

**ТАДЖИКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КОММЕРЦИИ**

*На правах рукописи*

**РАСУЛОВА ЛУТФИЯ НУРАЛИЕВНА**

**ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР НА УРОВЕНЬ  
КОНФЛИКТОГЕННОСТИ В КОЛЛЕКТИВЕ  
(на материалах сотовых компаний Республики Таджикистан)**

**Специальность: 08.00.05 – экономика и управление  
народным хозяйством (экономика труда)**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

**Душанбе – 2017**

Работа выполнена на кафедре «Экономика предприятий и предпринимательства» Кулябского государственного университета имени А.Рудаки

**Научный руководитель:** **Амонова Дильбар Субхоновна**,  
доктор экономических наук, доцент

**Официальные оппоненты:** **Назаров Абдушукур Абдурахимович**  
Заслуженный деятель науки и техники Республики Таджикистан, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и управления Политехнического института Таджикского технического университета имени академика М. С. Осими

**Бабаджанов Рустам Мирзоевич**  
кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института экономики и демографии Академии наук Республики Таджикистан

**Ведущая организация:** Государственное учреждение «Научно-исследовательский институт труда, миграции и занятости населения» Министерства труда, миграции и занятости населения Республики Таджикистан

Защита состоится «\_\_\_» июня 2017 года в 12-00 часов на заседании объединённого Диссертационного совета Д 999.031.03 по защите докторских и кандидатских диссертаций на базе Таджикского государственного университета коммерции, Таджикского национального университета, Российско-Таджикского (Славянского) университета по адресу: 734055, Республика Таджикистан, г. Душанбе, улица Дехоти, 1/2.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на официальном сайте Таджикского государственного университета коммерции <http://www.tguk.tj> Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации размещены на официальном сайте ТГУК: <http://www.tguk.tj> и направлены для размещения в сети Интернет Министерства образования и науки Российской Федерации по адресу [www.vak.ed.gov.ru](http://www.vak.ed.gov.ru)

Автореферат разослан «\_\_\_» мая 2017 г.

**Ученый секретарь**  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук



**А.Р. Курбонов**

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Современный этап развития человечества характеризуется ростом интенсивности инфокоммуникационного обмена. Возрастающий спрос на инфокоммуникационные услуги приводит к созданию отдаленных виртуальных связей и позволяет человечеству иначе организовать созидательную деятельность. При этом потребности людей в знаниях стали обеспечиваться за счет организации доступа к мировым инфокоммуникационным ресурсам, возрастания объема и доли инфокоммуникационных продуктов в мировом производстве.

Важную роль в создании полноценного инфокоммуникационного общества, а также в равноправном вхождении в глобальное мировое информационное сообщество играет национальная инфокоммуникационная отрасль – одна из наиболее успешно развивающихся сфер национальной экономики.

Эффективность использования инфокоммуникационных ресурсов во многом зависит от того, насколько гибко организованы бизнес–процессы по предоставлению сервиса мирового уровня по минимальным ценам, оптимально решены вопросы управления растущим портфелем услуг, успешно реализована политика качественного обслуживания клиентов и обеспечения их лояльности.

При этом большое значение имеет исследовательская деятельность, связанная с изучением рынка услуг связи, а также с разработкой и реализацией новых научно обоснованных моделей активизирования усилий его участников по укреплению или завоеванию ведущих рыночных позиций.

Любая организация, имеющая определенный опыт работы в бизнесе, хорошо знакома с определенными факторами, которые влияют на деятельность организации в комплексе – экономические, политические, социально–психологические и т.п. Если рассмотреть деятельность сотовых компаний, то к таким факторам можно соотнести вид бизнеса, формы и методы оказания услуг, предоставляемый конечный продукт на телекоммуникационный рынок, масштаб деятельности, степень изменчивости внешней и внутренней среды.

Научно обоснованное совершенствование организационной структуры управления, с точки зрения оценки конфликтогенности коллектива, по нашему мнению, является важнейшим условием реализации стратегических целей, координации и контроля за происходящими бизнес-процессами и использованием ресурсов в компании.

Таким образом, актуальность исследования заключается в обосновании и выборе структуры управления, которая позволит наиболее эффективно справляться с организационно-структурными конфликтами и взаимодействовать с внешней средой. Наиболее целесообразно в этих условиях оптимально использовать внутренний потенциал сотовых компаний – ресурсы, финансы, кадры и технологию при достижении стратегических целей.

**Состояние изученности проблемы.** Исследованием вопросов социально-трудовых отношений и возникновения организационных конфликтов, их диагностики, управления конфликтогенными процессами, разрешения

конфликтных ситуаций и затяжных конфликтов занимались многие как зарубежные, так и российские ученые в области экономики, конфликтологии, психологии и социологии. Среди этих ученых необходимо отметить труды М.Вебера, В.В.Куликова, А.А.Федченко, Б.М.Генкина, А.Ф.Зубковой, Р.А.Яковлева, И.В.Ворожейкина, Т.Ю.Кудрявцева, А.Л.Кибанова, Э.А.Уткина, Л.Козера, Г.Спенсера, Г.Земмела, Р.Парка и др.

Вышеназванные проблемы с экономической точки зрения исследовали в своих трудах и ученые Республики Таджикистан, например, Р.К.Рахимов, И.К.Каюмов, Т.Н.Назаров, Х.У.Умаров, З.С.Султанов, М.Нурмахмадов, С.Дж.Комилов, А.А.Назаров, Т.Дж.Усманова, Д.С.Амонова, Т.Д.Низомова, А.Х.Курбонов, Т.Б.Ганиев, Х.Н.Факеров, А.Дж.Джабборов, Р.М.Бабаджанов, Ю.Р. Юсуфбеков и др.

Но до сих пор мало изучены основные аспекты возникновения организационных конфликтов в сфере трудовых отношений с целью оценки конфликтности коллектива в сотовых компаниях Республики Таджикистан. Это и определило выбор темы настоящего исследования.

**Цель диссертационной работы** заключается в изучении основ возникновения организационных конфликтов и их влияния на социально-трудовые отношения для определения роли инфокоммуникационной индустрии в экономике Таджикистана и разработки путей и методов снижения конфликтности в коллективе.

Поставленная цель исследования определила решение следующих задач:

- изучение теоретико-методологических основ возникновения организационных конфликтов в сфере социально-трудовых отношений и дать характеристику видов, типов и классификации конфликтов и их последствий;
- рассмотрение развития организационной структуры управления сотовыми компаниями Республики Таджикистан;
- проведение комплексного анализа состояния и диагностика конфликтности на примере сотовых компаний Таджикистана, уровня социальной напряженности и уровневого анализа для исследования конфликтности их организационных структур;
- выявление особенностей организационных конфликтов в сотовых компаниях и основных причин их возникновения в трудовых коллективах;
- разработать пути и методы совершенствования организационной структуры управления, повышения организационной культуры и снижения конфликтности в сотовых компаниях.

**Объектом диссертационного исследования** является организация деятельности ведущих сотовых компаний, работающих на рынке услуг Республики Таджикистан.

**Предметом диссертационного исследования** являются особенности трудовых отношений, возникновение конфликтов в сотовых компаниях и пути их разрешения.

**Теоретическое обоснование** данного исследования заключается во взаимосвязи организационной структуры современных компаний с возникновением, развитием и возможным разрешением конфликтов, возникающих в коллективе на различных уровнях управления. Детальное изучение и

систематизация организационных конфликтов позволили автору разработать и предложить ряд методик для комплексного исследования уровня конфликтности в организации. Полученные результаты исследования и сформулированные выводы позволили автору разработать практические рекомендации для устранения выявленных патологий и в определенной мере изменить и дополнить применяемую в научных исследованиях ранее методологию исследования.

**Информационным обеспечением** исследования являются теоретические и методологические труды отечественных, российских и зарубежных ученых, научные статьи в СМИ; данные о результатах исследований современных консалтинговых компаний, международных неправительственных организаций, действующих на территории Республики Таджикистан; исследования, проведенные сотрудниками сотовых компаний ООО «Вавилон», ООО «Tcell», ООО «Beeline», ЗАО «МЛТ», а также личные исследования и наблюдения автора.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в разработке теоретико-методологических подходов и практических рекомендаций по оценке влияния организационных структур на уровень конфликтности в коллективе сотовых компаний.

Наиболее существенные научные результаты, полученные лично автором, обладающие новизной и выносимые на защиту, заключаются в следующем:

- обоснована необходимость учета влияния организационных структур на уровень конфликтности в коллективе сотовых компаний на основе комплексного подхода. Развита теоретико-методологические основы возникновения организационных конфликтов в сфере социально-трудовых отношений;

- исследованы и систематизированы виды, типы и классификации конфликтов и их последствий в трудовых коллективах на основе изучения противоречий в социально-трудовой сфере, а также пути их предупреждения и разрешения. Выявлены особенности функционирования инфокоммуникационной индустрии и определена ее роль в развитии экономики Таджикистана;

- дана оценка современного состояния, проведен анализ уровня конфликтности на основе диагностики в сотовых компаниях Таджикистана с учетом изучения особенностей социально-трудовых отношений. Применена методика уровневого анализа в сотовых компаниях для установления дефективности основных подструктур организационной структуры и предложены рекомендации по созданию психологической службы в сотовых компаниях;

- раскрыта структура конфликтности и выявлена необходимость проведения реструктуризации в сотовых компаниях Таджикистана на основе предложенной стратегии для различных организационных уровней этих компаний, разработана методика диагностики организационной структуры управления компаниями, занимающиеся внедрением инфокоммуникационных продуктов и услуг на рынке сотовой связи и снижения конфликтности в коллективах этих компаний;

- предложен новый механизм совершенствования организационной структуры управления сотовыми компаниями, обусловленный требованиями переориентации

национальной экономики на инновационный путь развития, соответствующий развитию социально-трудовых отношений, а также обоснованы пути повышения организационной культуры как способ разрешения внутриорганизационных конфликтов в сотовых компаниях Республики Таджикистан.

