

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

А.Р. Гапсаламов, А.Д. Колесникова, О.С. Прохорова

Аннотация. В статье приводятся результаты исследования, целью которого стало обоснование необходимости формирования в образовательной организации системы управления конфликтами как направления реализации ее кадровой политики в условиях цифровизации экономики. Новизна исследования состоит в том, что данная проблема рассмотрена в новых условиях, характерных для современного этапа развития российского общества — условиях цифровизации экономики. Материалом для проведения исследования послужили результаты анализа современных научных подходов к проблеме исследования и изучение практики деятельности образовательных организаций. При проведении исследования использованы общенаучные методы, а также анализ литературы и локальной документации организаций. В ходе анализа изучены и уточнены понятия «цифровизация экономики», «кадровая политика», «конфликт», «система управления конфликтами». Их изучение, в свою очередь, позволило выделить и обосновать основные причины, по которым создание системы управления конфликтами в современной образовательной организации является необходимым. По результатам проведенного исследования сделан вывод о том, что эффективная система управления конфликтами является одним из ключевых направлений реализации кадровой политики образовательной организации в условиях цифровизации экономики и позволяет на основе применения инновационных управленческих механизмов усилить положительные аспекты функциональных конфликтов в организации и предотвратить негативные последствия деструктивных конфликтов. Материалы исследования могут быть использованы в практике управления деятельностью образовательных организаций, в сфере управления персоналом и в работе кадровой службы.

Ключевые слова: конфликты, управление, кадровая политика, образовательная организация, цифровизация.

Для цитирования: Гапсаламов А.Р., Колесникова А.Д., Прохорова О.С. Система управления конфликтами как направление реализации кадровой политики образовательной организации в условиях цифровизации экономики // Преподаватель XXI век. 2022. № 1. Часть 1. С. 76–84. DOI: 10.31862/2073-9613-2022-1-76-84

Благодарности. Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19–29–07037.

© Гапсаламов А.Р., Колесникова А.Д., Прохорова О.С., 2022



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

CONFLICT MANAGEMENT SYSTEM AS A DIRECTION OF IMPLEMENTING THE HUMAN RESOURCES POLICY OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION WITHIN THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

A.R. Gapsalamov, A.D. Kolesnikova, O.S. Prokhorova

Abstract. *The article presents the results of the study, which aims to substantiate the need to form a system of conflict management in the educational organization as a direction of implementing its human resource policy within the digitalization of the economy. The novelty of the study lies in the fact that this problem is considered in the new conditions characteristic of the current stage of development of Russian society — the conditions of digitalization of the economy. The material for the study includes the results of the analysis of modern scientific approaches to the research problem and the study of the experience of educational organizations. The research used general scientific methods, as well as an analysis of the material and local documentation of the organizations. The concepts “digitalization of economy”, “human resources policy”, “conflict”, “conflict management system” were studied and clarified in the course of the analysis. Their study, in turn, made it possible to highlight and justify the main reasons why the creation of conflict management system in a modern educational organization is necessary. According to the results of the study, the authors concluded that an effective conflict management system is one of the key areas of implementing the human resource policy of the educational organization within the digital economy and allows, based on the application of innovative management mechanisms, to strengthen the positive aspects of functional conflicts in the organization and to prevent the negative consequences of destructive conflicts. The materials of the study can be used in the practice of managing the activities of educational organizations, in human resource management and in the work of the personnel service.*

Keywords: *conflicts, management, human resource policy, educational organization, digitalization.*

Cite as: Gapsalamov A.R., Kolesnikova A.D., Prokhorova O.S. Conflict Management System as a Direction of Implementing the Human Resources Policy of an Educational Organization within the Digitalization of the Economy. *Prepodavatel XXI vek. Russian Journal of Education*, 2022, No. 1, part 1, pp. 76–84. DOI: 10.31862/2073-9613-2022-1-76-84

Acknowledgement. The study is accomplished within the framework of the project No. 19–29–07037 of the Russian Foundation for Basic Research.

