

Санкт-Петербургский государственный университет

МАЕВСКАЯ Софья Николаевна

Выпускная квалификационная работа

Переговоры как способ управления организационным конфликтом (на примере муниципального учреждения)

Уровень образования: бакалавриат

Направление 37.03.02 «Конфликтология»

Основная образовательная программа СВ.5044. «Конфликтология»

Научный руководитель: доцент,
кафедра конфликтологии, институт
философии СПбГУ,
к. псих.н., Иванова Е.Н.

Рецензент: доцент, заведующий
кафедрой, кафедра этики, институт
философии СПбГУ,
к. филос.н., Перов В. Ю.

Санкт-Петербург

2022

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. Теоретические основы исследования..... | 8 |
| 1.1. Муниципальное учреждение как социальная организация. | 8 |
| 1.2. Организационные конфликты и управление ими. | 21 |
| 1.3. Переговоры: понятие, стадии, стратегии. | 34 |
| ГЛАВА 2. Исследование практики работы с организационными конфликтами..... | 45 |
| 2.1. Типичные проблемы в муниципальном учреждении и подходы к работе с ними..... | 45 |
| 2.2. Примеры конфликтных ситуаций в поле публично-правового (муниципального) образования. | 51 |
| 2.3. Анализ конфликтных ситуаций и роль переговоров в них..... | 64 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 78 |
| Список литературы | 84 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Организационные конфликты – явление столь распространенное, что ему уделяют внимание ученые разных направлений: конфликтологи, социологи, психологи, политологи, математики и другие. Организация предполагает как сотрудничество, так и конкуренцию как с иными организациями, так и внутри нее – между подразделениями и сотрудниками. В контексте основных параметров организации, одним из которых является целесообразность, важное место занимает управление конфликтами, начиная от их зарождения и заканчивая постконфликтным периодом.

Рассмотрению подлежит специфическая область организационных конфликтов, конкретно – публично-правовое образование, куда также входят конфликты в среде органов местного самоуправления и учреждаемых ими юридических лиц – муниципальных учреждений. В поле зрения ученых и исследователей чаще попадает муниципальное учреждение как посредник между человеком и муниципалитетом или как объект изучения.

В исследуемой области достаточное количество проблемных зон, требующих тщательного изучения, дабы в будущем у специалистов и управленцев появилось умение вовремя анализировать проблемные ситуации, а главное – правильно их трактовать, что позволит наиболее эффективно претворять в жизнь управление конфликтами.

Как известно, в области органов местного самоуправления и учреждаемых ими юридических лиц основным способом регулирования любых конфликтов выступают авторитарные решения руководителей, зачастую основанные на букве закона. С одной стороны, это оправдано, как минимум тем, что и органам местного самоуправления, и муниципальным учреждениям нельзя надолго выходить из строя и прерывать свою деятельность, с другой стороны – конфликты именно поэтому могут быть

затяжными, поэтому такое решение проблемы сулит упадок эффективности организации и еще больше потенциальных проблем. Как способ управления конфликтами наиболее эффективными представляются переговоры, ибо они способствуют конструктивному решению проблемы и снятию напряженности. Несомненно, что переговоры в муниципальном учреждении обладают собственной спецификой, которая также важна для изучения.

Степень научной разработанности. Работы, посвященные организационным конфликтам и способам их управления обширно представлены в академической литературе. Данная проблематика освещена такими отечественными учеными, как К.В. Решетникова, А. И. Пригожин, З.Н. Хисматуллина, М.Н. Кох, Г.П. Геранюшкина¹. Также данной темой занимались такие зарубежные ученые, как У. Мастенбрук, Ф. Глазл, Б. Хоглунд, Дж. Рубин и другие². Фокус внимания прежде всего обращен на такой способ управления конфликтами, как переговоры, и эта тема изучена как отечественными, например, А.Д. Карпенко, О.В. Аллахвердова, Е.Н. Иванова, О.И. Андреева, С.В. Сатикова, Е.М. Хохлова и другие³, а также зарубежными учеными, например, У. Юри, Р. Фишер, Р. Шелл, У. Мастенбрук и другие⁴. Помимо этого важным аспектом исследования наряду с организационными

¹ Решетникова К.В. Организационная конфликтология // учебное пособие. 2017. – 175с. Пригожин А.И. Анатомия организационного конфликта // Организация: система и люди. – М.: Политиздат, 1983. Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология // Фундаментальные исследования. – 2005. – № 3 – С. 108-110. Кох М.Н., Кокурина К.Д. Управление конфликтами в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №12-2. Геранюшкина Г.П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса: учеб. пособие / Г.П. Геранюшкина. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 174 с.

² Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 256 с. Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Пер.с нем. — Калуга. Духовное познание, 2002. Høglund B. Conflict control and conflict resolution. Copenhagen, Muksgaard, 1972. Rubin J. Model of Conflict Management // Journal of Social Issues. № 1. 1994. Vol. 50.

³ Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – переговоры в ситуации конфликта: учеб. пособие – СПб, 2017. - 178 с. Иванова Е.Н. Переговоры принуждения. – СПб.: СанктПетербургское философское общество, 2009. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В.; учебное пособие. – СПб.: Роза мира, 2007. Хохлова Е.М., Рёбрушкина М. А. Понятие переговоров // Евразийский научный журнал. 2016. №5.

⁴ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В.А. Кременюка – М.: Наука, 1992. Р. Шелл. Удачные переговоры. Уортонский метод / Ричард Шелл. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. У. Мастенбрук. Переговоры: пер. с англ. – Калуга: Калужский ин-т социологии, 1993. – 175 с.

конфликтами и управлением ими является институт муниципального учреждения, чьим изучением занимались такие исследователи, как Т.С. Кривко, К.Ю. Лакунин, Е.А. Маслова, А.Л. Александрова, Е.В. Булатов, В.Н. Горюнов и другие⁵. Несмотря на то, что исследуемая тема так или иначе изучалась ранее представленными выше авторами, переговоры как способ управления организационными конфликтами, конкретнее – в муниципальных учреждениях освещены не столь широко, как отдельно организационные конфликты, управление конфликтами и непосредственно переговоры.

Объектом исследования является управление организационными конфликтами.

Предметом исследования – переговоры как способ управления организационными конфликтами.

Основной целью данной работы является раскрытие особенностей переговоров как способа управления организационными конфликтами и выявление роли переговоров в конфликтах в муниципальных учреждениях и органов местного самоуправления.

Для достижения указанной цели необходимо решение следующих **исследовательских задач**:

1. Проработать понятийно-категориальный аппарат работы: социальная организация; муниципальное учреждение; организационный конфликт; управление конфликтом; переговоры и переговорный процесс.
2. Определить основные источники организационных конфликтов.
3. Выявить особенности конфликта в социальной организации.

⁵ *Кривко Т.С.* Структура государственных (муниципальных) учреждений // МНИЖ. 2015. №3-3 (34).
Лакунин К. Ю., Маслова Е. А., Александрова А. Л. Правовой статус государственных и муниципальных учреждений // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко. 2013. №2. *Булатов Е.В.* Государственные и муниципальные учреждения как субъекты имущественных отношений: проблемы и перспективы // Территория науки. 2018. №3. *Горюнов В.Н.* Правовой статус субъектов экономической деятельности, создаваемых органами местного самоуправления // Вестник КРУ МВД России. 2010. №1.

4. Рассмотреть сущность управления конфликтами: понятие, основные виды вмешательства, актуальность интервенции в зависимости от стадии конфликта.
5. Описать муниципальное учреждение как поле организационных конфликтов.
6. Рассмотреть роль переговоров в контексте управления организационным конфликтом.
7. Выявить роль и особенности переговоров как способа управления конфликтами на основе анализа конфликтных ситуаций.

Гипотезы данного исследования заключаются в том, что: 1) переговоры с установкой на сотрудничество являются одним из наиболее эффективных способов управления организационными конфликтами, в том числе и в муниципальном учреждении, 2) интегративные переговоры могут быть настолько же и более действенны, чем административные решения и в системе публично-правового образования.

Научная новизна работы состоит в том, что муниципальное учреждение как пространство для управления организационными конфликтами практически не рассматривается, в нашем же случае это – основное поле работы, и результаты эмпирического исследования позволили рассмотреть роль переговоров как способа управления организационными конфликтами. Подробного изучения требуют также и проблемы в процессе деятельности муниципального учреждения, влекущие конфликты. Даны авторские определения понятий социальная организация и организационный конфликт.

Практическая значимость состоит в том, что результаты исследования особенностей переговоров в организационном конфликте в публично-правовом образовании могут быть использованы сотрудниками муниципальных учреждений для профилактики конфликтов.

Результаты исследования имели практическое внедрение. Эксперты, участвовавшие в нем, после ознакомления с результатами указывали, что это помогло сотрудникам органов местного самоуправления и муниципальных учреждений по-другому смотреть на конфликты и решать их более конструктивно и эффективно. Полученные данные также могут быть включены в курсы обучения конфликтологов, управленцев и других специалистов.

Теоретико-методологическая база данного исследования основывается на синтезированном подходе, объединяющем общую теорию конфликта Л. Крисберга и концепцию стратегии изменения и управления организационным конфликтом У. Мастенбрука. Также на основе подхода Ф. Глазла к управлению конфликтами была сформулирована актуальность применения определенных видов деятельности управления в зависимости от стадий конфликта и проведен анализ конкретных конфликтных ситуаций.

Эмпирическая база основана на изучении конфликтов в муниципальных учреждениях и органах местного самоуправления.

Работа состоит из введения, двух глав, первая глава разделена на три параграфа, вторая глава также разделена на три параграфа, заключения и списка литературы, который состоит из пятидесяти одного источника, в том числе из нормативно-правовой базы.

ГЛАВА 1. Теоретические основы исследования.

1.1. Муниципальное учреждение как социальная организация.

Основополагающим понятием исследования является «организация». Разные авторы дают следующие определения: и как форма объединения людей для совместной деятельности, и как совокупность процессов и действий, благодаря которым образуются или совершенствуются взаимосвязи между частями целого, и социальное образование, функционирующее на постоянной основе для достижения определенных целей.

Одной из самых известных теорий является бюрократическая теория организации М. Вебера. Организация является собой слаженную систему с единым набором целей, для достижений которых применяются рациональные средства. Характерными чертами такой организации предстают иерархия власти и контроль за деятельностью персонала (сотрудников) с помощью введения в оборот особых правил и норм. Эту модель организации можно сравнить с машиной, механизмом, в котором детерминировано положение каждой части и производится следование четкому упорядоченному плану действий⁶.

С точки зрения административной школы, первое, на что бы мы хотели обратить внимание, это – разделение процесса управления А. Файольем на пять функций. Конкретнее нас интересует одна из них – организация⁷. Эта функция подразумевает обеспечение предприятия материальными и социальными ресурсами, то есть специалистами. Организация трактуется как обезличенный инструмент выполнения поставленных задач.

Напротив этому, существует также социология структурного функционализма (Т. Парсонс), предполагающая, что организация – это

⁶ Цит. по: Масловский М. В. Теория бюрократии Макса Вебера и современная политическая социология //Н. Новгород: Изд-во ННГУ. – 1997. – С. 28.

⁷ Файоль А. Общее и промышленное управление //М.: Контролинг. – 1992. – С. 34.

социальная система. В данном случае организация – естественный, «объективный, самосовершающийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает»⁸. Любая система для поддержания жизнедеятельности вынуждена адаптироваться к изменяющимся социальным условиям, ставить определенные цели и создавать определенные нормативные образцы, чтобы она, - система, - могла поддерживать свой стандарт.

Понимание организации как системы подтверждается наличием признаков системы согласно теории Л. ф. Берталанфи. Как и прежде, организация – это система, то есть «упорядоченная совокупность взаимодействующих и взаимосвязанных элементов»⁹, которой присущи характерные особенности: целостность, структурированность, эмерджентность, гомеостаз.

Основная идея данного подхода заключается в том, что организация определяется через взаимодействие с внешней средой.

Помимо всего перечисленного, также немаловажен вклад в социологию А.И. Пригожина, обозначающего организацию как систему и рассматривающего ее в трех аспектах: как объект, то есть организация создана для воплощения в действительность общественных целей; как субъект, отражение самого общества, породившего организацию. Ее выживаемость и развитие во много зависит от индивидуальности и востребованности; как посредник между индивидом и обществом. В таком случае уместно говорить об обезличивании структуры связей и норм, так как она является связующим звеном¹⁰.