**Соответствие содержания диссертации избранной специальности.** Новизна и результаты исследования соответствуют следующим пунктам Паспорта номенклатуры специальностей ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда): 5.3 - Теоретико-методологические проблемы в сфере труда и социально-трудовых отношений; 5.4 - Система отношений «человек-производство» (виды, содержание, разделение, кооперация, специализация труда и т.д.); закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы; механизмы повышения их эффективности в социальной рыночной экономике; пути эффективного использования действующих и создания новых рабочих мест; 5.11 - Социально-трудовые отношения: система, структура, виды, субъекты, механизмы регулирования. Международные трудовые отношения и роль Международной организации труда. Регулирование социально-трудовых отношений – федеральный, региональный, муниципальный и корпоративный аспекты; активное влияние социально-трудовых отношений на развитие экономики и её отраслей; 5.14 - Противоречия в социально-трудовой сфере: пути их предупреждения и разрешения.

**Практическая значимость диссертации** заключается в том, что сформулированные в работе рекомендации могут быть использованы руководством компаний и другими субъектами социального партнерства при разрешении трудовых конфликтов в организациях.

**Реализация результатов диссертационного исследования.** Основные результаты, выводы и рекомендации, содержащиеся в работе, могут быть использованы современными организациями Республики Таджикистан.

**Апробация научного исследования** проводилась в ведущих сотовых компаниях Республики Таджикистан ООО «Вавилон», ООО «Tcell», ООО «Beeline», ЗАО «МЛТ».

**Публикации.** Основное содержание диссертационной работы опубликовано в 13 научных работах общим объемом 8,16 п.л., в том числе 3 статьи в рецензируемых журналах ВАК Министерства образования и науки РФ.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, текст работы изложен на 189 страницах. В работе приведено 20 таблиц, 4 графика, 5 диаграмм, 1 схема и 5 рисунков.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во **введении** обоснована актуальность, приведены цель и задачи, объект и предмет исследования, а также состояние изученности проблемы, научная новизна исследования, соответствие содержания диссертации избранной специальности.

В первой главе **«Методологические аспекты возникновения организационных конфликтов в сфере социально-трудовых отношений»** рассматриваются вопросы, связанные с общей теорией конфликтов, их ролью и влиянием на социально-трудовые отношения в условиях рынка, выделены виды и типы конфликтов, дана классификация конфликтов, возникающих в организации, проанализированы их функциональные и дисфункциональные последствия. Основное внимание в этом разделе уделено вопросам, связанным с особенностями функционирования инфокоммуникационной индустрии, а также ее роли в развитии экономики Таджикистана.

Отмечается, что конфликты возникают в результате общения людей, их взаимодействия на разных уровнях профессиональной и общественной деятельности. Однако до сих пор в научной литературе нет общепринятого определения конфликтов. Ученые занимаются проработкой отдельных аспектов этого многофакторного явления, в частности, объясняют его природу, разрабатывают различные методики его предотвращения или ослабления, ищут корни (причины), возникновения конфликтов, пытаются управлять ими, рассматривают их влияние на жизнедеятельность организации или развития коллектива и т. д.

Как правило, сложная система отношений в организации предполагает возможность возникновения самых разных конфликтных ситуаций, инцидентов, конфликтов, которые имеют свою особенность как по содержанию, причинам, динамике развития, так и по способам их разрешения. В каждом конкретном случае причиной конфликта становится своя, очень специфическая ситуация, сложившаяся в коллективе организации. Однако, как показывает практика, все конфликты, имеют общую основу и то, как формируется конфликт, какое имеет дальнейшее развитие и чем он заканчивается во многом зависит от вида конфликта.

Позитивным последствием конфликта является решение назревших проблем тем способом, который устраивает большинство членов коллектива, в результате чего у работников укрепляется самосознание, уменьшается межличностный антагонизм, возрастает уровень сплоченности и единомыслия.

Таким образом, можно утверждать, что конфликты ведут к:

- изменению (перестройке) существующих социальных институтов;
- формированию новых организационных структур и механизмов;
- созданию условий для формирования сплоченных и жизнедеятельных групп и коллективов;
- оптимизации границ баланса интересов коллектива и руководства;
- относительной стабилизации отношений внутри коллектива;
- повышению активности работников и их мотивации;
- росту квалификации работников;
- более сознательному подходу к принятию управленческих решений;
- появлению новых идей для развития, как самой организации, так и ее подразделений.

Здесь для большей наглядности автор счел необходимым привести определения конфликта, рассматривая его с разных позиций. Например:

- когнитивное определение, опирающееся на интеллектуальную составляющую, т.е. конфликт – это столкновение различных мышлений, каждое из которых претендует на репрезентивность;

- интерактивное определение, акцентирующее внимание на специфике взаимодействия на разных стадиях конфликта, т.е. как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации;

- рефлексивное определение, основанное на анализе всех компонентов конфликтной ситуации, т.е. конфликт – это ситуация, в которой есть возможность для более углубленного исследования объекта (среды), после чего осуществляется переход к исследованию собственных форм мышления и выяснению того, почему мнения о фактах и проблемах действительно различаются.

В связи с этим, автор предлагает собственное определение конфликта, которое, по его мнению, наиболее точно определяет сущность этого многослойного явления. Конфликт – это ситуация, при которой происходят столкновения различных типов мышления, интересов, ценностных ориентаций по поводу подлежащих распределению ограниченных ресурсов при определённом уровне квалификации, образования, распределения ответственности и коммуникации в человеческих ассоциациях (трудовых коллективах, группах, подразделениях и т.д.).

Конфликт может увеличить объем информации, используемой для принятия управленческого решения. Более того, он предлагает новые возможности для творческого выполнения работы индивидом, группой людей или организацией в целом. Дисфункциональный или деструктивный конфликт ведет к потерям на уровне индивида, группы или организации. На него впустую расходуется энергия, он нарушает сплоченность группы, порождает вражду между людьми и создает общую негативную обстановку на работе. Деструктивные конфликты такого типа могут снизить продуктивность работы и текучесть кадров организации.

Проведенные исследования показывают, что конфликты являются следствием регламентирования трудовой деятельности работников (их функциональные права и обязанности, формализация системы управления, получение бонусов за более успешно выполненную работу и т.д.). Они также могут возникнуть при решении проблем, которые не затрагивают производственный процесс - определение размера социальных пакетов, устройство детей в детские сады, организация отдыха работников и т.д.

Аргументируя полученные результаты, автор приводит классификацию организационных конфликтов в зависимости от определенных критериев. Анализ предложенной классификации дает право констатировать тот факт, что между видами организационных конфликтов нет четкой границы и, более того, при возникновении определенных условий один вид конфликта переходит в другой. Автор утверждает, что это связано, с обязательным присутствием эмоциональной составляющей конфликта. Однако, для успешного разрешения конфликта и устранения причин, его порождающих, необходимо уметь своевременно разграничивать существование таких видов конфликта.

За последние десятилетия очень быстрый рост развития наблюдается в сфере информационно–коммуникационных технологий (ИКТ) Таджикистана.



В работе автором изучено количество пользователей Интернет услугами и мобильной связи в Республике Таджикистан за 2010 и 2015 гг. табл. 1.

Из таблицы 1 видно, что наиболее крупными участниками рынка (как по абонентской базе, так и по территории охвата сети) являются 4 компании: ООО «Вавилон-М», ООО «Tcell», ООО «Beeline», ЗАО «МЛТ». Первые две компании имеют абонентскую базу на более чем 3 млн. пользователей, тем самым предоставляя услуги более половине от общего количества пользователей сотовой связи в Таджикистане. Эти 4 компании вместе предоставляют услуги практически 99,6% пользователям мобильной связи.