В настоящее время информация и информационные технологии составляют значительную долю мирового рынка и в определенной степени определяют структуру и содержание процессов, происходящих в мировой экономике. Множество сфер человеческой деятельности становятся международными и трансграничными благодаря возможностям именно информационных систем. В результате происходящих изменений возрастает

потребность в эффективном управлении через получение и использование информации на всех этапах деятельности организации.

В то же время в условиях социально-экономического развития и происходящих изменений внешних и внутренних факторов основой деятельности любой организации продолжают оставаться человеческие ресурсы. Это касается и образовательных организаций, основная цель

руководства которыми — согласование интересов всех уровней управления, что, в свою очередь, предполагает использование администрацией различных компетенций членов педагогического коллектива в процессе образовательной деятельности с учетом всех их личных и профессиональных способностей и потребностей.

Вследствие происходящих изменений в системе социально-трудовых отношений часто возникает неравенство интересов работников и работодателей, что может приводить к повышению количества деструктивных конфликтов в трудовом коллективе, поэтому особое значение в реализации кадровой политики образовательной организации сегодня приобретает изучение характера, причин и функций трудовых конфликтов. Их разрешение является одним из ключевых направлений реализации кадровой политики, результатом которой становится формирование в организации системы управления конфликтами.

Конфликты в рабочих отношениях играют особую роль, влияя на самосознание членов педагогического коллектива, их взаимодействие с коллегами и представителями администрации и в конечном итоге на производительность и продуктивность трудовой деятельности. В условиях продолжающейся цифровизации экономики отношения между сотрудниками и их взаимодействие с администрацией осложняются еще и процессами информатизации всех аспектов их деятельности, влияющими на характер и содержание межличностного и профессионального взаимодействия. Все это требует разработки эффективной системы управления трудовыми конфликтами в образовательной организации и определяет актуальность проводимого нами исследования. Новизна исследования состоит в том, что данная проблема рассмотрена

в новых условиях, характерных для современного этапа развития российского общества — условиях цифровизации экономики.

Целью данной статьи является обоснование необходимости формирования в образовательной организации системы управления конфликтами как направления реализации ее кадровой политики в условиях цифровизации экономики.

Теоретико-методологическим основанием проведенного исследования стали работы современных отечественных авторов, посвященные проблеме формирования кадровой политики образовательной организации (И.В. Андриевской, О.Н. Богатыревой, С.Д. Гуруевой, А.Я. Кибанова, С.Г. Корешевой, А.Н. Наumenко, К.А. Письменного, К.И. Рахимовой и других), а также анализу проблем управления конфликтами (А.Я. Анцупова, А.Г. Большакова, О.Ю. Калмыковой, Г.И. Козырева, В.А. Светловой, А.С. Уткиной, А.В. Филипповой, В.В. Щербины и других). В ходе исследования использованы общенаучные методы (анализ и синтез, дедукция и индукция, обобщение, формулирование выводов), а также методы анализа литературы и локальной документации организаций.

На теоретическом уровне вопросы необходимости формирования в образовательной организации системы управления конфликтами и уточнения особенностей ее функционирования в современных условиях цифровизации экономики являются недостаточно хорошо разработанными. Анализ научной литературы демонстрирует, что, несмотря на пристальное внимание авторов к различным аспектам реализации кадровой политики в образовательных организациях, именно вопросы разрешения и предотвращения конфликтов между сотрудниками остаются малоизученными, а инструменты управления конфликтами, использование

которых обусловлено современными условиями цифровизации социально-экономической и образовательной сред, вообще остаются за пределами научных интересов подавляющего большинства современных авторов.

Тем не менее, проводя данное исследование, мы опирались на ряд теоретических положений, представленных в работах современных отечественных авторов, раскрывающих сущность и содержание понятий «цифровизация экономики», «кадровая политика», «конфликт», «система управления конфликтами».