Несомненно, все определения организации имеют свою специфику, однако на данном этапе уже есть возможность дать авторское определение.

⁸ Цит. по: Шарков Ф.И. Теория организации: учеб.-метод. комплекс. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://demografia.viperson.ru/wind.php?ID=581896> (дата обращения: 16.04.2022)

⁹ Цит. по: Карпов Д.М. Понятие организации и организационной структуры // Символ науки. 2019. №11. 42-43 С. – [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-organizatsii-i-organizatsionnoy-struktury> (дата обращения: 16.04.2022).

¹⁰Пригожин А. И. Социология организаций. — М., 198

Итак, организация – это универсальное объединение людей, имеющее определенный функциональный тип взаимодействия для достижения поставленных целей и развивающееся в процессе взаимодействия с внешней средой.

Для данного исследования важно вдаваться в частности и говорить не об организации в целом, а о ее частности – социальной организации. Далее будет рассмотрен переговорный процесс как один из способов управления конфликтом исходя из особенностей и характеристик именно социальной организации.

Под социальной организацией в рамках работы понимается упорядоченное, иерархическое объединение людей, которое имеет определенную структуру, статусно-ролевое распределение между его членами и целью которого является выполнение социально значимых целей и задач.

Структура социальной организации двойственна: она может быть формальной и неформальной.

Рассмотрим более подробно, какими характеристиками обладает формальный тип, так как в контексте исследования изучаться будет преимущественно он.

Во-первых, необходимо наличие минимум двух участников.

Во-вторых, одной из основных целей организации является извлечение прибыли (получение дохода). Касательно частностей, для поддержания жизнедеятельности и четкого функционирования нужны средства.

В-третьих, такой организации характерно соблюдение принципа целесообразности, полезности.

В-четвертых, межличностные взаимоотношения устанавливаются согласно статусам и ролям участников. Основным типом взаимодействия будет отношения власти-подчинения.

В-пятых, в социальной организации регулируются только служебные отношения. Несомненно, что в процессе деятельности люди будут «обрастать»

и иными связями, но, говоря о формальной структуре, все же деловые отношения – максимум, на который должны ориентироваться члены. Это также является важным уточнением, так как такой тип социальных отношений прямым образом влияет на протекание переговоров.

В-шестых, обязательно наличие административного ядра, которое будет контролировать корректное функционирование организации и, что важно, следование общим целям.

В-седьмых, зависимость от внешней и внутренней среды, так как организация не может существовать изолированно.

В-восьмых, специализация труда. Ввиду этой характеристики, также возможно наличие большого количества проблем между членами организации, так как распределение обязанностей в некоторых типах социальных организаций крайне неточно.

Неформальная структура социальной организации более касается внутрудовых отношений, которым характерна спонтанность и отсутствие результативности в контексте целей организации. Естественно, неформальная структура плотно связана с формальной, так как они существуют и функционируют параллельно друг другу.

Исходя из изложенного, социальная организация во многом определяется через взаимодействие ее членов и определенные отношения между ними. Углубляясь, заметим также, что социальная организация – наполненность организации в целом.

Таким образом, определив основные понятия, выявив важные для исследования особенности и черты можно перейти непосредственно к рассмотрению института муниципального учреждения.

Прежде чем рассматривать муниципальное учреждение, обратим фокус внимания на органы местного самоуправления как субъекта, уполномоченного создавать муниципальные учреждения.

Органы местного самоуправления (далее также — ОМСУ) — это избираемые непосредственно населением и (или) образуемые представительным органом муниципального образования органы, наделенные собственными полномочиями по решению вопросов местного значения¹¹. Создание муниципальных образований (далее также — муниципалитет) обусловлено необходимостью качественного управления территориально большим государством, коим является Российская Федерация. Органы местного самоуправления будут рассматриваться в государственно-правовых рамках Российской Федерации.

Ранее был рассмотрен концепт организации, в частности — социальной организации. ОМСУ также являются социальной организацией, и прежде чем приступить к сравнению характеристик и подтверждению данной гипотезы, мы обратимся к характерным чертам органов местного самоуправления.

Итак, характерными чертами ОМСУ являются:

1. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти¹². ОМСУ входят в единую систему публичной власти в соответствии с Конституцией Российской Федерации и Федеральным законом от 21 декабря 2021 года N 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации». Они автономны, «осуществляют взаимодействие для наиболее эффективного решения задач в интересах населения, проживающего на соответствующей территории»¹³, в направлениях своей деятельности исходят из приоритетов местного значения. В соответствии со ст. 2 Федерального закона от 06 октября 2003 года N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее — также N 131-ФЗ) вопросы местного

¹¹ Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: офиц. текст – Собрание законодательства Российской Федерации от 6 октября 2003 г. N 40 ст. 3822

¹² Там же 11.

¹³ Федеральный закон «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации»: офиц. текст - Собрание законодательства Российской Федерации от 27 декабря 2021 г. N 52 (часть I), ст. 8973

значения трактуется как «вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения муниципального образования, решение которых в соответствии с Конституцией Российской Федерации и настоящим Федеральным законом осуществляется населением и (или) органами местного самоуправления самостоятельно». Расширяя понятие вопросов местного значения, можем привести следующие области деятельности ОМСУ: строительство и ремонт домов, дорожно-транспортная система, организация культурных мероприятий, благоустройства города и так далее.

2. Муниципальные правовые акты органов местного самоуправления не могут противоречить Конституции РФ, федеральным конституционным законам, настоящему Федеральному закону, другим федеральным законам и иным нормативным правовым актам Российской Федерации и ее субъектов в соответствии с п.2. ст.7 N 131-ФЗ¹⁴. Несмотря на автономность, ОМСУ взаимосвязаны с центром.

3. Функционирование ОМСУ согласно п. 9 ст. 34 N 131-ФЗ осуществляется за счет собственных доходов, то есть пополнения местного бюджета.

4. ОМСУ имеют нормотворческую функцию, муниципальные правовые акты обязательны к исполнению на всей территории муниципалитета (п.3 ст.7 N 131-ФЗ)¹⁵.

5. Муниципалитет имеет представительный орган (ч.1 ст.34 и ч.3 ст.35 Федерального закона № 131-ФЗ), чьи полномочия ограничиваются сроком не менее 2 лет и не более 5 лет, то есть можно говорить о демократическом начале в ОМСУ.

6. ОМСУ, несмотря на самостоятельность, имеют прямую связь с государственностью властью в том плане, что органам местного

¹⁴ Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: офиц. текст – Собрание законодательства Российской Федерации от 6 октября 2003 г. N 40 ст. 3822

¹⁵ Там же 14.

самоуправления могут передаваться отдельные государственные полномочия (п.1. ст.19 N 131-ФЗ), также может происходить финансирование этих полномочий.

7. Экономической основой органов местного самоуправления является находящееся в муниципальной собственности имущество, средства местных бюджетов, а также имущественные права муниципальных образований (ст.49 N 131-ФЗ)¹⁶. Помимо нормотворческой самостоятельности, ОМСУ имеют экономическую самостоятельность. Но, опять же, не настолько абсолютную, ибо местным бюджетам могут быть предоставлены дотации и иные межбюджетные трансферты субъекта Российской Федерации.

8. Муниципальная служба регламентируется Федеральным законом от 2 марта 2007 г. N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». В ОМСУ регулируются 1) права и обязанности муниципального служащего, 2) служебные отношения, 3) запреты, 4) порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения.

9. Муниципальное образование способно создавать муниципальные учреждения и предприятия в соответствии с п.1 ст. 9.1. Федерального закона от 12.01.1996 N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» и ст. 2 Федерального закона от 14.11.2002 N 161-ФЗ «О государственных и муниципальных предприятиях».

Применительно к данной работе является важным установление органов местного самоуправления в качестве социальной организации. Резюмируя информацию, приведенную в этом и предыдущем параграфах, соотнося характеристики социальной организации и органов местного самоуправления, мы можем сделать следующие выводы:

¹⁶ Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: офиц. текст – Собрание законодательства Российской Федерации от 6 октября 2003 г. N 40 ст. 3822

1. Наличие минимум двух участников характерно для социальной организации (как и организации в целом). ОМСУ соответствует данной характеристике по объективным причинам: органы местного самоуправления состоят из четырех обязательных органов (Представительный орган, глава муниципального образования, исполнительно-распорядительный орган, контрольно-счетный орган)¹⁷ и одного в соответствии с уставом муниципального образования (территориально-избирательная комиссия), те, в свою очередь, имеют собственную структуру и работников, муниципальных служащих и депутатов.

2. Деятельность органов местного самоуправления осуществляется непосредственно за счет местного бюджета, который пополняется двумя путями: налогообложение, устанавливаемое представительным органом местного самоуправления и налоговые доходы от федеральных налогов и сборов (например, налог на доходы физических лиц по нормативу 5 процентов, что указано в п.1 и п.2 ст.61.1 Бюджетного Кодекса РФ)¹⁸ и неналоговые поступления, а именно: доход от использования имущества, находящегося в муниципальной собственности, от продажи имущества, от оказания платных услуг, платы за увеличение земельных участков, аренды земельных участков и прочее (ст. 62 Бюджетного Кодекса РФ)¹⁹. Таким образом, одной из главных (так как за счет этого поддерживается жизнеспособность муниципалитета) целей является получение доходов.

3. Органы местного самоуправления также соблюдают принципы целесообразности и полезности, этому свидетельствуют расходные статьи местного бюджета, обоснование каждого пункта. То есть, муниципалитет не

¹⁷ Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: офиц. текст – Собрание законодательства Российской Федерации от 6 октября 2003 г. N 40 ст. 3822

¹⁸ Бюджетный кодекс Российской Федерации: офиц. текст – Собрании законодательства Российской Федерации от 3 августа 1998 г. N 31 ст. 3823

¹⁹ Там же 18.

расходует средства на нерациональные мероприятия и прочее, а действует только в соответствии с нуждами муниципального образования.

4. Органы местного самоуправления являются самостоятельным, негосударственным образованием, однако, вместе с тем, муниципалитет тесно связан с государственной властью, так как обязан действовать, во-первых, не противореча Конституции РФ и основным федеральным законам как всей страны, так и субъектов, во-вторых, органам местного самоуправления могут передаваться отдельные государственные полномочия, а также финансирование государственных полномочий и перечисление дотаций на нужды муниципалитета.

5. Регламентируются служебные отношения в соответствии с Федеральным законом от 2 марта 2007 г. N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», а также у муниципальных служащих есть определенный набор прав и обязанностей, в частности соблюдение запретов и ограничений.

6. Структура муниципалитета включает в себя представительный и исполнительный органы власти. Представительный орган власти – выборный и срочный. Таким образом, прослеживается параллель между социальной организацией и муниципалитетом, так как в структуру последней включено административное ядро, осуществляющее надзор за деятельностью как исполнительно-распорядительного органа, так и функционирования системы в целом.

7. Органы местного самоуправления обязаны действовать в соответствии с интересами местного населения, а также локальными культурно-историческими особенностями. Так, муниципалитет априори не может существовать изолированно, так как он действует исключительно во благо местному населению.

8. Сравнивая ОМСУ с социальной организацией по критерию «специализация труда» прежде всего стоит разобраться со структурой сих

органов. Раскроем подробнее структуру исполнительно-распорядительного органа (администрации) по порядку:

- I. глава города;
- II. заместители главы администрации и руководитель аппарата администрации;
- III. советник главы и пресс-секретарь главы;
- IV. отраслевые и функциональные органы администрации, имеющие статус юридических лиц и являющиеся ГРБС (главными распорядителями бюджетных средств);
- V. структурные подразделения: управления; комитеты; отделы.

Как видно, структура разветвленная, и у каждого подразделения и сотрудника есть свои функциональные обязанности, однако зачастую происходит дублирование обязанностей, перекалывание их, споры из-за того, в чью компетенцию входит способность решения той или иной проблемы и так далее.

Таким образом, органы местного самоуправления являются социальной организацией, соответственно, учреждаемые органами местного самоуправления юридические лица (муниципальные учреждения) для решения вопросов местного значения также будут являться социальными организациями.

