проекте была рассмотрена рядом ученых и исследователей (таблица 1), но необходимо отметить, что единого мнения относительно трактовки данного понятия сегодня не сложилось.

Таблица 1

Подходы к определению понятия «конфликт в проекте»

Автор	Трактовка понятия
Перевод с латинского «conflictus»	Противоречие во взглядах и отношениях, столкновение расходящихся, противоположенных интересов, острый спор [7, с. 34].
Г. И. Козырев, доктор социологических наук	Открытое противоборство, столкновение двух или более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности [2, с. 341].
Ведущие конфликтологи России А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов	Наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности [5, с. 456].
Доктор экономических наук А. Я. Кибанов	Конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон [8, с. 7].
А. Г. Здравомыслов	Конфликт – это важная сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [5, с. 458].
Курт Левин	Ситуация, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы равной величины [9, с. 235].

Мы формулируем следующее определение, дающее наиболее лаконичную формулировку изучаемого термина и, вместе с тем, довольно полно раскрывающее его суть: «Конфликт в проекте – это особая разновидность развития отношений между двумя участниками проектной команды, имеющих разные взгляды или предлагающих различные подходы к решению существующей проблемы, и представляющая столкновение их интересов».

Конфликт несет в себе определенные функции, которые делятся на конструктивные и деструктивные. Именно конструктивные функции важны для проекта и отмечаются положительным характером, в частности:

1. Инициирование личностного развития членов проектной команды.
2. Информационная функция, то есть донесение информации, например, о ценностях или предпочтениях сотрудников.
3. Поощрение формирования новых форм общения внутри команды.
4. Возможность разрядки обстановки, снятия атмосферы напряженности.
5. Устранение источников неудовлетворенности, стабилизация проектной команды.
6. Сплочение проектной команды, активизация участников и стремление к общей цели в случае эффективного решения конфликтов.
7. Мобилизация энергии для решения задач и стимулирование командного творчества.
8. Прогрессирующая функция: некоторые конфликты могут давать толчок для развития организации [8, с. 37], [11].

Таким образом, важно понимать, что конфликты не всегда идут во вред проекту и организации в целом, некоторые происходят во благо целей группы и даже способствуют улучшению качества проекта. Например, при возникновении разногласий в реализации продукта проекта грамотный руководитель решит конфликт дополнительной встречей и беседой с заказчиком, и впоследствии желания заказчика будут удовлетворены более полно. Также стоит отметить, что при управлении конфликтами на первое место выходит выгода для организации, а не эмоциональное и психологическое состояние сотрудников. Например, если два сотрудника терпеть не могут друг друга, но соперничая, делают блестящие результаты.

Управление конфликтами – весомая часть системы эффективных взаимоотношений между участниками проекта. Межличностные соприкосновения наиболее часто могут входить в область противоречий, ценностных и целевых предпочтений. Конфликт – это всегда соперничество на ценностном уровне или столкновение ресурсных, статусных и властных интересов между членами группы.

Для каждого проекта управление конфликтами играет важнейшую роль и определяется спецификой проекта с доминированием коллективной деятельности. Для проектной деятельности важны знания, навыки, накапливающийся опыт сотрудника, которые он может применить для эффективного решения конфликтных ситуаций. Особенность управления конфликтами в проектной команде также в том, что конфликты напрямую могут повлиять на качество проекта, а соответственно, и на бюджет проекта, поэтому необходимо прогнозировать конфликт и, в случае его возникновения, быстро и эффективно решать его. Значимость управления конфликтами в проекте определяется также размерами проектной команды, где для небольших команд любой конфликт может иметь критические последствия. Кроме этого, в условиях жесткого соблюдения сроков проекта, разрешение конфликтов является одним из важнейших требований, где управленческое решение приобретает особую значимость.

Эффективность управления конфликтами определяется не только уровнем подготовки, знаниями, квалификацией и интуицией руководителя проекта, но и умением грамотного использования технологий управления конфликтами. В связи с этим, на пути управления конфликтами проектной команды возникает множество проблем, без анализа и поиска решений которых успешная реализация проекта не представляется возможной.

Ниже представлена таблица проблем (таблица 2), с которыми сталкивается руководитель при управлении конфликтами, и представлены подходы, используемые в целях их эффективного решения.

Таблица 2

Основные проблемы и подходы к управлению конфликтами в проекте¹

Проблема	Подход
Качество управленческого решения	Исход конфликта зависит от уровня понимания руководителем проблемы и интересов сторон, а также от анализа последствий принимаемого решения для сотрудников организации. Для эффективного управления конфликтами необходимо: 1. Определить вид конфликта. 2. Определить причины конфликта. 3. Определить особенности конфликта. 4. Применить необходимый для данного типа конфликта способ разрешения.
Потребление ресурсов организации	Имеется в виду стоимость противоборства и разрастание конфликта. Завершение конфликта зависит от эффективности рассмотрения конфликта, количества подключенных специалистов и экспертов. Необходимо быстро реагировать на конфликт и пресекать на корню, чтобы не допустить его дальнейшего разрастания и применения большого количества ресурсов.
Воздействие на индивидов	Руководитель оказывает влияние на удовлетворенность трудовой деятельностью, на отношение к деятельности руководителя и организации. Необходимо управлять персоналом и поддерживать мотивацию, это поможет избежать конфликтов между руководителем и его сотрудниками.
Воздействие на взаимоотношения	Определяется изменением стиля руководства, характера взаимоотношений. Необходимо выбирать верный стиль управления в зависимости от ситуации и выстраивать такие взаимоотношения в команде, чтобы складывалась атмосфера, способствующая эффективной работе команды.