В частности, цифровизация экономики рассматривается как результат сложных процессов развития цифровых технологий, затрагивающих все сферы деятельности человека, как очередной этап развития общества на его пути к открытому глобальному сообществу, фундаментом которого являются, с одной стороны, общечеловеческие цели и ценности, а с другой — проявления кризисов идентичности и гуманизма. Сущность цифровизации состоит в том, что на данном этапе возрастает роль технологий в экономических процессах, а человек теряет былую роль двигателя социально-экономического прогресса. Новый социальный и технологический образ жизни открывает широкие возможности для возникновения новых форм сотрудничества и взаимодействия, основанного на инновационных технологиях. По самой своей природе цифровизация в первую очередь предполагает оцифровку информации, ее перевод в электронную форму для эффективного использования в различных сферах деятельности и формирования новых коммуникативных и когнитивных связей между ее субъектами. Расширяя возможности построения таких связей, цифровизация создает новые пространства человеческой жизнедеятельности —

электронные, цифровые, технологические, которые отличаются от объективной реальности, но в некоторой степени претендуют на выполнение ее функций [1, с. 8].

В таких условиях все аспекты функционирования образовательных систем претерпевают глубочайшие изменения. В области кадровой политики образовательных организаций преобразуется и сам подход к пониманию сущности и функций данного направления управления персоналом. Кадровая политика в условиях цифровизации экономики начинает пониматься как система выработки конкретных действий по управлению персоналом, направленных на решение основных задач деятельности образовательной организации в условиях цифровой среды и на основе практического применения инструментов этой среды. Реализация кадровой политики требует сегодня от администрации образовательной организации хорошо развитого умения не только организовать гибкий и мобильный интегрированный процесс обучения, но и повышение ответственности за условия и качество реализации образовательных программ в условиях новой цифровой образовательной среды как результат установления продуктивных отношений с членами педагогического коллектива и полного использования человеческого потенциала организации.

Одной из ведущих функций кадровой политики является разработка системы управления конфликтами в коллективе работников организации [2, с. 26]. Анализ исследований показывает, что эта система в настоящее время также претерпевает изменения, связанные с преобразованием внутренней и внешней среды деятельности педагогического коллектива и направленные на выработку оптимальных условий для формирования высококвалифицированных кадров и успешного

функционирования образовательной организации в новых условиях.

Само понятие конфликта также претерпевает определенные изменения в теоретических подходах исследований, проводимых в современных условиях цифровизации экономики. Эти подходы отражают взаимосвязь конфликтов в трудовом коллективе с меняющимся инновационным поведением персонала как в профессиональной деятельности, так и в неформальном межличностном взаимодействии.

Конфликт в трудовом коллективе сегодня зачастую рассматривается (наряду с традиционным подходом к пониманию его сущности и значения для развития социальных систем) как результат неготовности персонала к нововведениям, реализуемым в организации, как следствие их сопротивления инновациям. Именно поэтому для успешного управления инновационным поведением сотрудников в современных условиях деятельности образовательной организации представителям ее администрации и кадровой службы важно определить основные точки конфликтного поведения и его структурные компоненты [3, с. 116], на основе которых можно построить стратегию формирования системы управления конфликтами как части единой кадровой политики организации.

Такая система предстает как комплекс мероприятий, механизмов, способов деятельности, направленный на предотвращение деструктивных последствий конфликтов в трудовом коллективе и создание условий для адекватного разрешения конструктивных конфликтов. Система управления конфликтами включает мероприятия, направленные на профилактику и предотвращение конфликтов; диагностику и разрешение конфликта на основе коррекции поведения его

участников; прогнозирование развития конфликтов и оценку их функциональной направленности; оптимальное разрешение конфликтов [4, с. 8].

На основе проведенного теоретического анализа нами была произведена попытка научного обоснования необходимости формирования в образовательной организации системы управления конфликтами как направления реализации ее кадровой политики в условиях цифровизации экономики.