ОМСУ учреждают муниципальные казенные, бюджетные, автономные, унитарные учреждения и предприятия (ст. 9.1. N 7-ФЗ²⁰ и ст. 2 N 161-ФЗ²¹).

Муниципальное унитарное предприятие, на наш взгляд, является наиболее эффективным видом учреждаемого ОМСУ юридического лица. Прежде чем подтвердить данную гипотезу, рассмотрим составляющие данного понятия.

²⁰ Федеральный закон «О некоммерческих организациях»: офиц. текст – Собрание законодательства Российской Федерации от 15 января 1996 г. N 3, ст. 145.

²¹ Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях»: офиц. текст – Собрание законодательства Российской Федерации от 02 декабря 2002 г. N 48, ст. 4746.

Исходя из Федерального закона от 14 ноября 2002 г. N 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», муниципальным унитарным предприятием признается «коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию».

Разберем составные элементы:

1. Муниципальное – предприятие учреждено на уровне муниципалитета для решения вопросов местного значения и выполнения определенного вида работ, а также продаже товаров или услуг.

2. Унитарное – имущество такого предприятия не подлежит делению на акции, оно целостно и неделимо. Все имущество принадлежит учредителю, в нашем случае – муниципалитету.

3. Предприятие – организация является юридическим лицом, субъектом экономической деятельности, который может распоряжаться вверенным ему имуществом и взаимодействовать с органами местного самоуправления.

В соответствии со ст. 8 N 161-ФЗ учредителем муниципального унитарного предприятия являются органы местного самоуправления. Учредитель назначает на должность руководителя предприятия (п. 1.7 ст. 20 N 161-ФЗ), а также согласовывает назначение главного бухгалтера предприятия (п. 1.8 ст. 20 N 161-ФЗ).

Ранее говорилось о муниципальном унитарном предприятии как о самом эффективном юридическом лице, учреждаемом органами местного самоуправления. Это связано с тем, что:

Во-первых, данные учреждения существуют для решения актуальных вопросов местного значения.

Во-вторых, деятельность муниципальных унитарных предприятий более устойчива ввиду того, что конкуренция в областях действия может быть низкой, ибо для частных коммерческих предприятий не представляет интереса.

В-третьих, муниципальное унитарное предприятие поддерживается ОМСУ, которые не дают предприятию обанкротиться. Все выплаты, в т.ч. заработной платы, производятся своевременно в целом объеме.

В-четвертых, муниципальное унитарное предприятие, как учрежденное органами местного самоуправления юридическое лицо, способно продвигать свои товары и услуги по низким ценам, то есть это является убыточным производством, но так как собственником является муниципалитет, это возможно²².

В-пятых, согласно ст. 62 Бюджетного кодекса Российской Федерации муниципальное унитарное предприятие должно отчислять определенную часть своей прибыли после уплаты налогов и других платежей в бюджет (порядок определяется постановлениями местных ОМСУ)²³. Таким образом, такое предприятие эффективнее прочих тем, что способно пополнять местный бюджет.

Итак, были рассмотрены понятия «организация» и «социальная организация», соотнесены их характеристики с характерными чертами органов местного самоуправления, чем была подтверждена гипотеза о том, что ОМСУ являются социальной организацией, а, следовательно, и учреждаемые органами местного самоуправления юридические лица. Также более подробному рассмотрению подлежало самое эффективное муниципальное

²² Муниципальное унитарное предприятие (МУП)// Сайт Audit-it.ru/ URL: https://www.audit-it.ru/terms/agreements/munitsipalnoe_unitarnoe_predpriyatie_mup.html

²³ Бюджетный кодекс Российской Федерации: офиц. текст – Собрании законодательства Российской Федерации от 3 августа 1998 г. N 31 ст. 3823

учреждение – муниципальное унитарное предприятие, раскрыто понятие, его составляющие и важные особенности.

1.2. Организационные конфликты и управление ими.

Как известно, конфликт – сложное, многогранное явление и рассматривать его можно с трех позиций:

1. Способ реализации и удовлетворения некоторых интересов;
2. Ситуация несовместимости;
3. Процесс взаимодействия субъектов социальной несовместимости.

Учитывая специфику работы, можно сказать, что конфликт следует изучать с точки зрения определенной позиции в зависимости от его направленности и особенностей.

Термин «конфликт» определяли многие ученые, особенно конфликтологического спектра. Так, например, А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов понимали под конфликтом «наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями»²⁴. Другой автор, Л. Козер, определял конфликт как борьбу за ценности и притязания на дефицитные ресурсы, статус или власть²⁵. Однако, для базы исследовательской работы более подойдет определение Л. Крисберга, в соответствии с которым «конфликт представляет собой отношение между двумя и более сторонами, которые уверены в том, что имеют несовместимые цели»²⁶.

Разберем конфликт в соответствии с составляющими позициями, выделенными Л. Крисбергом: «во-первых, конфликт как рациональная деятельность в том смысле, что конфликтующие стороны оформляют свои интересы в виде определенных целей, выбирают пути их достижения и т.п. Во-

²⁴ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 81 С.

²⁵ Козер Л. Функции социального конфликта / пер. с англ. Назаровой О. А. - М.: Идея-Пресс; Дом интеллектуальной книги, 2000. - с. 208.

²⁶ Krisberg L. Sociology of Social Conflict. N.Y.. 1973. XIV. P. 17.

вторых, возникновение, развитие и завершение конфликта определяется прежде всего взаимодействием конфликтующих сторон. В этой связи рациональные действия каждого конкретного участника могут в итоге привести к непредвиденным результатам. В-третьих, взаимодействие конфликтующих сторон происходит в определенной социальной среде с присущими ей ценностями, процедурами регулирования конфликтных отношений. В-четвёртых, социальные конфликты, как правило, развиваются в достаточно сложной системе взаимоотношений, где наряду с ними существуют сотрудничество и партнерство».²⁷

Итак, на основе базового теоретического материала попробуем разобраться, что является организационным конфликтом.

Начнем по порядку. Во-первых, организационный конфликт в основном рациональная деятельность, так как участники конфликта преследуют свои определенные цели, в качестве объекта могут выступать статус, ресурсы, власть. В зависимости от поставленной цели субъекты конфликта выбирают пути и средства их достижения, тем самым рационализируя свою деятельность. Однако организационный конфликт не лишен полностью эмоциональной составляющей. Так, например, А.И. Пригожин применительно к организационным конфликтам среди трех составляющих конфликта выделяет такую, как сопровождение конфликта эмоциональным возбуждением. Таким образом нет возможности полностью утверждать, что организационный конфликт – только рациональная деятельность.

Во-вторых, социальная среда, в которой протекает организационный конфликт, имеет определенные механизмы для управления и завершения противоборства, а также нормативную систему, в соответствии с которой стороны выстраивают свою тактику поведения в конфликте. Для исследования определенно важен этот параметр, так как он будет рассматриваться

²⁷ *Krisberg L. Sociology of Social Conflict. N.Y.. 1973. XIV. P. 17.*

применительно к переговорам в сфере муниципального управления, а точнее муниципального учреждения, где служебные отношения также строго регламентированы и участники конфликта вынуждены придерживаться определенных правил, дабы конфликт между субъектами не стал губительным.

В-третьих, несмотря на то, что субъекты организационного конфликта преследуют цели в рациональной области, движение в сторону конструктивных результатов невозможно без осознания ими важности сотрудничества. Именно благодаря сотрудничеству возможно удовлетворить интересы обеих сторон и изменить структуру отношений, перейдя на новый уровень. Конечно, в случае организационного конфликта стоит говорить не только о сотрудничестве, но и о компромиссе, так как этот способ подразумевает минимизацию убытков, что в индивидуальных ситуациях также приемлемо.

Таким образом, организационный конфликт преимущественно рационального характера, однако не исключена эмоциональная сторона, и наилучшей стратегией поведения в конфликте будет сотрудничество, позволяющее сторонам получить в результате больше, чем они могли бы иметь по отдельности.

Далее постараемся вывести определения конфликта и непосредственно организационного конфликта. Итак, конфликт – это проявление объективных или субъективных противоречий, выражающееся в противоборстве сторон. Также заметим, что конфликтная ситуация в рамках работы – это среда, обстановка конфликта и все его составляющие, включая контекст, а не стадия конфликта.

Определение организационного конфликта было сформулировано так: это определенный тип взаимодействия, основанный на противоречиях в интересах, целях и/или ценностях сторон, зарождающийся и развивающийся в системе регламентированных правил и норм, а также протекающий в

соответствии с особенностями организации, при этом конфликт может иметь субъективную подоплеку.

Говоря об организационном конфликте, также обратим внимание на принятое деление на позиционный и межличностный конфликт.

Согласно К.В. Решетниковой, позиционным конфликт становится тогда, когда противоречие находится в плоскости статусов и ролей. В таком случае наблюдается явное противоречие в поле формальной структуры социальной организации²⁸.

Напротив, межличностный конфликт (или межгрупповой, в зависимости от того, является участником личность или группа) предполагает противоречие в сфере неформальной структуры.

Люди – существа также и социальные, и при выполнении своих функциональных ролей в определенной организации не могут воздержаться от создания межличностных связей с другими сотрудниками. Так или иначе, мы не можем утверждать, что бывает либо только позиционный, либо межличностный конфликт. Скорее стоит согласиться с К.В. Решетниковой в том, что оба вида конфликта – это две разные стороны одного и того же организационного конфликта.

Раскрыв важные для дальнейшей работы понятия, следует рассмотреть специфику организационных конфликтов и их возможные причины.

Во-первых, конфликт функциональных ролей перерастает в конфликт личностей. Это означает, что изначально участники конфликта вступают в противоборство в соответствии со своими ролями и организационно-должностным статусом, но в процессе выходят за ролевые рамки, и конфликт преобразуется в межличностный, то есть происходит переключивание ролевых противоречий на межличностные. Данная специфическая черта как раз соотносится с тем, о чем было сказано ранее, рассуждая о соотношении

²⁸ Решетникова К.В. Организационная конфликтология: уч. пособие / К.В. Решетникова - М.: ИНФРА-М, - 2013. – С. 29-30

позиционного и межличностного конфликта в рамках организационного конфликта.

Во-вторых, конфликт людей может стать конфликтом структур. Под структурой понимается подразделение, отдел, отраслевой орган администрации и тому подобное, состоящее из работников разных звеньев (старшее, среднее, младшее). Подразделение представляет собой совокупный субъект, имеющий определенные функции. Хотелось бы упомянуть У. Мастенбрука, который придерживался идеи о взаимозависимости и взаимосвязанности структур, где должны присутствовать и сотрудничество, и конкуренция²⁹.

В-третьих, организационные конфликты имеют скрытый и неявный характер на протяжении определенного, зачастую длительного времени. Это применительно к конфликтам между людьми разных организационно-должностных статусов, то есть «низший»-«высший». Стоит отметить, что именно такой конфликт особенно важен, ибо с помощью него можно выявить недостатки в управлении. Скрытость и неявность обуславливаются некоторыми причинами, например, нежелание вступать в открытую конфронтацию, испытывать стресс и, в особенности, дистресс, приобретать в организационном социуме статус «конфликтного работника», и, конечно, уверенность рядового сотрудника в том, что его проблема не решится при предоставлении начальству обратной связи.

В-четвертых, такие конфликты зависят от модели организационного поведения. Вкратце рассмотрим модели по степени их конфликтогенности: наиболее конфликтогенной будет автократическая модель, так как, во-первых, сотрудники управленческого звена контролируют рабочую деятельность рядовых сотрудников и, естественно, отдают обязательные к исполнению распоряжения, во-вторых, отсутствует или слабо выражена обратная связь, и,

²⁹ Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 256 с.

в-третьих, работники рассматривают труд как нечто, отнимающее последние силы, как правило – сотрудники не особо заинтересованы в надлежащем исполнении целей организации. Конфликт проявляется не сразу, но при преодолении сдерживающих факторов он развивается быстро и имеет большой деструктивный потенциал. Наименее конфликтогенными моделями являются поддерживающая и коллегиальная, так как конфликтный потенциал снижается за счет развитой обратной связи и взаимодействия с исполнительными сотрудниками, также в таких моделях наличествует мониторинг действительных и потенциальных проблем, который помогает своевременно реагировать и предупреждать конфликты³⁰.