**Таблица 1.** Количество пользователей Интернет услугами и мобильной связи в Республике Таджикистан

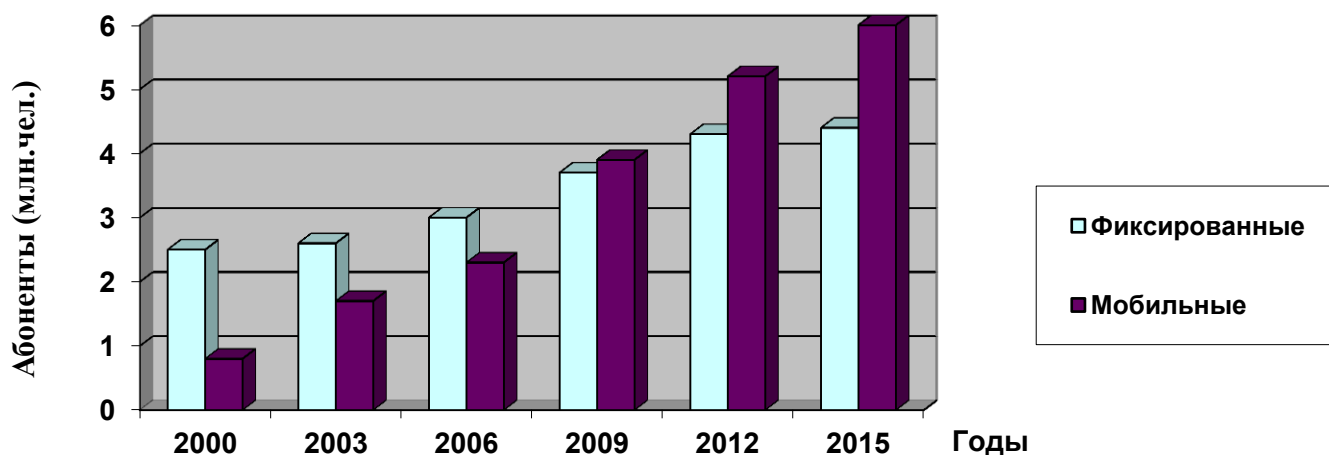
| № п/п | Компании                 | Количество пользователей Интернет (чел.) |             |                |             | Количество пользователей мобильной связи (чел.) |             |                |             |
|-------|--------------------------|--|-------------|----------------|-------------|---|-------------|----------------|-------------|
|       |                          | 2010                                     | в % к итогу | 2015           | в % к итогу | 2010  | в % к итогу | 2015           | в % к итогу |
| 1.    | ЗАО «МЛТ»                | 324                                      | 0,11        | 496732         | 17,4        | 250061  | 6,9         | 1528067        | 15,6        |
| 2.    | ООО «Tcell»              | 128268                                   | 42,7        | 863454         | 30,3        | 612314  | 16,4        | 3166723        | 31,8        |
| 3.    | ООО «Интерком»           | 439                                      | 0,15        | 44             | 0,003       | -   | -           | -              | -           |
| 4.    | ООО «Вавилон - Т»        | 9405                                     | 3,13        | 16869          | 0,57        | -   | -           | -              | -           |
| 5.    | ООО «Вавилон – М»        | -  | -           | 620080         | 21,6        | 990481  | 27,4        | 3524388        | 35,6        |
| 6.    | ООО «Истора»             | 41871                                    | 13,9        | 310            | 0,04        |   |             |                |             |
| 7.    | ООО «Beeline»            | 113369                                   | 37,7        | 842004         | 29,6        | 810242  | 22,4        | 1672530        | 16,8        |
| 8.    | ЗАО «Телеком технолоджи» | 304                                      | 0,11        | 3351           | 0,14        | -   | -           | -              | -           |
| 9.    | ООО «Сатурн – онлайн»    | 270                                      | 0,09        | 4331           | 0,16        | -   | -           | -              | -           |
| 10.   | ООО «ТК Mobile»          | 786                                      | 0,26        | -              | -           | 433203  | 11,5        | 19646          | 0,20        |
| 11.   | ООО Таджикистелеком»     | 5321                                     | 1,75        | 4590           | 0,18        | 13628   | 0,40        | -              | -           |
| 12.   | Ассоциация «Гарена»      | 62                                       | 0,03        | 106            | 0,007       | -   | -           | -              | -           |
| 13.   | ЗОО «Таджик мобайл»      | 236                                      | 0,07        | -              | -           | -   | -           | -              | -           |
| 14.   | СП «Сомонком»            | -  | -           | -              | -           | 541216  | 14,9        | -              | -           |
| 15.   | Телеком Инк              | -  | -           | -              | -           | 3676  | 0,10        | -              | -           |
|       | <b>Итого:</b>            | <b>300655</b>                            | <b>100</b>  | <b>2851871</b> | <b>100</b>  | <b>3654821</b>                                  | <b>100</b>  | <b>9911354</b> | <b>100</b>  |

**Источник:** Рассчитано автором на основе: Ежегодник Республики Таджикистан. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Душанбе, 2011. – С.306; Ежегодник Республики Таджикистан. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Душанбе, 2016. – С.311-312.

Автор уточняет, что для сотовых компаний Таджикистана немаловажное значение имеет использование объективного подхода во взаимосвязи с функциональным подходом, поскольку эти компании работают практически во всех регионах республики, что значительно усложняет их организационную структуру за счет создания Региональных представительств. Как показывает практика наличие последних в общей структуре управления фирмой повышает уровень конфликтности, поскольку каждое региональное представительство – фирма (компания) в миниатюре со всеми проблемами, характерными для головной организации. Более того, в ряде случаев накладываются ещё и специфические

региональные проблемы.

Анализ показывает, что в 2009 году в республике впервые было зафиксировано снижение количества стационарного телефона от мобильного. Эта тенденция до сих пор сохраняется, поскольку операторы сотовой связи предлагают более качественные и разнообразные услуги по приемлемым ценам. Национальная корпорация "Таджиктелеком" конкуренцию с сотовыми операторами явно проигрывает и в данном случае не помогает ей даже вмешательство государства в ценовую политику сотовых операторов (диаграмма 1).



**Диаграмма 1.** Рост числа абонентов связи в Республике Таджикистан за период 2000-2015гг.<sup>1</sup>

Выявлено, что на данном этапе требуемые своего решения основные задачи в инфокоммуникационной сфере следующие:

- определение предоставляемых на рынок компаниями видов инфокоммуникационных услуг и продукции;
- определение необходимой технологии для дальнейшего развития и совершенствования рынка сотовой связи;
- определение сегмента рынка потребителей предоставляемых видов инфокоммуникационных услуг (пол, возраст, уровень доходов и т.д.).

Автором обосновано, что решение перечисленных задач зависит не только от ограниченности используемых как человеческих, технологических, так и финансовых ресурсов, а также от усилий участников инфокоммуникационного пространства в части поиска новых форм и методов деятельности на рынке предоставляемых услуг.

**Во второй главе «Современное состояние и диагностика конфликтогенности в организациях Республики Таджикистан»** выявлены особенности социально-трудовых отношений и проведен анализ уровня конфликтогенности в сотовых компаниях страны, представлены расчеты основных коэффициентов, позволяющих более объективно оценить качественные характеристики изучаемых компаний.

<sup>1</sup>Составлено автором на основе: Ежегодник Республики Таджикистан. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Душанбе, 2011. – С.306; Ежегодник Республики Таджикистан. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Душанбе, 2016. – С.311-312;

При этом автор особое внимание уделяет причинам возникновения внутриорганизационных конфликтов и их связи с организационной структурой управления коллективом. Выявлены «слабые звенья» организационной структуры, которые являются основной причиной конфликтогенности современных коллективов. Здесь же приводится статистический анализ конфликтогенных ситуаций, возникших в изучаемых компаниях в период 2010-2012 и 2013-2015 гг., намечены основные направления разрешения конфликтных ситуаций и предложены различные методики определения и расчета показателей, характеризующих уровень конфликтогенности в коллективе.

Отмечено, что за анализируемый период анкетирование работников регионального представительства было проведено дважды, в 2012 и 2015 годах, при котором предметом исследования явилось влияние конфликтов на качество работы коллектива.

При анкетировании сотрудников и в 2012 году и в 2015 году участвовали по 68 человек. Из них руководителей высшего звена – 4, руководителей среднего звена – 6, рядовых работников компании – 58 человек.

Опрошенные в 2015 году более ответственно подошли к заполнению анкет, так как по результатам опроса 2012 года в компании были проведены определенные преобразования, что изменили творческий подход многих сотрудников к порученному делу. В частности, многие из сотрудников, участвовавших в анкетировании 2015 года, согласились с утверждением того, что конфликты разрушают коллектив - 10% руководителей высшего звена и по 40% руководителей среднего звена, в то время когда при проведенном опросе 2012 года это соотношение, соответственно, составляло 7%, 20%, 30%.