Подходы, используемые для решения конфликтных ситуаций, трансформируются в технологии управления конфликтами, среди которых особое место занимают межличностные способы их разрешения (см. рисунок).

1. «Принуждение» предполагает полный отказ от своих требований первой стороной и принятие позиции второй стороны. Данный метод рекомендуется использовать, когда одна из сторон понимает свою неправоту, а также что дальнейшее противостояние может привести к еще более плачевным результатам.

2. «Сотрудничество» представляет конструктивное рассмотрение проблемы обеими сторонами, поиск лучшего решения. Такое поведение оппонентов признано наиболее эффективным и используется, если участники толерантны к позициям друг друга.

¹Примечание: составлено авторами по [1, с. 243], [4, с. 9], [11], [12].



Рисунок. Межличностные способы управления конфликтами [1, с. 115]

3. «Уклонение» – это уход от решения проблемы с минимумом потерь, который ведет не столько к разрешению, сколько к затуханию конфликта. Обычно такой метод используют после неудачной попытки оказать силовое давление на оппонента в рамках агрессивной/активной стратегии, когда уступка не возможна, но необходимо потянуть время.

4. «Сглаживание» предполагает навязывание своего мнения оппоненту и применяется, если одна из сторон имеет абсолютно аргументированную, конструктивную позицию и никаким образом не хочет уступать, поскольку ситуация является довольно принципиальной или есть вероятность опасных последствий.

5. «Компромисс» используется, если оппоненты готовы идти на уступки ради достижения консенсуса и видят разумные мысли в позициях друг друга. Данный метод эффективен, когда оппоненты равны по своему влиянию на ситуацию, когда существуют взаимоисключающие моменты, что отбрасывает предыдущую стратегию [1, с. 136], [6, с. 467].

Использование названных методов и подходов будет способствовать преодолению противоречий между сторонами и оказывать положительное воздействие на эффективность реализации проекта.

Таким образом, конфликт в проектном управлении может выполнять как конструктивные, если служит способом выявления и разрешения противоречий, так и деструктивные функции, когда снижает степень сотрудничества участников проекта и результативность работ.

Особенности управления конфликтами в проектной деятельности определяются необходимостью организации командной работы, размерами команды проекта, ограничениями по срокам, возможностью конфликта напрямую влиять на качество и бюджет проекта. В связи с этим особую значимость приобретает умелое руководство конфликтными ситуациями в проекте.

Вместе с тем, управление конфликтами в проектной команде связано с множеством сложностей, когда наличие конфликта запускает дальнейшие механизмы его нарастания и перехода в более тяжелую стадию. Причинами являются ситуативные, личностные, ценностно-смысловые факторы и факторы взаимодействия. Успешность управления конфликтами во многом определяется умением руководства грамотно организовать работу проектной команды, рассматривая ее как единую систему, представляющую комплекс взаимосвязанных элементов, а также знаниями и умением использовать различные технологии для решения конфликтных ситуаций.

В рамках изучаемой проблематики и особенностей управления конфликтами в проектной команде авторами предлагается:

- авторская формулировка термина «управление конфликтами в проекте»;
- четкое сочетание существующих в проекте проблем, обуславливающих появление конфликтов, и подходов к управлению конфликтными ситуациями.

Анализ проблем управления конфликтами в проектной команде, изучение опыта передовых организаций, занимающихся проектами, учет возникающих проблем и грамотное их решение способствуют повышению результативности проектной деятельности в целом.

Список литературы

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М., 2013. 453 с.
2. Блинов А. О., Василевская В. Искусство управления персоналом М. : Гелан, 2013. 411 с.
3. Национальные требования к компетентности специалистов. URL: <http://www.sovnet.ru/upload/publications/ntk.pdf> (дата обращения: 18.01.2019).
4. Григорьева Н. Н. Управление работой проектных команд. М., 2007. 36 с.
5. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н.Новгород, 2013. 720 с.
6. Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2014. 584 с.
7. Карташев Я. П. Конфликты в организации. М., 2010. 78 с.
8. Кибанов А. Я. Конфликтология. М., 2010. 37 с.
9. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация. М., 2002. 484 с.
10. Сайт национальной ассоциации управления проектами. URL: www.sovnet.ru (дата обращения: 18.01.2019).
11. Коммуникационное взаимодействие в проекте. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/upravlenie-kommunikacijami-proekta.html> (дата обращения: 19.01.2019).
12. Конфликт: виды и способы разрешения конфликтов. URL: <http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/society/183-529115.html> (дата обращения: 19.01.2019).