Итак, организационные конфликты имеют свою специфику, заключающуюся в перерастании конфликта функциональных ролей в межличностный, наличия элементов межгруппового конфликта, когда в противоборство вступают подразделения, которые, как обозначалось ранее, состоят из людей, идентифицирующих себя с конкретным структурным объектом, также неявность таких конфликтов ввиду определенных причин, и, конечно же, зависимость от организационной модели поведения.

Теперь попробуем подробнее рассмотреть причины организационных конфликтов. Они бывают объективного и субъективного толка. Начнем с первых.

- 1) Невысокий уровень юридической техники при разработке правил обусловлен тем, что проекты данных документов разрабатываются людьми, не являющимися профессионалами в нормотворческой деятельности.
- 2) Сложная социально-экономическая ситуация в стране.
- 3) Экономическое и социальное неравенство. Различие в форме и размере вознаграждений, поощрений, власти, престиже. Также важно

³⁰ Четыре модели организационного поведения менеджера// Сайт Элитариум. Центр дополнительного образования/ URL: <http://www.elitarium.ru/model-organizacii-povedeniya-rabotnik-trud-menedzher-otnoshenie-rukovoditel-kompaniya-bezopasnost-rukovodstvo>

подчеркнуть, что конфликт провоцирует не сам факт неравенства, а осознание членами организации этого неравенства³¹.

Следующая категория причин отличается субъективным характером, среди них можно выделить: личная неприязнь между сотрудниками, препятствующая целевой рабочей деятельности и возможному сотрудничеству; неудовлетворенность занимаемым местом в организации, а также статусом; различие во мнениях и суждениях членов организации; психологическая несовместимость некоторых сотрудников; размытое распределение прав и обязанностей между членами организации.

Итак, были рассмотрены причины возникновения организационного конфликта, и они имеют под собой как объективные, то есть определенные, формализованные и в большинстве своем независящие от человека, так и неструктурные, субъективные основания.

Также важной областью всего исследования является управление организационными конфликтами. Раскрываемая тема предполагает раскрытие переговорного потенциала через призму эффективного управления конфликтами.

Управление конфликтами рационализирует деятельность человека в конфликте, дает ему возможность регулировать процесс и подчинять его своим нуждам.

Первоначально рассмотрим предлагаемые разными авторами определения термина «управление конфликтами». Н.В. Гришина объясняет управление конфликтами как «процесс контролирования конфликта самими участниками или внешними силами»³², а также уточняет, что целью сего процесса является предотвращение деструктивного развития конфликта и раскрытие его позитивного потенциала. Определение М.Н. Кох, состоящее из

³¹ Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология // Фундаментальные исследования. – 2005. – № 3 – С. 108-110

³² Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – С. 335

нескольких элементов, расширяет предложенное Н.В. Гришиной и сводится к тому, что управление конфликтами состоит из нескольких видов деятельности: прогнозирование, предупреждение или стимулирование, регулирование и разрешение³³.

Не менее важно в рамках данного исследования рассмотрение концепций зарубежных ученых. Так, Й. Галтунг определял управление конфликтами как способность удерживать отношения на таком уровне, на котором невозможна угроза для системы³⁴. Помимо этого, интерес для исследования представляет Ф. Глазл, введший в научную литературу термин «работа с конфликтом» (или «лечение конфликта»), подразумевая под ним интервенцию в конфликт на протяжении всех его стадий (начиная с латентной стадией и заканчивая завершением)³⁵.

Помимо этого, Ф. Глазл разделил сам процесс управления конфликтом на три стадии:

- 1) осознание;
- 2) анализ;
- 3) преодоление, или решение.

В рамках данной работы также сфокусируемся на классификаторе возможных стадий конфликта для управленческого вмешательства Б. Хоглунда. Согласно ему, всего таких стадий три, и для данного исследования это самое оптимальное из иных существующий:

1) латентная стадия. Деятельность направлена на предотвращение эскалации конфликта.

2) Конфликтное взаимодействие. Регулирование динамики и взаимодействия сторон с целью минимизации ущерба и направления

³³ Кох М.Н., Кокурина К.Д. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №12-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-4> (дата обращения: 15.04.2022).

³⁴ Цит. по: Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов: Учеб. Пособие. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 271 с.

³⁵ Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Пер.с нем. —Калуга. Духовное познание, 2002.

конфликта в нужное русло, конструирование условий для деэскалации конфликта.

3) Завершение конфликта и постконфликтный период. Восстановление отношений сторон в ключе сотрудничества и партнерства или в рамках принятых сторонами стандартов³⁶.

Управление конфликтами – это сознательный процесс воздействия на него на разных стадиях с разным потенциалом регулирования и возможным результатом.

Управление конфликтами подразумевает разные виды воздействия. Также можно обозначить это функциями управления, ибо они имеют собственное целевое назначение и уместны на разных этапах конфликта.

1. Прогнозирование – оценивание ситуации и выявление причин в перспективе. Исследуются прежде всего объективные и субъективные факторы взаимодействия между сторонами, индивидуальные особенности сторон, изменения в структуре, в которой проходит деятельность сторон и так далее.

2. Профилактика и предупреждение. Этот вид воздействия базируется на прогнозировании и направлен на предотвращение возникновения или, если мы говорим о латентной фазе, перерастания в полноценное конфликтное взаимодействие.

3. Стимулирование. Вид воздействия направлен на провокацию, развитие конфликта в нужном управленцу направлении.

4. Урегулирование. Оно предполагает введение правил и норм, которые помогут ослабить и/или ограничить конфликтное взаимодействие, а также предотвратить эскалацию.

³⁶ Цит. по: Ан Ю.Н. Классификация внутриорганизационных конфликтов и методов управления ими // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2014. №3 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-vnutriorganizatsionnyh-konfliktov-i-metodov-upravleniya-imi> (дата обращения: 11.05.2022).

5. Разрешение конфликта. Согласно Ф. Глазлу, можно говорить о разрешении в том случае, когда устраняются источники конфликта, то есть то основное, по поводу чего этот конфликт начался³⁷. Однако на этот счет есть разные точки зрения. Например, Р. Дарендорф убежден, что термин «разрешение конфликта» ошибочно, ибо социальный конфликт – явление неизбежное и, более того, постоянное, ведь общество постоянно меняется и трансформируется. Более релевантным будет «регулирование» конфликта. Оба понятия применимы, и употребление их зависит от конкретных особенностей каждого конфликта индивидуально.

6. Оценка последствий конфликта.

В приведенных функциях две из них представляются принципиально значимыми для раскрытия в плане термина.

Под урегулированием в рамках исследования понимается деятельность, направленную на снижение психологической и физической агрессии и способствование к достижению сторонами соглашения. Нюанс заключается в том, что урегулирование может решить конфликт «здесь и сейчас», но в дальнейшем он может снова проявиться, то есть наблюдается некоторая незавершенность.

Разрешение же, напротив, совокупность действий для устранения непосредственно предмета конфликта. Данному комплексу действий характерно удовлетворение потребностей конфликтующих сторон по окончании конфликта.

Также хотелось бы установить на какой стадии конфликта уместен соответствующий вид вмешательства (функции). Для наглядности данная информация приведена в виде таблицы.

³⁷ Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Пер.с нем. —Калуга. Духовное познание, 2002.

| Стадии конфликта | Вид деятельности (функции) |
|----------------------------|--|
| Латентная стадия | Прогнозирование, профилактика |
| Конфликтное взаимодействие | Стимулирование, урегулирование, разрешение |
| Постконфликтный период | Оценка последствий конфликта |

Таблица 1. Соответствие функции управления конфликтами стадии конфликта.

Резюмируя: управление конфликтами имеет шесть функций, которые актуальны на разных стадиях и при правильном применении способны привести к конструктивному результату.

Итак, управление конфликтом – процесс сложный, преимущественно индивидуальный. Качество результата такой деятельности во многом зависит от умения управленца своевременно анализировать ситуацию и совместно со сторонами конфликта продумывать целесообразные пути решения конфликта. Решение конфликта – дело сугубо личное, и участники конфликта должны самостоятельно генерировать возможные альтернативы и приемлемые для себя решения.

Помимо всего вышеперечисленного, уделим внимание основным типам урегулирования/разрешения организационных конфликтов, а именно: авторитарному и партнерскому. Также считаем важным заострить на этом внимание, поскольку сфера публично-правового образования (ОМСУ и муниципальные учреждения) делает авторитарный тип наиболее вероятным, но партнерский, на наш взгляд, наиболее эффективен. Разберемся подробнее, что из себя представляют эти типы.

Начнем с авторитарного. Он предполагает урегулирование конфликта путем применения властных полномочий, то есть главенствующую роль занимает руководитель. Характерными чертами такого типа являются: применяемые способы управления проблемной ситуацией основываются на интересах организации; конфликт может быть прекращен устранением одной

или всех конфликтующих сторон (под устранением мы понимаем расформирование, если речь идет о подразделениях, увольнение, перевод (вертикальный или горизонтальный)); сокращаются время и ресурсы для урегулирования ситуации. Однако данный тип имеет свои очевидные недостатки, основным из которых будет перетекание конфликта в скрытую, неявную фазу, когда конфликт считается урегулированным поверхностно и формально, но потенциально может нанести в будущем ущерб больше первоначального³⁸.

Вторым типом урегулирования организационного конфликта является партнерский, что означает такое взаимодействие начальника и подчиненных, участвующих в организационном конфликте, которое подразумевает конструктивное решение проблемной ситуации. В данном случае целесообразно говорить о сотрудничестве и компромиссе, а главное – о принятии возможности задействования таких инструментов управления руководителем. В отличие от последствий авторитарного типа урегулирования, партнерский предполагает реальное разрешение конфликта, когда интересы сторон удовлетворяются частично или полностью³⁹.

Естественно, что в организации любые конфликты должны решаться быстро, иначе они могут стать перманентными и затратными, однако в некоторых случаях быстро – не значит качественно, и важно понимать, что урегулировать конфликт «быстро» может иметь больше неприятных последствий, чем «подольше», но конструктивно.

Таким образом, когда речь заходит об урегулировании организационного конфликта, можно наблюдать две тенденции – экономное по времени и ресурсам устранение конфликта «сверху» и проработанная конфликтная ситуация на основе партнерских взаимоотношений.

³⁸ Управление конфликтами и организация переговорного процесса: учеб. пособие / Г. П. Геранюшкина. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – С. 70.

³⁹ Там же 38.

В данном параграфе были рассмотрены теоретические основы касательно организационного конфликта, - что это, какими характерными чертами обладает, чем отличен от обычного конфликта, двуликость организационного конфликта и синергия его двух сторон (позиционный конфликт и межличностный конфликт), - а также важнейший аспект – управление конфликтами, который в рамках организации и организационного конфликта обладает повышенной полезностью и способствует нормализации организационного климата. Одним из способов управления конфликтом выступают переговоры, которые в контексте данной работы играют ключевую роль и будут рассмотрены далее.

1.3. Переговоры: понятие, стадии, стратегии.

Как было заявлено ранее, переговоры выступают как способ управления конфликтами, безусловно важной категорией в достижении взаимоприемлемого решения в организационном конфликте. Фокус внимания будет обращен на значение переговоров как эффективного способа взаимодействия сторон в рамках конфликта.

В настоящее время переговоры занимают центральное место не только за переговорным столом, но и в повседневной жизни, когда людям для достижения своих целей и минимизации негативных последствий приходится не только разговаривать, но договариваться. Поэтому переговоры – это именно эффективная коммуникация, направленная на реализацию интересов сторон.

Любая система состоит из ее элементов, в текущем случае организация состоит из подразделений, а подразделения из людей, которым для успешного выполнения своих обязанностей приходится договариваться и урегулировать конфликты в процессе трудовой деятельности. В условиях организационного конфликта в качестве способов управления выступают не только переговоры, однако, как самый эффективный на наш взгляд – именно они, поэтому сконцентрируем внимание на рассмотрении понятия, моделей и этапов переговоров.

Искусство переговоров в более оформленном виде начало формироваться еще в 17 веке, основоположником был французский дипломат Ф. д. Каллере. Основной идеей является то, что важен высокий уровень профессионализма переговорщика, а также обуздание эмоций и чувств, дисциплинированность. Немаловажно то, что знание истории и культуры оппонента будет большим плюсом для переговорщика.