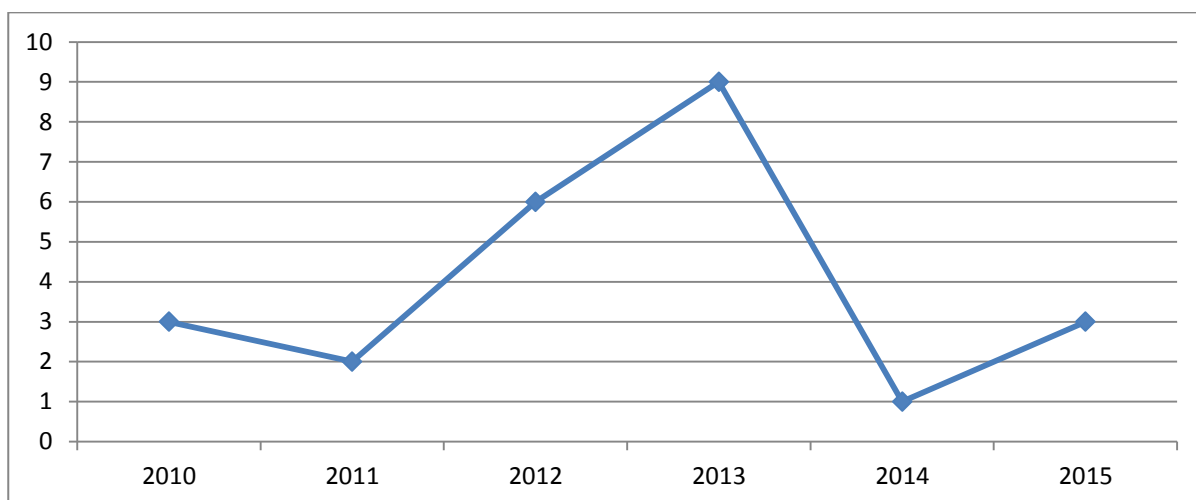
Однако, с утверждением того, что конфликты мешают в работе, руководители среднего звена в 2015 году согласны на 10% меньше чем в прошлом опросе, а остальные работники фирмы – на 5%. Количество руководителей высшего звена, согласных с этим утверждением, наоборот, увеличилось на 14% по сравнению с 2012 годом. Количество согласных с тезисом о том, что обстановка в коллективе улучшилась в 2015 году, соответственно, по категориям опрошенных составляет 17,10, и 5%.

Ниже приведен график, показывающий наличие конфликтов в коллективе Регионального представительства (г. Куляб) компании ООО «Tcell» за период с 2010 по 2015 годы (график 1).

Как видно из графика 1 наименьшее количество конфликтов зарегистрировано в 2010 и 2011 гг., а также в 2014-2015 гг. (от 1 до 3). Самые серьезные конфликты (по качеству и количеству) происходили в 2013 г. (9 конфликтов). Это было связано, в основном, с реструктуризацией компании и предстоящей сменой собственников (акционеров) данной сотовой компании. В целом же конфликтогенная ситуация в коллективе за анализируемый период находится на среднем уровне, (удовлетворительном), что в разы лучше той, которая складывалась в сотовой компании ООО «Вавилон».

Анкетирование работников Регионального представительства ООО «Tcell» было проведено дважды, в 2012 и 2015 гг. Предмет и цели исследования были

аналогичны тем, которые были определены для Регионального представительства ООО «Вавилон».



**График 1.** Количество конфликтов в коллективе Регионального представительства (г. Куляб) компании ООО «Тcell» за 2010-2015 гг.<sup>2</sup>

Необходимо отметить, что автором даны рекомендации, которые, позволяют специалистам по работе с персоналом внимательно отслеживать конфликтные ситуации и не давать им развиваться, а если конфликт все же созрел, немедленно принимать меры по его разрешению, вплоть до радикальных.

1. Необходимо признать наличие конфликта;
2. Определить конфликтующие стороны (участников конфликта);
3. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Уже на этой стадии выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки сближения разных позиций;
4. Разработать варианты решения конфликта. Даже противоположные стороны конфликта предлагают несколько вариантов решений с учетом возможных последствий для каждой из сторон;
5. Принять согласованное решение, которое должно быть оформлено в письменном виде;
6. Реализовать принятое решение на практике. Если решение осталось на бумаге, а ситуация не изменилась, это может привести к более сильным и продолжительным конфликтам.

Теперь, обобщим данные, полученные в результате анкетирования (2012, 2015 гг.) четырех ведущих сотовых компаний Республики Таджикистан и проанализируем их (табл. 2).

Как видно из данных таблицы 2, утверждение о том, что конфликты мешают в работе, поддерживают от 20% ООО «Тcell» до 60% ООО «Вавилон» руководителей высшего звена (опрос 2015 г.). Согласны с тем, что конфликты разрушают коллектив (эта же категория опрошенных в 2012 г.) от 8% ООО «Вавилон» до 59% ЗАО «МЛТ». Аналогично эти утверждения поддерживали и руководители среднего звена (соответственно) – от 38% ЗАО «МЛТ» до 70% ООО «Тcell» в 2012 году и от 12% ООО «Тcell» до 30% ООО «Вавилон» и ООО «Beeline» в 2013 г. Однако

<sup>2</sup> Расчёты автора по результатам проведенного анкетирования

остальные работники фирм на первое место поставили утверждение о том, что конфликты разрушают коллектив. Как в 2012, так и в 2015 гг. мы наблюдаем в этой категории высокие показатели оценок: от 30%, ООО «Вавилон» до 68% ООО «Тcell» (2012 г.) и от 40% ООО «Вавилон», ЗАО «МЛТ» до 58% ООО «Beeline» в 2015 г.

**Таблица 2.** Структура конфликтов по степени их влияния на деятельность коллективов компаний сотовых операторов в Республике Таджикистан за 2012 и 2015 гг.

| Категория опрошенных        | Наименование компаний | в % к итогу                        |      |                                       |      |                         |      |                               |      |
|-----------------------------|-----------------------|------------------------------------|------|---------------------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------------|------|
|                             |                       | Обстановка в коллективе улучшилась |      | Обстановка в коллективе не изменилась |      | Конфликты мешают работе |      | Конфликты разрушают коллектив |      |
|                             |                       | 2012                               | 2015 | 2012                                  | 2015 | 2012                    | 2015 | 2012                          | 2015 |
| Руководители высшего звена  | «Вавилон»             | 32                                 | 18   | 10                                    | 5    | 50                      | 60   | 8                             | 17   |
|                             | «Тcell»               | 10                                 | 12   | 20                                    | 30   | 45                      | 20   | 25                            | 38   |
|                             | «Beeline»             | -                                  | 2    | 15                                    | 21   | 35                      | 42   | 50                            | 35   |
|                             | «МЛТ»                 | 6                                  | 10   | 5                                     | 10   | 30                      | 50   | 59                            | 30   |
| Руководители среднего звена | «Вавилон»             | 20                                 | 10   | 5                                     | 10   | 46                      | 50   | 29                            | 30   |
|                             | «Тcell»               | -                                  | 2    | 20                                    | 15   | 70                      | 71   | 10                            | 12   |
|                             | «Beeline»             | 5                                  | -    | -                                     | 10   | 50                      | 60   | 45                            | 30   |
|                             | «МЛТ»                 | 12                                 | 18   | 20                                    | 26   | 38                      | 38   | 30                            | 18   |
| Другие работники компании   | «Вавилон»             | 10                                 | 15   | 17                                    | 20   | 43                      | 25   | 30                            | 40   |
|                             | «Тcell»               | 2                                  | 3    | -                                     | -    | 30                      | 42   | 68                            | 55   |
|                             | «Beeline»             | 10                                 | 20   | 5                                     | 2    | 45                      | 20   | 40                            | 58   |
|                             | «МЛТ»                 | 7                                  | 12   | 1                                     | -    | 52                      | 48   | 40                            | 40   |

**Источник:** Расчёты автора по результатам проведенного анкетирования

Что обстановка в коллективе улучшилась за последние годы отметили только 2% ООО «Beeline» до 18% ООО «Вавилон» (опрос 2015 г.). Руководители среднего звена посчитали, что обстановка в коллективах не изменилась и все еще есть опасность возникновения конфликтных ситуаций: (2012 г.) от 5% ООО «Вавилон» до 20% ООО «Тcell» и ЗАО «МЛТ», руководители Beeline посчитали эту позицию не актуальной (0%). В 2015 г. эти показатели увеличились незначительно: от 10% ООО «Вавилон» и ООО «Beeline» до 26% ЗАО «МЛТ». У остальных работников компаний мнения по этой категории практически совпали с мнением руководителей среднего звена.

В работе особый интерес вызывает сводные результаты, представленные в виде таблицы которые дают наглядное представление о зависимости причины и последствий деловых и межличностных конфликтов в коллективах ведущих сотовых компаний Республики Таджикистан (табл. 3).

Анализ данных представленной таблицы 3 позволяет говорить о том, что во всех компаниях сотовой связи в 2012 году основная масса опрошенных оценила возникновение деловых конфликтов от 4,1 до 4,5 баллов по пятибалльной шкале от 50% ООО «Вавилон» до 70% ООО «Beeline». В 2015 г. этот показатель значительно снизился во всех компаниях, кроме компании ООО «Вавилон» на 23% ООО «Тcell», 14% ООО «Beeline», 9% ЗАО «МЛТ».

Ожидаемые высокие оценки показателя межличностных конфликтов (нетактичность и грубость) были даны респондентами всех изученных компаний как в 2012, так и в 2015 гг. Оценки этого показателя (по годам) варьировались от 52% ООО «Вавилон» до 20% ЗАО «МЛТ» (2010 г.) и от 40% ООО «Tcell» до 56% ООО «Beeline» в 2015г.