Значение системы управления конфликтами в современной образовательной организации определяется тем, что она включает совокупность мер и мероприятий, реализуемых для того, чтобы предотвращать и разрешать конфликты с помощью административных, экономических и социально-психологических методов управления. Данная система предстает как система методов воздействия субъекта управления на непосредственный объект с целью достижения целей управленческой деятельности с учетом специфики и потребностей инновационной цифровой экономики. Она основана на ключевых технологиях и методах управления и представляет собой систему стандартизированных механизмов реализации управленческой деятельности, способствующих эффективному предупреждению и разрешению конфликтов при работе с педагогическим коллективом.

Здесь следует отметить, что универсального метода управления конфликтами пока не найдено, поэтому для каждого отдельного случая необходим особый подход. Различные технологии, составляющие систему управления конфликтов в образовательной организации, помогают руководителям и их заместителям, сотрудникам кадровой службы, методистам находить способы управления конфликтами,

соответствующие конкретной ситуации, т. е. в широком смысле основная цель создания в образовательной организации системы управления конфликтами состоит в выборе стратегии кадровой политики, соответствующей целям и задачам деятельности данной организации, а также факторам внутренней и внешней среды и особенностям педагогического коллектива. Именно поэтому особенно важно определить верные причины, по которым управление конфликтами является одной из ключевых аспектов кадровой политики. Такой анализ также обнаруживает важные преимущества, которые организация получает в результате управления конфликтами.

Итак, наиболее очевидной и фундаментальной причиной необходимости формирования в рамках кадровой политики образовательной организации современной системы управления конфликтами является предотвращение такого негативного фактора, как снижение профессиональной активности сотрудников, вовлеченных в конфликтную ситуацию, что может привести к снижению эффективности всей образовательной деятельности данной организации.

В силу своей специфики успешность педагогической деятельности во многом зависит именно от сотруднических отношений между педагогами, а любое противоречие между участниками рабочего процесса самым негативным образом сказывается на продуктивности совместной работы. Система управления конфликтами позволяет успешно преодолеть эту проблему, позволяя вывести взаимодействие педагогов на новый уровень. И здесь особую значимость приобретают современные инновационные методы управления, предполагающие организацию интерактивного взаимодействия между администрацией и педагогическим коллективом на основе применения активных и интенсивных форм и

методов воздействия на поведение и деятельность сотрудников и, что имеет ведущее значение, организацию обратной связи со стороны педагогов.

С этим фактором неразрывно связаны все следующие причины, по которым система управления конфликтами становится одним из ключевых элементов кадровой политики образовательной организации в изменившихся условиях цифровизации. Например, конфликт между сотрудниками или руководителем и педагогом, особенно такой, который выносится за пределы сферы их личного взаимодействия и становится известен другим сотрудникам, социальным партнерам образовательной организации, представителям широкой общественности, не просто препятствует продуктивному сотрудничеству членов педагогического коллектива, но и может нанести ущерб имиджу организации в целом. В условиях же цифровизации экономики имидж образовательной организации является одним из ключевых слагаемых ее конкурентоспособности, поэтому формирование привлекательного образа как внутри организации, так и за ее пределами является одним из основных направлений кадровой политики.

Еще одной причиной, определяющей необходимость формирования системы управления конфликтами в современной образовательной организации, является возможность для руководителя воспользоваться конфликтной ситуацией в соответствии с интересами и целями деятельности всей образовательной организации. В современных социально-экономических условиях конфликт не рассматривается как исключительно негативное явление, он предполагает и ряд положительных воздействий на организационные процессы. Такие конфликты называются функциональными и

приводят к повышению эффективности деятельности организации.