Согласно У. Мастенбруку, который опирался в своих выводах на трактат Ф. д. Каллере, в настоящее время вопрос эмоциональной несдержанности в переговорном процессе стоит не столь остро, переговорщики научились

контролировать эти процессы и направлять их в нужное русло, маневрировать таким образом, чтобы это было выгодно.

Ранее уже были сделаны отсылки на У. Мастенбрука в вопросе организационных конфликтов. Применительно к теме переговоров следует добавить, что многие проблемы в организации могут быть решены именно путем применения переговоров, которые можно рассматривать как «умение сочетать личную выгоду с взаимозависимостью»⁴⁰.

Также У. Мастенбрук рассматривает четыре подхода к переговорам, которые являются наиболее информативными в вопросе понимания сущности переговоров:

1. Переговоры как «набор тактических приемов»⁴¹;
2. Переговоры как способность разрешать некоторые дилеммы;
3. Переговоры как процесс;
4. Переговоры как комплекс различных видов деятельности⁴².

Подводя некоторый итог, У. Мастенбрук свел это к двум практически полезным типам поведения: «сотрудничество – борьба» и «развертывание – уклонение»⁴³. Оба типа основаны на идее взаимозависимости, свойственной работам данного автора, и предполагает, что первый тип «координирует и интегрирует наиболее важные переговорные дилеммы с видами деятельности в переговорах. Второй тип относится к фазам в процессе переговоров и процедурам, которые могут быть использованы сторонами»⁴⁴.

Что касается видов деятельности, принципиально важных для переговоров, то У. Мастенбрук выделил четыре таких вида:

1. Достижение существенных результатов;
2. Воздействие на баланс сил;

⁴⁰ У. Мастенбрук. Переговоры: пер. с англ. – Калуга: Калужский ин-т социологии, 1993. – 175 с.

⁴¹ Там же 40.

⁴² Там же 40.

⁴³ Там же 40.

⁴⁴ Там же 40.

3. Влияние на психологическую обстановку, направление ее в конструктивное русло;

4. Гибкая тактика ведения переговоров⁴⁵.

Таким образом, модель переговоров У. Мастенбрука направлена больше на раскрытие практического потенциала переговоров применительно к решению организационных проблем, с упором на то, что существует взаимозависимость не только участников, но и типов поведения.

Помимо рассмотренной модели, считаем важным обратить внимание на иные модели.

Согласно Гарвардской школе переговоров, или Школе принципиальных переговоров, основная задача таких переговоров – решать вопрос по существу, то есть фокусироваться именно на сути дела, искать любые возможные пути решения. «Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров»⁴⁶. Таким образом, основное – добиться цели, но при этом не переступая рамок приличия и сделать соглашения взаимовыгодным.

В соответствии с другой школой переговоров, а именно Уортонской, переговоры выступают как «процесс двусторонней коммуникации, который может развернуться, когда вы хотите чего-то от другого человека или другой чего-то хочет от вас»⁴⁷. Р. Шелл разделял переговоры на внутренние и внешние, и если во внешние, то есть с чужими людьми, мы вступаем вполне осознанно, со сформулированной целью, то внутренние, то есть с близкими людьми, происходят случайно. Итак, согласно Уортонской школе

⁴⁵ Белоусова Н. Ю. 99.02.021. Феномен переговоров: некоторые теоретические модели. Научно-аналитический обзор // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11, Социология: Реферативный журнал. 1999. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/99-02-021-fenomen-peregovogo-v-nekotorye-teoreticheskie-modeli-nauchno-analiticheskij-obzor> (дата обращения: 09.04.2022).

⁴⁶ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В.А. Кремениока – М.: Наука, 1992.

⁴⁷ Удачные переговоры. Уортонский метод / Ричард Шелл. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

переговоров, переговоры – это то, с чем мы сталкиваемся в повседневной жизни, и не обязательно, что они запланированы. Соответственно, соглашение или его отсутствие – не столь значимые элементы переговоров.

После рассмотрения разных моделей переговоров и на основе изложенной выше информации можем вывести понятие, которое будет выступать в качестве основного для данной работы.

Итак, переговоры – это процесс эффективной, адекватной коммуникации, эффективное просвещение и использование ресурсов, в том числе власти, для взаимной выработки, обмена и выполнения определенных договоренностей с целью заключения прочного и реалистического соглашения.

Исходя из сформулированного определения, представляется значимым разобрать некоторые его составные элементы.

1. Эффективная коммуникация – взаимодействие, направленное на достижение поставленных целей.

2. Эффективное просвещение – задание такой модели переговоров, которая в данной ситуации больше всего способствует успеху.

3. Использование ресурсов – обеспечение результативности переговоров; можно выделить два приема: а) проверка на реалистичность (рабочая зона удерживается в области обещаний, а не намерений), б) проверка на наличие полномочий партнера (цель – узнать истинные намерения в переговорах).

4. Взаимность в выработке, обмене и выполнении обязательств – важный аспект, так как упор делается на непосредственную включенность и интерес партнера в процесс, иначе достигнутые соглашения могут оказаться непрочными и в целом носить односторонний характер.

Однако важным представляется не только то, что понимается под переговорами, но и то, как они проходят и какие существуют стратегии видения переговоров.

Переговоры как процесс закономерно имеют свои стадии, которые можно обозначить следующим образом:

1. Подготовка к переговорам.
2. Непосредственно переговоры.
3. Постпереговорный период и выполнение достигнутых соглашений.

Задачами первой стадии, - подготовка к переговорам, - являются определение ресурсов сторон, их возможностей, а также позволяет управлять процессом и достигать компетентного и уверенного взаимодействия. Эта стадия включает в себя две фазы: содержательная и организационная.

На содержательной фазе определяются цели и задачи, задается «переговорное поле», то есть рамки переговорного процесса, продумывается механизм управления процессом: основная и дополнительная стратегии, возможные тактики, а также механизм предупреждения негативного влияния внешних факторов на развитие событий.

Содержательную фазу можно разделить на аналитическую, то есть содержательный анализ своих интересов, целей, материалов, которые могут быть представлены в процессе переговоров, стратегии и тактики, потенциально возможные в данных условиях, и информационную подготовку, то есть сбор информации о партнере (насколько он заинтересован в переговорах, какие у него союзники, социальный статус, наличие связей в экономических, политических и деловых кругах и т.д.)⁴⁸ и предмете переговоров (предыстория проблемной ситуации, мероприятия по устранению проблемы, текущее положение дел, документальное сопровождение и т.д.).

Организационная фаза связана с непосредственной организацией и подготовкой к предстоящим переговорам. Необходимо подготовить условия, определиться с составом делегации, заняться внутригрупповой работой:

⁴⁸ Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. -М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. - 352 с. — (Серия «Высшее образование»)

– состав делегации – важно, чтобы в команде присутствовал дух единства и каждый выполнял свою роль. Также важно учитывать профессиональные и личностные особенности участников.

– внутригрупповая работа. Она предполагает выработку общих правил для команды, например, говорить по очереди и не перебивать текущего спикера, давать конструктивную обратную связь. Помимо этого, немаловажным пунктом является договоренность о специальных сигналах, в соответствии с которыми команда будет конструировать свои дальнейшие действия.

Перед началом переговоров стороны проводят переговоры о переговорах. Остановимся на этом аспекте подробнее, так как они являются первым предпереговорным контактом сторон.

Почему переговоры о переговорах важны? Устанавливаются деловые отношения, стороны становятся более осведомленными друг о друге, подтверждают взаимную важность предстоящего процесса, а также обговаривают важные вопросы, которые помогут сторонам в реализации содержательной фазы.

Переговоры о переговорах включают также процедурное соглашение, то есть согласуются организационные моменты будущих переговоров. Таким образом процесс становится более безопасным и управляемым, что также снимает некоторую психологическую нагрузку с участников и ведет в сторону конструктива.

Для более детального понимания, какие пункты входят в процедурное соглашение, приведем некоторые из них: основные участники (кто будет присутствовать) и их численность; дата и место первой встречи; временные рамки переговоров; форма соглашения при урегулировании конфликта; вопросы конфиденциальности; повестка переговоров; продолжительность кокусов, или закрытых совещаний членов одной команды; возможность и пути выбора арбитра (третьей стороны) в случае тупиковой ситуации и т.д.

Итак, подготовка к переговорам весьма ответственная стадия, ибо от степени продуманности и информированности зависит протекание переговоров, способность и возможность действовать экспромтом в неоднозначных ситуациях в процессе переговоров и сами результаты.

Следующая стадия – это непосредственно переговоры. Данный процесс может быть затяжным, так как стороны встретились непосредственно лицом к лицу и дальнейшее зависит от хода переговоров⁴⁹.

Непосредственно переговоры можно представить следующий образом:

- 1) знакомство;
- 2) вводная процедура, на которой оглашаются достигнутые в ходе переговоров о переговорах соглашения касательно организационных моментов;
- 3) презентация сторон, то есть обмен первоначальными предложениями;
- 4) дискуссия касательно выдвинутых предложений (вплоть до сигнального предложения, то есть последнего предложения с минимальной выгодой, на которое партнер может пойти);
- 5) возможен тупик (но необязательно);
- 6) сделка;
- 7) подготовка соглашения;
- 8) заключение соглашения;
- 9) завершение текущих переговоров⁵⁰.

Итак, была рассмотрена вторая стадия, а именно непосредственно переговоры, теперь можно перейти к заключительной стадии.

Стороны заключили соглашение, то есть список взаимных обещаний, однако необходимо также получить гарантии того, что декларируемые

⁴⁹ Хохлова Е. М., Рёбрушкина М. А. Понятие переговоров // Евразийский научный журнал. 2016. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-переговоров> (дата обращения: 09.04.2022).

⁵⁰ Технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира: переговоры: курс лекций.

обещания будут не намерениями, а реальными действиями в дальнейшем. Для этого в соглашение можно включить план реализации, какие конкретные шаги должны быть предприняты для реализации соглашения. После того, как стороны покинули стол переговоров, они начинают анализировать завершившийся процесс, даже если он был не слишком благостным. И уже далее стороны могут оценить, насколько достигнутые соглашения прочны в реальных условиях⁵¹.

Выше были описаны стадии переговоров, что характерно для той или иной стадии, какие трудности могут возникнуть в процессе, однако переговоры имеют еще одну грань, в зависимости от которой процесс принимает определенную специфику. Стратегия как общий план по достижению цели немаловажен для понимания характера переговоров.

Опираясь на Гарвардскую концепцию переговоров, можно выделить два подхода к ведению переговоров: дистрибутивные и интегративные. В чем состоит разница между этими стратегиями?

Дистрибутивные переговоры предполагают применение стратегии «выигрыш-проигрыш», то есть переговоры с нулевой суммой, где получить желаемое может только один участник за счет другого.

Жесткие дистрибутивные переговоры подразумевают твердое настаивание каждой из сторон на своей позиции. В данном случае уместно говорить о конкуренции, которая накаляет атмосферу переговоров и ведет к враждебности сторон, направленной друг на друга.

В мягких дистрибутивных переговорах стороны могут идти на уступки, но только чтобы получить что-то важное взамен. Или же стороны пойдут на компромисс, однако это все равно предполагает некоторую неудовлетворенность, в психологическом плане мешающую полностью быть удовлетворенным соглашением⁵².

⁵¹ Технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира: переговоры: курс лекций.

⁵² Шермерорн Дж., Ханг Дж, Осборн Р. Организационное поведение. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2006 – 637с.

В случае с интегративными переговорами, стратегия предполагает наличие одного или нескольких альтернатив, в которых в выигрыше могут оказаться обе стороны, то есть присутствует элемент взаимной выгоды. Стороны понимают, что не стоит обращать внимание на некоторые несущественные нюансы, они избирательно избегают поднятия «неважных» вопросов, дабы решить содержательную сторону проблемы, приведшей их за стол переговоров. Интегративные переговоры предполагают нормализацию межличностных отношений и перспективно влияют на долгосрочные отношения между оппонентами. Таким образом, не нарушается психологический климат за столом переговоров, обе стороны могут выйти с ощущением полной удовлетворенности как процессом, так и результатом, закрепляются отношения между оппонентами.