**Таблица 3.** Зависимость между причинами конфликтов и их влиянием на коллективы компаний (головные офисы) сотовых операторов Республики Таджикистан в 2012 и 2015 гг.

| Причины конфликтов   | Наименование компаний | Оценки в баллах          |   |           |    |           |    |           |    |           |    |
|--|-----------------------|--------------------------|---|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|
|  |                       | 2,0 – 2,5                |   | 2,6 – 3,5 |    | 3,6 – 4,0 |    | 4,1 – 4,5 |    | 4,6 – 5,0 |    |
|  |                       | Оценки в процентах / год |   |           |    |           |    |           |    |           |    |
| Деловые (производственные) конфликты:                                    |                       |                          |   |           |    |           |    |           |    |           |    |
| - недостатки в организации производства;                                 | «Вавилон»             | -                        | - | -         | 5  | 40        | 35 | 50        | 52 | 10        | 8  |
|  | «Tcell»               | -                        | - | 2         | 7  | 15        | 20 | 63        | 40 | 20        | 33 |
|  | «Beeline»             | -                        | - | 10        | 4  | 20        | 40 | 70        | 56 | -         | -  |
|  | «МЛТ»                 | -                        | - | -         | -  | 30        | 35 | 52        | 43 | 18        | 23 |
| - недостатки снабжения;  | «Вавилон»             | -                        | - | 19        | 31 | 27        | -  | 18        | 21 | 36        | 48 |
|  | «Tcell»               | -                        | - | 10        | -  | 35        | 33 | 28        | 20 | 27        | 47 |
|  | «Beeline»             | -                        | - | 17        | 31 | 23        | 19 | 27        | -  | 33        | 50 |
|  | «МЛТ»                 | -                        | - | 6         | -  | 24        | 23 | 16        | 37 | 54        | 40 |
| - неудовлетворительная заработная плата и условия труда и другие причины | «Вавилон»             | -                        | - | -         | 19 | 37        | 39 | 21        | 12 | 52        | 30 |
|  | «Tcell»               | -                        | - | 18        | -  | 22        | 17 | 35        | 43 | 25        | 40 |
|  | «Beeline»             | -                        | - | 10        | 50 | 20        | 40 | 70        | 4  | -         | 6  |
|  | «МЛТ»                 | -                        | - | 12        | -  | 18        | 35 | 52        | 43 | 18        | 23 |
| Межличностные конфликты:   |                       |                          |   |           |    |           |    |           |    |           |    |
| - нетактичность и грубость   | «Вавилон»             | -                        | - | -         | 4  | 52        | 30 | 35        | 40 | 13        | 26 |
|  | «Tcell»               | -                        | - | 10        | 2  | 42        | 28 | 25        | 40 | 23        | 30 |
|  | «Beeline»             | -                        | - | 1         | 6  | 51        | 38 | 48        | 56 | -         | -  |
|  | «МЛТ»                 | -                        | - | -         | -  | 20        | 40 | 38        | 43 | 42        | 17 |
| - недисциплинированность работников                                      | «Вавилон»             | -                        | - | -         | 12 | 18        | 20 | 30        | 32 | 52        | 36 |
|  | «Tcell»               | -                        | - | 3         | 7  | 14        | 25 | 62        | 27 | 21        | 40 |
|  | «Beeline»             | -                        | - | 25        | 21 | 35        | 31 | 40        | 48 | -         | -  |
|  | «МЛТ»                 | -                        | - | -         | -  | 18        | 56 | 52        | 16 | 30        | 28 |
| - недобросовестное отношение к труду                                     | «Вавилон»             | -                        | - | -         | 8  | 20        | 12 | 39        | 20 | 41        | 60 |
|  | «Tcell»               | -                        | - | 8         | 10 | 18        | 16 | 44        | 29 | 30        | 45 |
|  | «Beeline»             | -                        | - | 31        | 25 | 39        | 30 | 30        | 45 | -         | -  |
|  | «МЛТ»                 | -                        | - | -         | -  | 8         | 10 | 67        | 30 | 25        | 60 |

**Источник:** Расчёты автора по результатам проведенного анкетирования.

Недисциплинированность работников и их недобросовестное отношение к труду также оценивалось опрошенными от 30% до 67% (в зависимости от периода и компании).

Задача исследования на данном этапе заключалась во внедрении предложенной автором методики комплексного исследования конфликтности организационной структуры компании. Применяемая методика позволит с других позиций посмотреть на структурную организацию компаний и выявить те ступени

иерархии организационной структуры, которые уже изначально несут в себе элемент конфликтности.

Анализ, проведенный автором, показывает, что практически все показатели (3 из 4) дефектности подструктур организационной структуры находятся на уровне средних показателей и не должны внушать серьезных опасений для руководства, поскольку сложившаяся ситуация в компании вполне может быть изменена к лучшему, что, несомненно снизит «градус» напряженности в коллективе. По мнению автора, необходимо провести корректировку кадровой и распределительной политики компании. Оперативные действия высшего руководства компании в этом направлении позволят быстро выправить создавшееся положение и снизить существующий уровень социальной напряженности.

В связи с этим, автором проведен анализ по установлению источника социальной напряженности и в других сотовых компаниях Республики Таджикистан. Для этой цели были определены показатели дефектности основных подструктур организационной структуры компаний ООО «Tcell», ООО «Beeline», ЗАО «МЛТ». Анализ был осуществлен для целевой, знаковой, функциональной и штатной подструктур организационной структуры. По трем сотовым компаниям представленные показатели дефектности подструктур практически одинаковы и укладываются в рамки средних показателей, определенных в компаниях.

В частности, результаты опроса были, доведены до руководства компаний и тем самым удалось выявить самые «больные» точки в сложившемся социально-психологическом климате компании. Среди них следует отметить отсутствие постоянной работы по созданию благоприятного климата в коллективе, полное отсутствие антистрессовой профилактики, не ведется и работа по психологической реабилитации работников, напавших в непростые жизненные условия (ситуации), не налажен мониторинг социальных настроений работников компании. Выявленные «больные» точки, естественно, не предупреждают и не способствуют современному предотвращению или разрешению возникающих конфликтных ситуаций в социальной сфере.

В диссертации автором определено, что организационная структура управления – многоуровневое понятие, вбирающее в себе не только механизм управления, но и систему целей организации, которые должны определенным образом распределяться между различными звеньями структуры.

По мнению автора, существующая организационная структура ООО «Вавилон-Т» и ООО «Вавилон-М» требует серьезного анализа для проведения структурных изменений (рис. 1 и 2).

В связи с этим, как видно из приведенных ниже рисунков, структура компаний разнонаправленна, не гибкая и перегружена лишними подразделениями, что, естественно, затрудняет процесс управления на всех уровнях.

При этом главное место отводится методике проектирования и составу подразделений, распределению функций и задач по звеньям структуры, распределению полномочий и ответственности в самой организации.

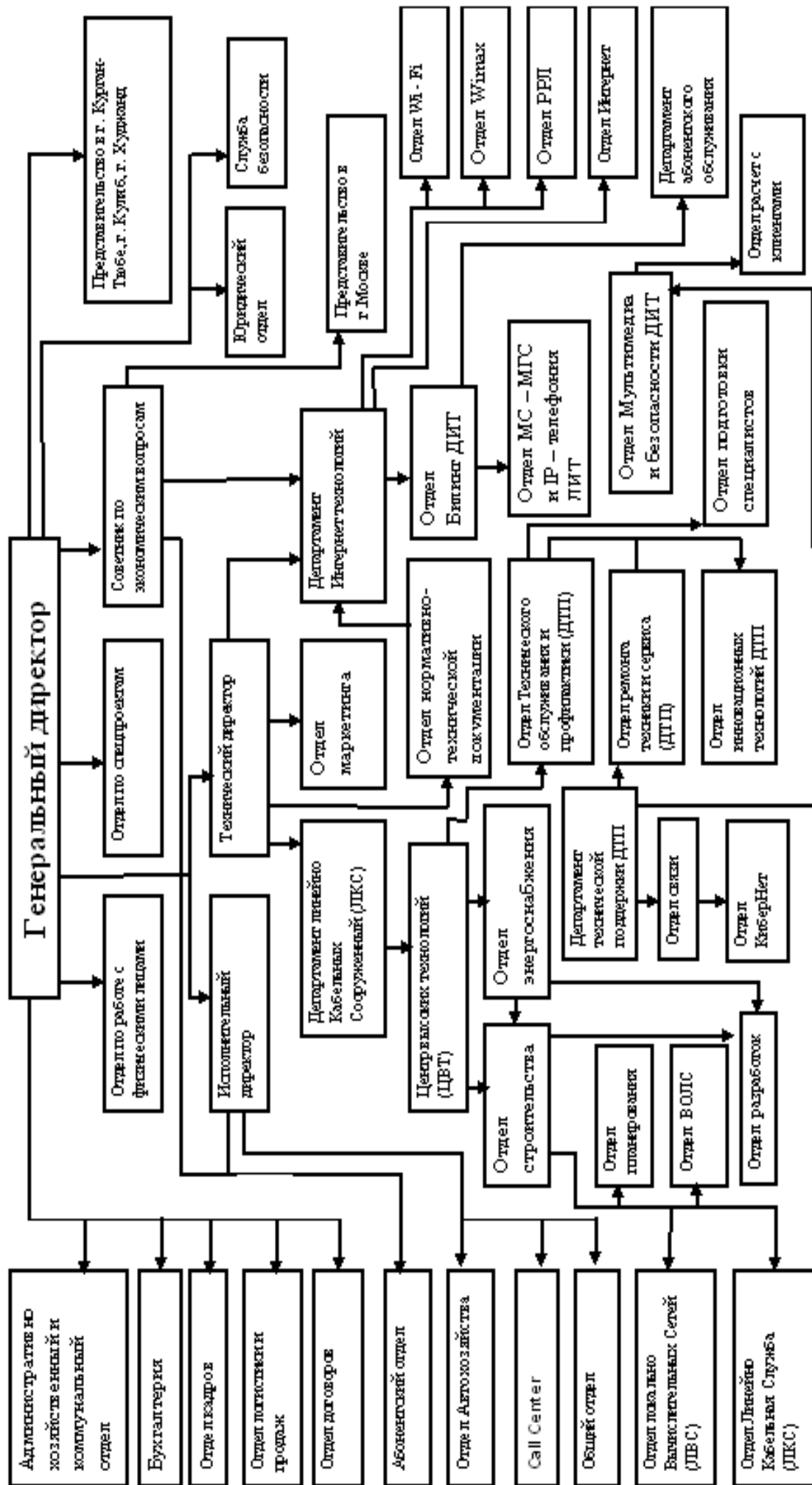


Рисунок 1. Модель организационной структуры ООО «Вавилон-Т»