Однако необходимо помнить о том, что спонтанно возникающие конфликты (за редким исключением) все же не могут быть «выгодными» для образовательной организации, поэтому задача системы управления конфликтами в данном отношении состоит в том, чтобы грамотный профессионал — специалист кадровой службы — мог направить конфликт в здоровое русло, создавая продуктивную конкуренцию между педагогами. Этот механизм может дать серьезный толчок саморазвитию педагога как профессионала и развитию самой образовательной организации: он может послужить катализатором творческих и инновационных процессов в реализации образовательных программ.

В связи с вышеизложенным следует отметить, что такое направление кадровой политики образовательной организации, как управление конфликтами, которое часто остается в тени ряда обязанностей руководителей, должно внедряться и развиваться наряду с основными направлениями работы с персоналом. Значимость системы управления конфликтами сегодня определяется самой спецификой цифровой экономики, для которой характерно повышение значимости процессов информатизации и цифровизации всех аспектов деятельности организаций. В результате функции и структура системы управления конфликтами в современной образовательной организации представляют собой два неразделимых и взаимозависимых аспекта единого компонента — кадровой политики и выступают в качестве содержания и формы процесса управления.

Таким образом, проведенное исследование позволило обосновать необходимость формирования в образовательной организации системы управления конфликтами как направления реализации ее кадровой политики в условиях цифровизации экономики. На основе проведенного теоретического анализа по проблеме мы определили сущность и содержание ключевых для данного исследования понятий (цифровизация экономики, кадровая политика, конфликт, система управления конфликтами), а также выделили основные причины, по которым создание такой системы в современной образовательной организации является необходимым. К таким причинам отнесены повышение профессиональной активности сотрудников и выведение взаимодействия педагогов на новый уровень на основе использования инновационных методов и форм управленческой работы; формирование позитивного имиджа образовательной организации; возможность использования конфликтов в педагогическом коллективе в соответствии с интересами и целями деятельности всей организации. Иными словами, эффективная система управления конфликтами позволяет на основе применения инновационных управленческих механизмов, соответствующих современному этапу социально-экономического развития, усилить положительные аспекты функциональных конфликтов в организации и предотвратить негативные последствия деструктивных конфликтов. Все это становится важнейшим условием успешной кадровой политики и в конечном итоге обеспечивает конкурентоспособность образовательной организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Масланов, Е.В. Цифровизация и развитие информационно-коммуникационных технологий: новые вызовы или обострение старых проблем? // Цифровой ученый: лаборатория философа. 2019. № 1. С. 6–21.

2. Корешева, С.Г., Гарафутдинова, Н.Я. Кадровая политика и работа с человеческим ресурсом в условиях кризиса как фактор развития образовательных организаций // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2016. № 1. С. 22–28.
3. Васильев, В.Л., Турдыкулова, Н.Н. Конфликты и их взаимосвязь с инновационным поведением персонала в условиях цифровизации // Инновации. 2020. № 7. С. 114–120.
4. Анцупов, А.Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе. М.: Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 2003. 208 с.
5. Амиров, Р.А., Егоров, Е.В. Цифровая экономика и актуальные задачи ее кадрового обеспечения в России // Власть и экономика. Управленческое консультирование. 2018. № 9. С. 42–50.
6. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, 2019. 390 с.
7. Корнилов, М.И. Современный персонал — стратегии // Управление персоналом: сборник статей. Омск: Изд-во ОмГПУ, 2012. 45 с.
8. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / под ред. Е.Б. Моргунова. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. 464 с.
9. Нагибина, Н.И., Шукина, А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Науковедение. 2017. № 1. С. 1–17.
10. Чурилина, И.Н. О некоторых особенностях кадровой политики в сфере образования в условиях инновационной экономики // Экономика и предпринимательство. 2018. № 11. С. 103–113.