Говоря о переговорных стратегиях, нельзя опустить разработанную гарвардскими специалистами (Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон) сетку переговорных стратегий, также именуемую «Win-Win». Данные стратегии по своему содержанию созвучны со стилями поведения в конфликте, разработанные К. Томасом и Р. Килманном: уход, приспособление, сотрудничество, противоборство и компромисс.

1. Уход (Уклонение) – отсутствие стремления как к сотрудничеству, так и к продолжению конфронтации. Избегание прямых и активных действий для отстаивания собственных интересов, а также стремление отгородиться от ответственности за наступление конфликта и его последствий.

2. Приспособление – пожертвование личными интересами во имя интересов оппонента.

3. Сотрудничество – достижение взаимовыгодного решения, полностью устраивающего обе стороны, также выводящие их взаимоотношения на принципиально новый уровень.

4. Противоборство (Соперничество) – стремление достичь своих целей и удовлетворить свои интересы, несмотря на цели и интересы

оппонента. Также соперничеством уместно назвать конкуренцию как между сотрудниками, так и между структурными подразделениями⁵³.

5. Компромисс – достижение соглашения, основанного на взаимных уступках. При некоторых обстоятельствах может быть единственным доступным и достойным вариантом, так как гарантирует бесконфликтное продолжение отношений и ведет к снижению напряженности⁵⁴.

Вернемся к интересующим нас стратегиям «Win-Win», сопоставляя с приведенными выше стилями поведения в конфликте Томаса-Килменна:

1. «Win-Win» – сотрудничество;
2. «Win-Lose» – соперничество;
3. «Lose-Win» – приспособление;
4. «Lose-Lose» – уход.

Стили поведения в конфликте распределяются на основании таких критериев, как важность отношений и важность результата, приведенные выше переговорные стратегии в данном случае ранжируются по тому же принципу. Поэтому, рассматривая стратегию «Win-Win», следует говорить о нацеленности на удовлетворение интересов обеих сторон, о взаимоуважении между ними и стремлением сохранить и улучшить отношения; эта стратегия будет самой эффективной, поскольку стороны заинтересованы в удовлетворении интересов друг друга. Напротив, говоря о стратегии Win-Lose, на первое место выступает важность результата, для достижений которого нужно приложить максимум усилий, но безразличие к оппоненту, который воспринимается как противник, соответственно, его интересы не важны.

Итак, в данном параграфе были рассмотрены наиболее важные для исследования компоненты переговоров: модели, понятия, динамику и стратегии. Благодаря этому в следующем параграфе появилась возможность

⁵³ Иванова Е.Н. Медиация как переговоры. – Рабочий сценарий СПб.: институт мира и исследования конфликтов, 2021.

⁵⁴ Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument // XICOM Inc.1990

на конкретном примере определить действительную результативность переговоров, рассмотреть, какие стратегии предпочтительнее и на каком этапе интервенция в виде переговоров будет наиболее эффективной.

ГЛАВА 2. Исследование практики работы с организационными конфликтами.

2.1. Типичные проблемы в муниципальном учреждении и подходы к работе с ними.

Исследовательский интерес представляет специфика технологии урегулирования конфликта и поддержания мира – переговоры в поле организационного конфликта. Что касается переговоров и переговорного процесса, достаточно подробно была освещена эта тема в предыдущем параграфе. Соединяя обе ключевые позиции работы и анализируя их, постараемся раскрыть эту тему и подтвердить написанное конкретным примером.

Организационный конфликт несколько отличается от иных типов конфликтов, в частности тем, что имеет более формально-рациональный характер. Как уже говорилось, организационный конфликт становится таковым, когда затрагиваются интересы самой организации и нарушается основополагающий принцип – целесообразность. Также принципиальную важность имеет то, что отношения между сотрудниками выстраиваются в соответствии с их ролями и в дальнейшем регулируются именно служебные отношения.

Институт муниципального учреждения, в частности муниципальное унитарное предприятие, ввиду проведенного анализа видится не только как специфическая социальная организация, но и как коммерческая организация (МУП). Поэтому, МУП является нестандартным полем для конфликтов и, тем более, управления ими, ибо в контексте муниципального учреждения не всякий способ оправдан и актуален.

Постараемся далее рассмотреть типичные проблемы, с которыми может столкнуться учреждение на протяжении своей деятельности.

Во-первых, дестабилизирующим фактором в любом учреждении будет являться недостаточно четкое разграничение должностных обязанностей сотрудников. Исходя из этого, первой типичной проблемой уместно назвать дублирование обязанностей или полный отказ от выполнения их части ввиду заблуждения. Такие конфликты можно решать уже на латентной фазе, главное – вовремя заметить неладное. Естественно, что первоначальным пунктом будет прогнозирование на основе сбора информации, а далее, если решение по управлению конфликтом принимает руководство – либо дополнение правил внутреннего распорядка, либо разъяснение сотрудникам их функциональных обязанностей и результата, который должна принести их работа. Решение на данной фазе принимает преимущественно руководство, ибо это характерно для муниципальных учреждений, где иерархия власти четко регламентирована и любая проблема проходит прежде всего через начальство. Возможно также, что при наличии среднего звена на предконфликтной стадии меры по управлению будут принимать они. Отметим также, что на латентной стадии способы управления конфликтами мало отличаются от обычных организационно-управленческих мер по повышению эффективности работы, но, тем не менее, в конкретных случаях могут быть чрезвычайно полезны.

Во-вторых, не менее важной проблемой служит взаимозависимость и взаимосвязанность между отделами или сотрудниками, выражающаяся в невозможности корректного достижения результата без участия обеих «команд». Например, если речь идет о муниципальном унитарном предприятии, эта проблема может воплотиться в конфликт между персоналом среднего и низшего звена, когда они не могут договориться о плане исполнения задач и цели организации не выполняются. Управлять таким конфликтом можно на двух стадиях: в хорошем случае, либо высшее звено, либо среднее смогут спрогнозировать развитие и последствия конфликта и вовремя его предупредить, или в момент активной фазы конфликта непосредственно руководство вмешается и проведет деэскалирующую

интервенцию. Некоторыми из таких вариантов представляются фасилитация или переговоры, которые на данном этапе способны основательно разрешить возникшее противоречие.

В-третьих, еще одним типичным конфликтом, как и для многих немунципальных учреждений, является конфликт работника и руководителя. Такое противоречие может появиться ввиду разнообразных причин, например, неудовлетворенность оплатой труда, отсутствие обеспечения должных условий труда, неквалифицированное исполнение работником своих трудовых обязанностей и так далее. В муниципальных учреждениях такие конфликты зачастую регулируются путем авторитарных решений. Такой способ урегулирования быстрый, но не самый лучший, так как противоречие не искореняется и возможно усиление или расширение конфликта. Однако наряду с этим присутствует и партнерский тип разрешения, когда руководителю получается договориться с сотрудником.

В-четвертых, муниципальному учреждению свойственно контактирование с внешними организациями, в частности с государственными или муниципальными органами власти и структурами. Нередко такие проблемы решаются непосредственно через суд, ибо вынесенные предписания или штрафы подлежат судебному закреплению. Однако можно заметить, что возможен и иной способ управления конфликтом. Например, применительно к данной теме, переговоры, которые на этапе начала конфликтного взаимодействия могут урегулировать возникшее противоречие и привести к досудебному решению проблемы.

Были рассмотрены четыре типичных конфликта в муниципальном учреждении или с его участием и представляется возможным сделать вывод, что управление в них занимает значительное место, ибо оно подразумевает нахождение таких способов интервенции, которые способны эффективно разрешить возникшие противоречия. К сожалению, это не всегда возможно и достаточное количество решений конфликта осуществляется за счет

авторитарного давления руководителя. Но это в некотором роде оправдано спецификой муниципального учреждения – они не полностью самостоятельны в своей деятельности и зачастую вынуждены решать проблемы в краткие сроки, дабы конфликт не мешал реализации целей организации.

Отдельное место в способах управления организационными конфликтами занимают переговоры, возможные как на латентной стадии, так и на стадии конфликтного взаимодействия. Так как муниципальное учреждение – нестандартное поле для конфликтов, то и переговоры будут протекать также в специфичном русле, где участникам следует обсуждать проблемы, влияющие на благополучие организации. Однако нет полных оснований утверждать, что в процессе переговоров участники независимо от осознанности решают исключительно деловые вопросы; вполне вероятно, что за столом люди способны заодно решать межличностные противоречия.

Но, возвращаясь к волнующей теме, все же обозначим характерные черты переговоров в организационном конфликте. Для введения дополнительного теоретического материала обратимся к У. Мастенбруку, а конкретно его работе, ранее упоминаемой, «Переговоры».

Согласно данному автору, большинство проблем, с которыми сталкивается организация, вполне решаемы путем переговоров. У. Мастенбрук в своей работе писал о взаимосвязанных подразделениях, имеющих свои интересы и предпочтения, и, конечно, любое принятие решения может сопровождаться некоторым конфликтом интересов, следовательно, если применить переговоры, таких конфликтов и вытекающих из них последствий можно избежать или уменьшить их. Кроме того, хотелось бы добавить, что вместе с подразделениями, конфликту интересов подвержены и непосредственно сотрудники.

Также У. Мастенбрук вывел необходимые тенденции для развития организации:

1. Делегирование полномочий.

2. Уменьшение численности сотрудников и увеличение автономности.

3. Ориентация на рынок и предпринимательство⁵⁵.

Переговоры в целом предстают как универсальный способ взаимодействия в условиях конфликта, когда участники понимают, что нужно стараться сочетать собственный интерес с взаимозависимостью.

Помимо этого, добавим, что в ситуациях организационного конфликта по результативности предпочтительней партнерский тип урегулирования конфликтов, как раз предполагающий переговоры и посредничество. Переговоры предполагают добровольное участие сторон и совместную выработку решения, поэтому удовлетворенность партнеров возрастает и, как следствие, шанс повторения аналогичного конфликта или неудовлетворенность участников снижается или исчезает⁵⁶.

Основываясь на предыдущих параграфах, можно сказать о переговорах в организационных конфликтах следующее:

1. учитывая преобладание рационального начала в организационном конфликте, переговоры будут основываться на наличии определенной организационной проблемы.

2. Все участники переговоров несут ответственность за принятое решение, так как вступали в переговоры добровольно. Это значит, что переговоры в организационных конфликтах порождают коллективную ответственность участников, то есть сотрудников.

3. Переговоры – процесс взаимодействия и коммуникации, они предполагают наличие норм и правил, обязательных для соблюдения, а также наличие у сотрудников компетенции к вступлению и ведению переговоров.

⁵⁵ У. Мастенбрук. Переговоры: пер. с англ. – Калуга: Калужский ин-т социологии, 1993. – С. 7

⁵⁶ Решетникова К.В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами // Социс. – 2008. – № 10 – с. 52-61

4. Результат переговоров должен соответствовать целевым критериям организации.

5. В организационных конфликтах имеют место псевдо-переговоры, то есть различные собрания, обсуждения и так далее, однако это не ведет к устранению проблемы.

Итак, были рассмотрены переговоры в контексте организационных конфликтов и уместно переходить к заключительной части данной работы, подтверждающей гипотезы.

2.2. Примеры конфликтных ситуаций в поле публично-правового (муниципального) образования.

В данном параграфе особое внимание уделяется описанию конкретных конфликтных ситуаций. Всего их три: два с участием муниципального учреждения и переговорами в качестве способа управления конфликтами и один с участием отраслевого органа администрации и управления как структурного элемента администрации. Лица, дающие интервью, осведомлены о публикации данной исследовательской работы, и фамилии экспертов по их просьбе в целях соблюдения конфиденциальности не приводятся, также изменяются некоторые названия, прямо указывающие на их место нахождения.

- 1) Конфликт между средним и низшим звеном в муниципальном учреждении.

Прежде чем приступить к описанию и анализу конфликтных ситуаций и дальнейшей роли переговоров, предоставим некоторую вводную информацию касательного самого учреждения.