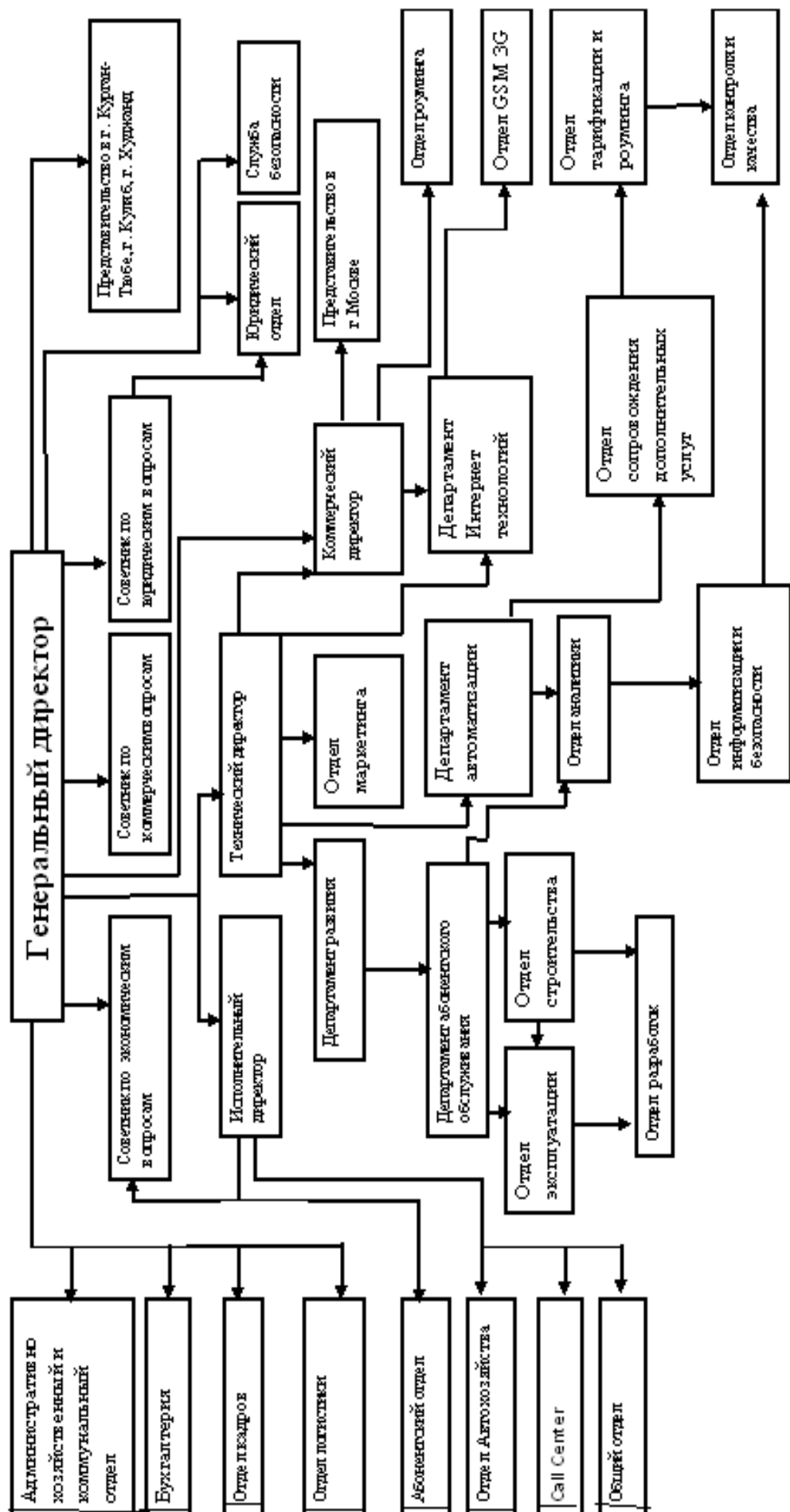


Рисунок 2. Модель организационной структуры ООО «Вавилон-М»

Проведенные автором исследования показывают, что немаловажное значение здесь играют и коммуникации, призванные наладить и стимулировать потоки информации и документооборот в организации. Понятно, что без работоспособного коллектива любая, даже оптимально выстроенная организационная структура скажется безжизненным "скелетом" управления.

Только отдельные работники, сформированные группы, постоянно вступающие во взаимоотношения по поводу реализации поставленных задач и функций организаций, создают поведенческую, психологическую систему и способны коренным образом изменить всю структуру организации, повышая или понижая уровень конфликтности в ней.

В работе уточнено, что оптимизация целей и задач организации (коллектива работников) требует тщательной поэтапной разработки организационной структуры, формирования рабочих подразделений и звеньев, а также форм их координаций. Всем этим требованиям и отвечает реструктуризация организации, проводимая во многих сотовых компаний Республики Таджикистан.

Автором более подробно рассмотрена сущность этого процесса с целью определения основных направлений снижения конфликтности в коллективе организации. Реструктуризация, как совокупность мероприятий по комплексному проведению условий функционирования компании и в соответствии с изменениями конъюнктуры рынка или выработанной стратегией её развития, включает в себя:

- совершенствование структуры и функций управления;
- преодоление отставания от конкурентов в технико-технологическом направлении;
- совершенствование финансово-экономической политики и достижения на этой основе повышения эффективности производства, конкурентоспособности предоставляемых услуг и продукции;
- рост производительности труда;
- снижение издержек производства;
- улучшение финансовых и экономических показателей результатов деятельности компании.

Установлено, что создание новой (на основе существующей) структуры управления компанией будет заключаться в разработке программы ее переустройства, которая должна охватить переход от текущего состояния к перспективному.

В связи с этим, в диссертации автор указывает, что реструктуризация предприятия требует определенных финансовых, трудовых и временных затрат, которая осуществляется при помощи специалистов самого разного уровня и профиля, направляется на повышение эффективности использования собственного внутреннего потенциала компании и ее адаптации к постоянно меняющимся новым условиям. Принятие решения о реструктуризации компании должно быть продиктовано результатами заранее проведенной диагностики. Только после её проведения и анализа полученных результатов разрабатывается план мероприятий, осуществляемый поэтапно.

Исследованием установлено, что залогом успешной деятельности компании в

постоянно меняющейся внешней среде и при жесткой конкуренции является наличие у менеджеров продуманного плана действий по достижению конкретных деловых позиций, что и является стратегией развития организации. Конкретизируя предъявляемые общие требования к стратегии развития компаний сотовой связи, автором выделены наиболее значимые из них:

- стратегия должна отвечать реальному положению дел в компании и соответствовать требованиям рынка, для чего должны существовать условия её адаптации к происходящим изменениям;

- стратегия должна быть конкретизирована для каждого из основных подразделений компаний;

- не только стратегия, но и ее реализация должна быть основной целью деятельности компании в целом, а, следовательно, и всех её подразделений, а также каждого отдельного работника компании и т.д.

Следующая задача, которая стоит в процессе реструктуризации – разработка такой стратегии, которая предполагает ответить на ряд вопросов:

- как достичь поставленных целей?

- как достичь преимуществ в конкурентной борьбе?

- как усилить долгосрочные позиции фирмы?

- какими усилиями сделать реальной стратегическую цель компании?

В компаниях, подвергающихся реструктуризации, стратегии обычно разрабатываются для четырех организационных уровней:

- корпоративная стратегия (общая стратегия для компании);

- деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании);

- функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности);

- операционная стратегия (стратегия для основных структурных единиц).

В зависимости от ориентации на тот или иной тип стратегии существуют определенные требования к организационной структуре, стилю и методам управления, планированию, стимулированию и другим элементам.

По мнению автора, проводимая реструктуризация, должна затрагивать только основные сферы деятельности компании, которая обычно проходит по следующему сценарию.

Первоначально проводится полная диагностика предприятия, где осуществляются:

- ситуационный анализ предприятия;

- организационно-управленческий анализ предприятия;

- финансово-экономический анализ;

- производственно-хозяйственный анализ;

- анализ кадрового потенциала;

- оценка бизнеса компании.