REFERENCES

1. Maslanov, E.V. Cifrovizaciya i razvitie informacionno-kommunikacionnyh tekhnologij: novye vyzovy ili obostrenie staryh problem? [Digitalization and Development of Information and Communication Technologies: New Challenges or Aggravation of Old Problems?], *Cifrovoj uchenyj: laboratoriya filozofa = Digital Scientist: The Philosopher's Laboratory*, 2019, No. 1, pp. 6–21. (in Russ.)
2. Koresheva, S.G., Garafutdinova, N.Ya. Kadrovaya politika i rabota s chelovecheskim resursom v usloviyah krizisa kak faktor razvitiya obrazovatelnyh organizacij [Personnel Policy and Work with Human Resources in a Crisis as a Factor in the Development of Educational Organizations], *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the South Ural State University*, 2016, No. 1, pp. 22–28. (in Russ.)
3. Vasilev, V.L., Turdykulova, N.N. Konflikty i ih vzaimosvyaz s innovacionnym povedeniem personala v usloviyah cifrovizacii [Conflicts and Their Relationship with the Innovative Behavior of Personnel in the Conditions of Digitalization], *Innovacii = Innovations*, 2020, No. 7, pp. 114–120. (in Russ.)
4. Ancupov, A.Ya. *Profilaktika konfliktov v shkolnom kollektive* [Prevention of Conflicts in the School Team]. Moscow: Gumanitarnyj izdatelskij centr VLADOS, 2003, 208 p. (in Russ.)
5. Amirov, R.A., Egorov, E.V. Cifrovaya ekonomika i aktualnye zadachi ee kadrovogo obespecheniya v Rossii [Digital Economy and Actual Tasks of Its Personnel Support in Russia], *Vlast i ekonomika. Upravlencheskoe konsultirovanie = Power and Economy. Management Consulting*, 2018, No. 9, pp. 42–50. (in Russ.)
6. Kartashova, L.V. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. Moscow: Infra-M, 2019, 390 p. (in Russ.)
7. Kornilov, M.I. Sovremennyy personal — strategii [Modern Personnel — Strategies]. In: *Upravlenie personalom* [Personnel Management]: Collection of Articles. Omsk: Omskij gosudarstvennyj pedagogicheskij universitet, 2012, 45 p. (in Russ.)

8. *Modeli i metody upravleniya personalom: Rossijsko-britanskoe uchebnoe posobie* [Models and Methods of Personnel Management: A Russian-British Textbook], ed. by E.B. Morgunov. Moscow: Biznes-shkola „Intel-Sintez“, 2011, 464 p. (in Russ.)
9. Nagibina, N.I., Shchukina, A.A. HR-Digital: cifrovye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami [HR-Digital: Digital Technologies in Human Resource Management], *Naukovedenie* = Science Studies, 2017, No. 1, pp. 1–17. (in Russ.)
10. Churilina, I.N. O nekotoryh osobennostyah kadrovoj politiki v sfere obrazovaniya v usloviyah innovacionnoj ekonomiki [About Some Features of Personnel Policy in the Field of Education in the Conditions of an Innovative Economy], *Ekonomika i predprinimatelstvo* = Economics and Entrepreneurship, 2018, No. 11, pp. 103–113. (in Russ.)

Гапсаламов Алмаз Рафисович, кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и менеджмента, Елабужский институт Казанского федерального университета, gapsalamov@yandex.ru

Almaz R. Gapsalamov, PhD in Economics, Associate Professor, Economics and Management Department, Elabuga Institute of Kazan Federal University, gapsalamov@yandex.ru

Колесникова Анастасия Дмитриевна, магистрант, Елабужский институт Казанского федерального университета, Lesheva.Nasta@gmail.com

Anastasia D. Kolesnikova, Master's Degree Student, Elabuga Institute of Kazan Federal University, Lesheva.Nasta@gmail.com

Прохорова Ольга Сергеевна, магистрант, Елабужский институт Казанского федерального университета, Prohorovaolya@yandex.ru

Olga S. Prohorova, Master's Degree Student, Elabuga Institute of Kazan Federal University, Prohorovaolya@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 27.09.2021. Принята к публикации 19.11.2021

The paper was submitted 27.09.2021. Accepted for publication 19.11.2021