Ранее в терминологии было заложено, что муниципальным учреждением в данной работе называется юридическое лицо, учреждаемое органами местного самоуправления. Для следующих примеров было взято муниципальное унитарное предприятие «Надежда», учрежденное отраслевым органом местного самоуправления С. городского округа «Комитет по управлению муниципальным имуществом» (далее – ООА СГО КУМИ), в соответствии с Положением об отраслевом органе местного самоуправления С. городского округа «Комитет по управлению муниципальным имуществом», утвержденным решением Думы С. городского округа от 22.02.2008 N 335.

МУП «Надежда» является учреждением со следующими видами деятельности: расселение гостей города, жителей города (по сниженным ценам), а также общественное питание. В рамках города этот комплекс –

единственный в своем роде, поэтому гостиничный комплекс был приобретен именно для его сохранения и функционирования.

МУП «Надежда» – это не дотируемое предприятие, обеспечивающее собственные нужды исключительно за счет прибыли. Имущество предприятия находится в хозяйственном ведении, то есть имеет ограниченное право владения, передаваемое собственником имущества – ООА СГО КУМИ. Также предприятие может расширять диапазон своих видов деятельности, что на данный момент находится в процессе реализации. Таким образом, руководство МУП «Надежда» в основном имеет две функции касательно имущества: содержать и контролировать. Но, как и заведено, любые права порождают обязанности: руководство МУПа обязано два раза в год отчитываться перед ООА СГО КУМИ о деятельности вверенного предприятия.

Учредителем муниципального унитарного предприятия является орган местного самоуправления в лице ООА СГО КУМИ. Учредитель не может вмешиваться в деятельность предприятия, а также давать задания, связанные с вопросами местного значения (как было бы в ситуации с, например, бюджетным муниципальным учреждением). Однако ОМСУ правомочны проводить аудиторские проверки и в нашем случае обеспечить подконтрольное проживание гостей.

Учредитель МУПа назначает директора сроком на один год, в чьи полномочия входит:

- руководство гостиничным комплексом;
- контроль деятельности руководителей среднего звена и финансовой дисциплины;
- распределение бюджета;
- распределение расходов по статьям;
- формирование технического профильного плана (бюджетный год);

– непосредственное руководство персоналом.

Назначаемое лицо проходит ежегодный конкурс на должность директора предприятия⁵⁷. Сначала претендент включается в кадровый резерв, далее кадровая комиссия дает рекомендацию и в итоге глава города с учетом мнения комиссии назначает лицо на должность директора.

Не менее важен вопрос об эффективности данного предприятия. В одном из параграфов уже говорилось об этом, но следует добавить, что муниципальное унитарное предприятие наиболее эффективно для ОМСУ, так как находится на самообеспечении и пополняет местный бюджет; но если рассматривать с позиции коммерческой организации, то можно наблюдать следующее: с одной стороны, МУП оказывает услуги по низким ценам и не может получить прибыль, соразмерную конкурентам, с другой стороны, имущество (в нашем случае здание) приобретено органами местного самоуправления города и для МУПа это – упрощение оплаты, так как арендная плата будет исключена из расходных статей бюджета. Таким образом, наблюдается уравновешивающий баланс между негативными и позитивными сторонами специфического предприятия.

Итак, была обозначена среда, в которой происходил конфликт, и далее приступим к его описанию.

В условиях изменения труда в связи с ограничениями, вызванными вспышкой COVID-19, уволились два метрдотеля с опытом работы 3-4 года, у которых был принятый в коллективе принцип работы, а также налаженные межличностные коммуникации, позволяющие бесконфликтно работать. После ухода метрдотелей многие официанты с приличным стажем работы надеялись, что их повысят. Они обладали достаточными навыками и знаниями о ресторане, принципах работы и так далее. Однако у них не было главного – административно-управленческих навыков, необходимых метрдотелю.

⁵⁷ Положение о кадровом резерве руководителей муниципальных учреждений (предприятий) С. городского округа, утвержденное постановлением администрации С. городского округа от 22.03.2022 № 392.

Сразу сделаем оговорку: в привычном нам понимании метрдотель – это лицо, выполняющее функцию администратора, в чьи обязанности входит рассадка гостей, решение конфликтов в зале, координирование официантов и контроль за качественным обслуживанием клиентов. В МУП «Надежда» метрдотель выполняет также функции рядового официанта.

Соответственно, после ухода метрдотелей на их должность приняли новых в том же количестве (опыт менее полугода, младше по возрасту).

Новые метрдотели не имели общего опыта работы с местными официантами, у них были иные методы руководства и иной «устав», с которым официанты были не согласны. Далее официанты намеренно подмечали недочеты метрдотелей и, ссылаясь на них, создавали конфликт, до определенного времени проходивший без вмешательства директора.

Но, тем не менее, директор заметил негативный настрой персонала к новым сотрудникам. Первым шагом директора было проведение собраний с метрдотелями. Руководство хотело выявить сложность работы метрдотеля со своими подчиненными. Метрдотели должны уметь справляться с конфликтами сами, иначе служебный авторитет будет потерян. На таком собрании руководство с метрдотелями разбирали, как реагировать в той или иной ситуации, и что делать сообразно обстоятельствам. От персонала получали только жалобы.

На тот момент было принято решение не вмешиваться, а получить от персонала максимальный объем информации в течение месяца. Когда достаточное количество информации было получено, руководство было готово к принятию решения.

Далее началось собрание со всем персоналом. Перед собранием приняли решение об изменениях, которые оглашали на нем. Некоторыми пунктами решения были проведение общего собрания еженедельно и введение усовершенствованных правил внутреннего распорядка. Таким образом, руководство снимало груз, который не дает персоналу нормально

взаимодействовать и выполнять свои непосредственные трудовые обязанности.

На собрании поступали предложения с обеих сторон, после чего шло обсуждение. Как мы говорили выше, директор в данной ситуации – лицо априори присутствующее, так как он сразу уведомляет стороны, что может быть реализовано, а что нет. Деловая коммуникация шла непосредственно между субъектами конфликта.

Первые предложения с обеих стороны шли вразрез с целями предприятия, то есть официант заинтересован в упрощении своей работы, метрдотель – своей. Реализация таких предложения не способствовала бы повышению эффективности работы, поэтому они отклонялись.

Естественно, что в процессе обсуждения так или иначе наступала тупиковая ситуация. Прежде всего это связано с тем, что предложения невозможно выполнить. Обсуждаемые вопросы отчасти важны для сторон, но неактуальны и неэффективны для решения здесь и сейчас, и даже в ближайшее время.

Одним из пунктов повестки, обсуждаемой на собрании, был уровень заработной платы. Официанты аргументировали предложение поднять им оплату труда. После обсуждения руководство согласилось увеличить оплату за счет премии за увеличение объемов продаж. Этот пункт можно охарактеризовать как часть соглашения, основанную на сотрудничестве.

Это собрание позволило управлять развивающимся конфликтом, не доводя до точки кипения. Обе стороны в известных пределах остались удовлетворены результатом и в дальнейшем сотрудничество и взаимопонимание между метрдотелями и официантами наладилось. Конфликт был разрешен за полтора месяца, большинство сотрудников наладили взаимодействие, несколько сотрудников, которых не устроили достигнутые соглашения, уволились.

- 2) Конфликт между муниципальным учреждением и территориальным отделом управления Роспотребнадзора по С. области.

В условиях распространения COVID-19 и связанных с ним ограничений в отношении предприятий общественного питания Указом Губернатора С. области от 17.08.2020 № 455-УГ "О внесении изменений в Указ Губернатора С. области от 18.03.2020 № 100-УГ "О введении на территории С. области режима повышенной готовности и принятии дополнительных мер по защите населения от новой коронавирусной инфекции (2019-nCoV)" была ограничена работа ресторанов и кафе, «в том числе с обслуживанием и потреблением на месте».

С-кий филиал федерального бюджетного учреждения здравоохранения «Центр гигиены и эпидемиологии в С. области» (далее – также ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в С. области») проверял работу организаций общественного питания, точнее исполнение законодательства об ограничении работы таких организаций. МУП «Надежда» в тот момент осуществлял свою деятельность в том числе и как ресторан, то есть пользоваться услугами общественного питания могли как постояльцы гостиницы, так и обычные клиенты.

Санитарно-эпидемиологическая служба (далее – также СЭС) выявила нарушение и пригласила руководство МУП «Надежда» для ознакомления с постановлением. Руководство С-кого филиала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в С. области» назначило переговоры и начинали вести подготовку к предстоящему мероприятию, подготавливая нормативно-законодательную базу, на основании чего оно вынесло предписание об ограничении работы общественного питания. Руководство МУП «Надежда» также проводило подготовительную информационную работу.

Переговоры были назначены на территории СЭС, конкретно в кабинете у руководителя СЭС.

Состав делегации от МУП «Надежда» был представлен директором и юристом. Со стороны СЭС были специалист С-кого филиала Роспотребнадзора и руководитель С-кого филиала Роспотребнадзора.

Непосредственно на переговорах СЭС сообщило основание для вынесения постановления, юрист МУП «Надежда», в свою очередь, высказал свою точку зрения по данному вопросу, конкретно – почему было неправильно трактовано законодательство специалистом С-кого филиала Роспотребнадзора. Руководитель Роспотребнадзора оценивает ситуацию и совместно с директором МУП «Надежда» принимает взвешенное решение, что к ресторану данное нарушение не относится и отменяет постановления. Суть договоренности состояла в том, что общественное питание осуществлялось только для постояльцев гостиницы.

Соглашение было оформлено в виде изменения предписания на ограничение работы ресторана на недопущение обслуживания всех, кроме проживающих в гостинице.

Далее СЭС периодически осуществляла контроль без извещения МУП «Надежда» и убеждалась в том, что договоренности в силе.

- 3) Конфликт между отраслевым органом администрации С. городского округа «Комитет по управлению муниципальным имуществом» и правовым управлением администрации С. городского округа.

Для начала предоставим входную информацию касательно тонкостей работы данных подразделений и причины конфликта.

Арендная плата за земельные участки (далее аренда) является обязательным и регулируемым платежом в силу закона (ст. 65 Земельного Кодекса РФ), и зачисляется в доход местного бюджета по нормативу 100%, т.е. это один из основных неналоговых источников дохода местного бюджета. Структурными подразделениями, в чьи функции входит данная работа, являются комитет по управлению муниципальном имуществом (далее КУМИ) и правовое управление (далее ПУ). Функции, обязанности и полномочия

КУМИ и ПУ определены нормативными правовыми актами – положениями о КУМИ и ПУ, утверждаемыми соответственно представительным органом (Думой) и главой администрации. В полномочия КУМИ по взысканию задолженности по аренде входит подготовка и направление претензий об уплате задолженности в порядке досудебного урегулирования. В обязанности ПУ входит ведение исковой работы и работы по контролю исполнительных производств. Однако отсутствует правовой акт, определяющий порядок, сроки, ответственных лиц ведения претензионно-исковой работы (далее ПИР), в связи с этим такая работа не ведется в системе, отсутствует контроль ее исполнения, что приводит к увеличению сумм задолженности по аренде, а, следовательно, уменьшению доходной части местного бюджета и невозможности решения вопросов местного значения (далее ВМЗ).

Ежегодно администрация отчитывается перед Думой об исполнении бюджета, также администрация отчитывается перед Министерством финансов (далее МФ) области и перед Губернатором. Увеличение задолженности из года в год является отрицательным фактором оценки работы администрации в части решения ВМЗ, а также оценки работы Думы населением муниципального образования.

Плохие показатели по исполнению бюджета муниципалитета влияют в целом на рейтинг области по России. МФ ставит условие, что в случае, если задолженность не будет взыскиваться, это повлияет на предоставление средств областного бюджета в муниципалитет.

Вопрос был поднят на уровне МФ, которое потребовало от главы С. городского округа (далее – также глава округа) незамедлительного реагирования. Глава округа перед ответственными лицами администрации поставил вопрос о причинах такой ситуации, об ответственных лицах и о путях решения этого вопроса и персональной ответственности должностных лиц.

Далее, после поднятия вопроса главой округа, оба подразделения (КУМИ и ПУ) вступают в непосредственное конфликтное взаимодействие,

перекладывая вину за результат работы друг на друга посредством служебных записок на имя главы муниципального образования, выступлений на различных совещаниях, а также на заседаниях комитета Думы по бюджетной политике.