Затем, на основе полученных данных, вырабатываются основные направления реструктуризации, сведенные в единый план действий для всех подразделений компании.

Необходимо отметить, что реструктуризация проводится с целью разработки методик диагностики организационной структуры управления компании,

занимающейся внедрением инфокоммуникационных продуктов и услуг на рынке сотовой связи в Республике Таджикистан и снижение конфликтности в коллективах этих компаний.

Поэтому данное исследование охватывает следующие направления:

- диагностика эффективности организационной структуры для компании, функционирующей на телекоммуникационном рынке;
- выявление "узких мест" в её управленческой деятельности и диагностирование (выявление) организационных патологий;
- определение стратегии организационных изменений в компании в соответствии со стратегическими целями;
- формирование программы организационных изменений.

При этом, исследование преследует одну цель – сформировать такую организационную структуру компании, которая минимально и официально уязвима и стрессоустойчива.

Понятно, что такой большой объем работы выполнить сложно, даже с непосредственным участием сотрудников сотовых компаний. Главная проблема в проведении таких исследований - преодоление административных барьеров, сбор достоверной информации, её открытость и возможность для проведения более глубокого анализа.

**В третьей главе «Основные направления и пути снижения конфликтности в сотовых компаниях Республики Таджикистан»** предложен новый механизм совершенствования организационной структуры управления сотовыми компаниями Таджикистана, а также рассмотрено повышение организационной культуры как основной способ разрешения внутриорганизационных конфликтов.

Исследованием организационной структуры управления Региональным представительством компаний ООО "Вавилон-Т" и ООО "Вавилон-М" показано, что существующая структура документально не зафиксирована и сложившиеся связи между подразделениями компании в официальных документах не отражены. Анализ показывает, что аналогичная ситуация существует и в других сотовых компаниях страны. Более того, таких несоответствий в деятельности региональных представительств много и, в целом, по мнению автора, структура компаний сильно перегружена и нуждается в серьезной реструктуризации.

Необходимо отметить, что для решения имеющихся проблем и устранения недостатков, результаты проведенных исследований по оценке конфликтности трудовых коллективов сотовых компаний на первом этапе (2010 – 2012 гг.) автором были представлены руководству компаний с целью, обратить их внимание на проблемы реструктуризации бизнес-процесса и проведения внутренней экспертизы. При этом главные выводы заключались в том, что компаниям необходимо было устранять существующие недостатки с целью оптимизации их структуры управления.

В частности, были выделены следующие основные недостатки:

- практически во всех подразделениях имеются нереализуемые функции;

- во всех структурных подразделениях (особенно, в отделах, внутри департаментов) наблюдается избыток руководителей среднего и низшего звена с превышаемой нормой управляемости;

- существует неравномерное распределение прав и ответственности между департаментами и самостоятельными отделами, что приводит к несбалансированным результатам их деятельности;

- не все руководители высшего и среднего звеньев управления имеют современное бизнес-образование.

Эти оценки подтверждают существование на тот период главной проблемы в компаниях – высокая степень затрат на достижение плановых стратегических показателей и как следствие, уменьшение прибыли и потеря части собственного сегмента рынка.

Необходимо отметить, что в результате принятых мер по устранению выявленных недостатков руководители трех региональных представительств и четыре топ-менеджера Головного офиса в 2013 году закончили программу обучения в Международной Академии Бизнеса (г. Москва, Российская Федерация).

Автором обосновано, что немаловажное значение для предотвращения организационных конфликтов является формирование функций звеньев организационной структуры компании. Чем конкретнее будут определены цели подразделений и сформулированы критерии их достижения, тем определеннее будут представлены результаты достижения поставленных целей.

Изучение структуры сотовых компаний в Республике Таджикистан показало, что практически у всех компаний при решении сложных вопросов вывода нового продукта на инфокоммуникационный рынок создаются временные группы или подразделения по решению узких проектно-исследовательских и технических задач. Отбор работников в такие группы зачастую производится по принципу личной преданности руководителю группы или высшему руководству. Практически не принимается во внимание деловые качества работников и их совместимость. В результате – срыв сроков выполняемых проектов и возникновение большого количества конфликтных ситуаций.

Автор указывает, что задача топ-менеджера компании заключается не только в формировании работоспособности временной группы, постоянном контроле над результатами ее деятельности, но и в создании условий для бесконфликтной работы.

В диссертации автором отмечено, что организационная культура в настоящее время становится все более ощутимой потребностью для действующей компании, поскольку в существующих условиях происходящие изменения во внешней среде организации влечет за собой переоценку корпоративных ценностей и культуры в целом. Конкуренция на рынке и внешние изменения более отчетливо проявляют роль и значение организационной культуры, которая способствует, как это ни парадоксально звучит, стабильности организации и её приспособляемости к окружающему миру. Также немаловажное значение организационная культура играет для снижения конфликтности в коллективе. Например, работники, поддерживающие сложившиеся культурные ценности организации менее подвержены социально-психологическим негативным факторам, которые

возникают в процесс их совместной работы и общении. Учитывая это обстоятельство и развивая организационную культуру, руководство способствует значительному снижению уровня конфликтности в коллективе.

Как показал проведенный автором анализ структуры компании, около 80% персонала заняты в сфере производства продукта или оказания телекоммуникационных услуг (продажа и маркетинг, логистика, строительство объектов связи, производство услуг и прочие), что соответствует профилю деятельности компании и производственным функциям. Однако, в региональных представительствах компании показатели ниже (60% в Худжанде, 44% в Кулябе и 40% в Курган-Тюбе).

Кроме того, в ходе анализа автором выявлена существенная доля руководителей, имеющих малое количество подчиненных (менее 5). Эта доля составляет около 22% от всего руководящего состава (усредненные данные по компании ООО «Вавилон-Т» и ООО «Вавилон – М»).

Если экспертную норму (количество подчиненных на 1 руководителя) принять за 7, то распределение руководителей, имеющих количество подчиненных, отклоняющихся от экспертной нормы «7» можно представить в виде таблицы 4.

**Таблица 4.** Распределение руководителей компаний ООО «Вавилон», имеющих подчиненных, отклоняющихся от экспертной нормы

| Количество руководителей в подразделениях | «Вавилон-М»  |            | «Вавилон-Т»  |            | В целом по компании |             |
|---|--------------|------------|--------------|------------|---------------------|-------------|
|   | кол-во (чел) | в %        | кол-во (чел) | в %        | кол-во (чел)        | в % к итогу |
| 1   | 1            | 2,9        | 1            | 2,3        | 2                   | 2,6         |
| 2   | 1            | 2,9        | 2            | 4,7        | 3                   | 3,8         |
| 3   | 3            | 8,6        | 4            | 9,3        | 7                   | 8,9         |
| 4   | 3            | 8,6        | 2            | 4,7        | 5                   | 6,5         |
| 5   | 3            | 8,6        | 5            | 11,6       | 8                   | 10,4        |
| 6   | 2            | 5,7        | 5            | 11,6       | 7                   | 8,9         |
| 7   | 3            | 8,6        | 4            | 9,3        | 7                   | 8,9         |
| Больше 7                                  | 19           | 54,1       | 20           | 46,5       | 39                  | 50,0        |
| <b>Итого:</b>                             | <b>35</b>    | <b>100</b> | <b>43</b>    | <b>100</b> | <b>78</b>           | <b>100</b>  |

**Источник:** Расчёты автора по результатам проведенного анкетирования

Основная доля руководителей, имеющих малое количество подчиненных (5 и менее) сосредоточено в департаменте автоматизации, в отделах по производству услуг и их контролю, маркетинга и в отделах, непосредственно связанных с административными функциями (отдел кадров, общий отдел, юридический отдел и т.д.).

Таким образом, повышение организационной культуры способствует снижению конфликтности в сотовых компаниях Республики Таджикистан и, в связи с этим, в этой главе особое внимание уделено организационной культуре компании как механизму регулирования внутриорганизационных конфликтов, так как изменение внутренней и внешней среды организации влечет за собой переоценку корпоративных ценностей и культуры в целом. Все эти факторы позволяют рассмотреть организационную культуру компании и выявить основные направления ее влияния на социально-психологическую стабильность в коллективе.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В результате проведенного исследования организационной структуры управления в сотовых компаниях Республики Таджикистан автором выявлены существенные патологические составляющие бизнес-процесса, негативно влияющие на эффективность работы и снижающие прибыльность компаний. К наиболее значимым из них следует отнести следующие организационные патологии.

1. Формализованная структура организации несовершенна как по форме, так и по содержанию. Она перегружена опосредованными связями составных элементов, вследствие чего структура «разбухает» и перестает быть гибкой.

2. Определение эффективности работы структурных звеньев возможно только на функциональном специализированном уровне, что приводит к низкой степени координации между подразделениями и их разобщенности.

3. В структуре организации наблюдается «перегрузка» управленцами высшего уровня (топ – менеджерами, уровень 1-3).

4. Результаты работы всей компании напрямую зависят от личных, деловых и профессиональных компетенций уровня управления.

5. Делегирование полномочий осуществляется формально и, в основном, на 3-5 уровнях управления (на уровне начальников служб и отделов внутри департаментов).

6. Во всех структурных подразделениях компаний (особенно, ООО «Вавилон-Т» и ООО «Veeline») наблюдается превышение (избыток) нормального уровня управления среднего звена (уровень начальников отделов, как самостоятельных структурных звеньев, так и в составе департаментов, имеющих норму управляемости от 1 до 3-х).

7. При внедрении нового продукта или услуг координация проекта осуществляется в сотовых компаниях:

- ООО «Вавилон-Т» и ЗАО «МЛТ» - отделом спецпроектов;

- ООО «Вавилон-М» и ООО «Tcell» - звеном проектировщиков (4 человека) в составе отдела эксплуатации департамента развития, что не позволяет четко проследить на входе и выходе качество реализуемого проекта.

8. Координация проектов осуществляется вышеназванными подразделениями крайне неэффективно, что увеличивает сроки реализации самих проектов и внедрение на рынок новых продуктов и услуг. Происходит это из-за низкой профессиональной компетенции менеджеров проектов, недостаточности их полномочий и ответственности при управлении проектными группами, куда попадают специалисты, не отвечающие общим профессиональным требованиям.

9. Плановые стратегические показатели достигаются в компании при необоснованно высоких затратах (затраты на 1 клиента компании) и работа компании в целом становится малоэффективной.

На основе выявленных организационных патологий структуры управления и с учетом стратегической цели компаний нами сформулированы основные направления, по которым целесообразно проводить изменения организационной структуры.

1. Формирование принципиально новой схемы организационной структуры управления компанией (дерасслоение организационной структуры).

2. Организация отдела управления проектами (ООО «Вавилон-М», ООО «Tcell») и реформирование отдела полномочиями и повышенной ответственности при управлении проектами.

3. Внедрение в реформируемую организационную структуру управления временных проектных групп, которые должны быть сформированы на базе отдела управления проектами с привлечением необходимых специалистов из других отделов и подразделений.

4. Отделы управления проектами увеличить количественно и усилить профильными менеджерами, наделить их большими объемами полномочий и ответственности за конечные результаты.

5. Сформировать новую структуру управления так, чтобы была возможность ликвидации излишних руководящих должностей как на 1-3, так и на 4-7 уровнях управления.

6. Временные проектные группы должны быть связаны между собой посредством функциональных связей, распространяющихся не только на отдел управления проектами, но и на руководителей проектов из других подразделений.

7. Общее руководство за «сторонними» специалистами в рамках внедряемых проектов сохранить за их линейными руководителями.

8. Внедрение временных проектных групп должно обязательно сопровождаться уточнением «дерева целей» и на этой основе должны быть скорректированы основные целевые показатели, как для структурных подразделений, так и для компании в целом.

9. Разработка новой системы целей для компании в целом, должно стимулировать деятельность временных проектных групп и подразделений, в которых эти проекты будут осуществляться.

Тактика проведения организационных преобразований предусматривает последовательность и контроль полученных результатов через обратную связь (исполнитель – топ-менеджер – Генеральный директор компании).

В связи с этим, весь процесс комплексного исследования конфликтности организационной структуры и каждой из выделенных подструктур организации (компании), автором предлагается проводить последовательно в пять этапов.

На первом этапе устанавливаются параметры конфликтности, характерные только для данной подструктуры, исходя из составляющих ее элементов и существующих связей.

На втором этапе разрабатывается полная матрица всех составляющих элементов в данной подструктуре, учитывая уровень подчиненности этих элементов

Третий этап позволяет вводить в разработанную матрицу оценки каждого элемента по определенному ранее параметру дефектности.

На четвертом этапе для полноты исследования в уже готовую матрицу вводятся «взвешенные» значения каждого элемента подструктуры.

На последнем, пятом этапе, выводится (рассчитывается) суммарный коэффициент конфликтности изучаемой подструктуры.



Автором уточнены особенности социально–трудовых отношений, и проведен анализ уровня конфликтогенности в сотовых компаниях Таджикистана. Полученные результаты должны подтолкнуть руководство компаний подходить к проблемам конфликтогенности с научных позиций и выработать практические меры по устранению причин, породивших данные проблемы. В противном случае возникающие конфликты могут стать причиной необратимых структурных изменений, как в линейных коллективах, так и в компаниях в целом.

В диссертационной работе автором изучена и апробирована методика применения показателей организационной культуры, как механизм регулирования внутриорганизационных конфликтов. Данная методика при исследовании позволила составить предварительное, но четкое представление о зарождающихся, функционирующих, затяжных и скрытых конфликтах в анализируемых организациях (компаниях), в их структурных звеньях и разработать меры по искоренению существующих патологий в структуре компаний.

Таким образом, представленные и апробированные методики комплексного изучения организационных конфликтов в компаниях сотовых операторов Республики Таджикистан ООО «Вавилон», ООО «Tcell», ООО «Beeline», ЗАО «МЛТ» показали, что одновременное применение данных методик позволяет более точно выделить проблемное звено в организационной структуре. Обосновывается, что в проблемном звене может находиться источник конфликта, который по истечении определенного времени может стать причиной возникновения организационного конфликта. В этом и заключается теоретическое и практическое значение полученных результатов в развитии организационной структуры управления, заключающееся в возможности использования предложенных методов и способов влияния на уровень конфликтогенности в трудовом коллективе, что в конечном итоге будет способствовать повышению качества управленческой деятельности в сотовых компаниях Республики Таджикистан.

### **III. СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ РАБОТ:**

#### **А) публикации в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации:**

1. Трудовые отношения в регулирование организационных конфликтов // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). – Душанбе: РТСУ, 2016. – №3(55). – С.130-138 (0,4 п.л.).

2. Развитие организационной структуры управления и её влияние на внутриорганизационные конфликты // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). – Душанбе: РТСУ, 2015. – №3(50). – С. 127-132 (0,3 п.л.).

3. Совершенствованные организационной структуры управления как составная часть процесса реструктуризации компании // Вестник Таджикского национального университета, Серия экономических наук. – Душанбе: «Сино», 2013. – 2/4 (114). – С. 122-127 (0,3 п.л.) (в соавторстве, автором – 0,2 п.л.).

## **Б) публикации в других научных изданиях**

4. Элементы концепции и зона социальной напряженности в городской среде // Актуальные проблемы развития экономики и образования: матер. науч.-практ. конф. (г. Душанбе, 2-3 июня 2016г.). – Душанбе: «Ирфон», 2016. – С. 226-231 (0,3 п.л.).

5. Аспекты проявления социальной напряженности в городской среде // Роль и сущность инвестиции в развитие национальной экономики: материалы респ. науч.-теорет. конф. (г. Куляб, 27-28 май 2016). – Душанбе: «ПРОМЭКСПО», 2016. – С. 174-180 (0,3 п.л.).

6. Теоретические основы профилактики и разрешения конфликтов на предприятии // Финансы, учет и аудит: проблемы и перспективы развития РТ: материалы респ. науч.-практ. конф. (г. Душанбе, 30 апрель 2015г.). – Душанбе: РТСУ, 2015. – С. 241-243 (0,1 п.л.).

7. Социальная напряженность как основа конфликтогенности в коллективе // Роль Кулябского государственного университета имени А.Рудаки в подготовке кадров: материалы респ. науч.-практ. конф. (часть 1) (г. Куляб, 17-18 апреля 2015г.). – Куляб, 2015. – С. 231-233 (0,1 п.л.).

8. Роль конфликтов в бизнес - планирования и психологические способы регуляции деловых конфликтов // Язык, культура и общество на перекрестке Цивилизации: материалы международной науч.- практ. конф. (г.Цукуба, 17-18 марта 2015г.). – University of TSU KUBA Япония ТФ Общество и право, секция 4. – С. 128-130 (0,1 п.л.).

9. Диагностика мотивации персонала компании функционирующей на инфокоммуникационном рынке Республике Таджикистан // Проблемы управления человеческим развитием и молодежь: материалы респ. науч.-практ. конф. (г. Душанбе, 26-27 апреля 2012г.). – Душанбе: «Ирфон», 2012. – С. 97-99 (0,1 п.л.) (в соавторстве, автором – 0,06 п.л.)

10. Вопросы методики разрешения конфликтных ситуаций, складывающихся в коллективе // Направление формирования профессиональное занятости и лидерство в современном менеджменте: материалы респ. науч.-практ. конф. (г. Душанбе, 9-10 декабря 2011г.). – Душанбе: ТНУ, 2012. – С. 69-77 (0,2 п.л.) (в соавторстве, автором – 0,1 п.л.).

## **В) учебники и учебные пособия**

11. Менеджмент: учеб. Пособие. Ч. II. – Душанбе: «Ирфон», 2015. – 275 с. (14,2 п.л.) (в соавторстве, автором – 3 п.л.).

12. Менеджмент: учеб. пособие. Ч. I. – Куляб: «Сада», 2013. – 193 с. (13,5 п.л.) (в соавторстве, автором – 2,5 п.л.).

13. Ситуационный анализ управления конфликтами в коллективе: учеб.-метод. пособие. – Душанбе: ТНУ, 2012. – 24 с. (1,5 п.л.) (в соавторстве, автором – 0,7 п.л.).