КУМИ работает в соответствии с положением, претензионная работа ведется, но не организовано, а от случая к случаю, т.к., как говорилось ранее, эта работа ничем не регламентирована. Вместе с тем, подготовка правовых актов, касающаяся работы администрации, это функции ПУ согласно положению о ПУ.

ПУ, получая от КУМИ пакеты документов для подготовки исковых заявлений в суд, в связи с отсутствием регламентированного порядка направляет исковые заявления в суд от случая к случаю, что приводит к проигрышам судебных дел, в том числе, связанных с истечением сроков исковой давности. Исполнительное производство ПУ не контролируется, внятного объяснения причин от ПУ не поступило. Подозревалось также, что одной из причин отсутствия ведения контроля за исполнительным производством является коррупционная составляющая. Непредъявление исполнительного листа приводит к тому, что должник ничего не должен, а лицо, скрывшее исполнительный лист, может иметь материальную выгоду.

На данный момент решений о дисциплинарном наказании руководителей КУМИ и ПУ принято не было. То есть пытались решить конфликт мирным путем, но, однако, уже было принято решение о необходимости разработки правового акта, регулирующего порядок ПИР.

В конфликт вмешивается прокуратура города, проводя по заданию прокуратуры области проверку исполнения законодательства по взысканию задолженности по арендной плате и ведению ПИР, в ходе которой выявляются многочисленные нарушения. Прокуратура выносит главе округа представление с требованием устранить нарушение и привлечь к дисциплинарной ответственности виновных лиц. Неисполнение

представления прокурора влечет за собой административную ответственность для главы округа. По результатам рассмотрения представления принимается решение главой округа об установлении месячного срока для разработки правового акта, регулирующего порядок ПИР, и привлечение к дисциплинарной ответственности начальника ПУ.

Ответственным за разработку правового акта назначается ПУ. ПУ разрабатывает проект постановления администрации о порядке ПИР и в соответствии с регламентом работы администрации данный проект проходит процедуру согласования, одним из согласовывающих лиц является КУМИ. Происходит то, что КУМИ не согласовывает проект, указывая на его недостатки в части определения полномочий ПУ, т.е. КУМИ активно противостоит увеличению работы и ответственности своего подразделения.

ПУ вынуждено принять позицию КУМИ в связи с коротким сроком для утверждения порядка ПИР, поскольку несоблюдение этого срока повлечет за собой дисциплинарную ответственность начальника ПУ вплоть до его увольнения.

ПУ приняло все замечания и порядок ПИР был утвержден постановлением администрации.

Конфликт обострился и набрал обороты из-за провокационных действий обеих сторон, выраженных в следующем:

1. КУМИ направляет ПУ огромное количество материалов, в том числе с истекшим сроком исковой давности для того, чтобы ПУ обращалось в суд и получало решение о прекращении дела в связи с истечением срока исковой давности, что позволит списать задолженность, тем самым уменьшив ее объем. В связи с тем, что таких дел было много, ПУ попыталось уклониться от походов в суд и стало возвращать пакеты документов, выдумывая исключительно формальные причины, например, отсутствие какого-то одного документа в пакете. Все происходит в письменном виде.

2. КУМИ стало передавать, полностью описывая все документы, содержащиеся в приложении, тогда ПУ стало писать в адрес КУМИ письма, обосновывая возвраты тем, что шансы на победу в суде невелики, и проигрыш приведет к увеличению судебных расходов, которые будут выплачивать за счет местного бюджета. Оппоненты отказываются понимать друг друга, т.к. КУМИ делает выводы о непрофессионализме юридической службы администрации в лице ПУ.

Работники КУМИ стали усложнять задачу для ПУ, отказываясь помогать, поскольку только КУМИ, являясь узкими специалистами, владеют особенными знаниями, которые очень помогли бы ПУ в судебном процессе и разработке и защите правовой позиции.

Вся работа администрации жестко регламентируется документами и выполнение порядка ПИР поставлено на контроль у главы округа, и ежемесячно руководители КУМИ и ПУ отчитываются перед главой о проделанной работе. В связи с тем, что доверие отсутствует, компромисс не рассматривается, и ПУ и КУМИ больше не опасаются причинить вред друг другу и на совещаниях, отчитываясь перед главой, указывают на недостатки друг друга.

Начинается стремление контролировать другую сторону путем письменной фиксации всего взаимодействия (направление друг другу служебных записок под роспись о получении), также КУМИ в своих служебных записках всегда указывает на наступление определенных негативных последствий в случае, если ПУ не выполнит то, что от него обоснованно требует КУМИ.

Начинается уничтожение противника целенаправленным причинением вреда. Этот конфликт начинает распространяться на другие очаги. КУМИ в процессе своей деятельности готовит правовые акты, касающиеся как предоставления земельных участков, так и нормативные правовые акты, регулирующие различные порядки управления земельными ресурсами. В

соответствии с регламентом работы администрации, все правовые акты проходят согласование и правовую экспертизу, которая проводится ПУ согласно положению о ПУ. Работа правового эксперта ПУ подрывается специалистами КУМИ, не согласовывающими проекты ПА. Так, КУМИ на любой проект, который прошел правовую экспертизу, пишет мотивированные замечания, что подрывает авторитет правового эксперта, который уже вынес положительное заключение. В свою очередь, правовой эксперт начинает противодействовать КУМИ, отказываясь выносить положительные заключения на проекты административных регламентов предоставления муниципальных услуг по направлению работы КУМИ, что приводит к невыполнению КУМИ «дорожной карты» (плана мероприятий) по типизации муниципальных услуг, утвержденной Правительством С. области.

Результатом противоборства становится увольнение начальника ПУ, в связи с тем, что он не справился с работой, и доводы КУМИ более мотивированные, основанные на букве закона, а ПУ не может прикрыть личную неприязнь интересами дела.

Конфликт, начавшийся из-за некачественно проводимой ПИР, в процессе создал еще один конфликт, который до сих пор не урегулирован, находится в вялотекущем состоянии.

По данному конфликту были предприняты следующие действия:

1. Увольнение начальника ПУ, что означало победу КУМИ.
2. Сотрудники ПУ, ответственные за исковую работу, сделали соответствующие выводы и пошли по пути взаимодействия с КУМИ на условиях Комитета.
3. КУМИ усилило свои позиции в работе, получив дополнительные полномочия по взысканию задолженности, забрав у ПУ работу по контролю исполнительного производства, приняв на работу в свое подразделение специалиста по данному направлению, что привело к снижению сумм задолженности.

4. В настоящее время задолженность, существовавшая в начале конфликта, в два раза снизилась.

5. Также победа в данном конфликте усилила авторитет КУМИ в администрации и непосредственно у главы округа.

Сотрудники ПУ, ответственные за исковую работу, по-разному приняли это поражение, один из них активно взаимодействует с КУМИ, пользуется их информационными ресурсами и поддержкой, вследствие чего он чаще выигрывает судебные процессы. Второй не полностью, но в большей степени конструктивно взаимодействует с КУМИ. Третий с КУМИ не взаимодействует, не конфликтует, делает по-своему и, как правило, проигрывает процессы.

Итак, были описаны три конфликта, протекающие в области публично-правового образования городского округа. В следующем параграфе проанализируем эти конфликты, в особенности на предмет управления и урегулирования либо разрешения.

2.3. Анализ конфликтных ситуаций и роль переговоров в них.

Конфликтологический анализ конфликтных ситуаций предполагает определение субъектов конфликта, их интересов и особенностей взаимодействия, а также третьих сторон; объекта и предмета конфликта; границ конфликта; динамики; оценку результатов конфликта. Также в рамках исследовательской работы поэтапно рассмотрим переговоры, выделим применяемые субъектами конфликта стратегии и дадим оценку достигнутому результату. Проанализировав конфликтные ситуации и оценив результаты, сопоставим два способа управления организационными конфликтами и сделаем окончательный вывод о том, какой из них наиболее эффективен.

При анализе конфликтов используется классификация стратегий поведения в конфликте, выработанная К. Томасом и Р. Килманном⁵⁸ (уход, приспособление, соперничество, сотрудничество и компромисс).

Теперь приступим к анализу конфликтных ситуаций. Он будет происходить по порядку в соответствии с последовательностью примеров из предыдущего параграфа.

- 1) Конфликт между средним и низшим звеном в муниципальном учреждении. Также можно назвать этот конфликт: «старые сотрудники» и «новые сотрудники».

Субъекты конфликта.

- Новые метрдотели. Заинтересованы в бесконфликтном взаимодействии на основе новых принципов работы и утверждении собственного служебного авторитета.

- Официанты. Интерес заключается в: 1) продвигаться по карьерной лестнице и стать метрдотелями, 2) бесконфликтное взаимодействие на базе прежних «устоев» в работе, 3) повышение оплаты труда.

⁵⁸ Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument // XICOM Inc. 1990

– Особенности взаимодействия заключаются в том, что субъекты конфликта находятся одновременно в отношениях субординации и некоторого дублирования обязанностей, то есть метрдотели наряду со своими прямыми административными обязанностями выполняют роль официанта. Также важным фактором является и то, что оба метрдотеля в данном коллективе являются новыми сотрудниками и не имеют представления ни о подчиненных, ни о предыдущих методах управления.

– Третьей стороной в конфликте выступают директор муниципального унитарного предприятия. Интересы директора заключались в четком следовании целям организации, а также налаживании стабильного взаимодействия между персоналом. Заметим также, что в данном случае разрешить конфликт путем переговоров невозможно без участия директора, так как согласование и реализацию многих предложений может совершить только он.

Объект конфликта. Организационно-управленческая структура ресторана.

Предмет конфликта. 1) Должностной статус официантов, 2) методы управления персоналом низшего звена.

Границы конфликта. Временные: конфликт длился полтора месяца. Пространственные: внутриорганизационный конфликт.

Динамика конфликта.

– Латентная стадия. Накопление недовольства изменениями условий труда, уход привычных метрдотелей, неоправданные ожидания о повышении в должности обычных официантов.

– Инцидент. Назначение двух новых метрдотелей. Так как речь идет об организационном конфликте, субъекты конфликта не могут открыто вступать в конфронтацию и уделять чрезмерное внимание неудовлетворенности личных интересов. Однако нестабильность в коллективе

и неспособность новых метрдотелей самостоятельно урегулировать нарастающие противоречия ведут к снижению эффективности труда.

– Конфликтное взаимодействие. Официанты целенаправленно подмечали недочеты в работе со стороны метрдотелей и на протяжении месяца создавали конфликтные очаги по актуальным вопросам, а также писали жалобы директору. Спустя месяц, во время которого директор собирал информацию о сторонах и предмете конфликта, было принято решение об усовершенствовании правил внутреннего распорядка, чем снято основное напряжение между официантами и метрдотелями. Таким образом, наблюдается предпринятый директором шаг деэскалирующей интервенции, который действительно помог управлять конфликтом и выводить его в более конструктивное русло. Также после этого в течение ряда собраний, которые также можно назвать фасилитацией с применением внутренних переговоров, были достигнуты определенные соглашения, устраивающие сотрудников и руководство.

– Завершение конфликта. Конфликт разрешен посредством переговоров на основе сотрудничества субъектов конфликта. Источники противоречий сняты, и официанты удовлетворили большую часть своих интересов.

Оценка результатов. Внутриорганизационный конфликт был удачно разрешен за полтора месяца. Основным способом управления выступали переговоры в рамках еженедельных рабочих собраний, которые позволили сторонам конструктивно взаимодействовать друг с другом и выстраивать пути принятия решений совместно и на равных, чем также были сняты глубинные противоречия между «старыми сотрудниками» и «новыми сотрудниками». Для организации такие результаты разрешения конфликта более чем выгодные, так как наладился рабочий процесс и вышел на принципиально новый уровень, когда официанты готовы работать больше за

соответствующую оплату. Таким образом, наблюдается эффективность применения стратегии сотрудничества.

Помимо конфликтологического анализа следует проанализировать переговорный процесс, для простоты восприятия будут описаны выводы в форме тезисов.

- Подготовка к переговорам заключалась в сборе информации руководством (жалобы и диалог с каждым сотрудником отдельно) и организации пространства для переговоров. Отметим, что руководство разработало правила, которые можно расценивать как механизм предупреждения негативного влияния как на сам переговорный процесс, так и на рабочую обстановку.

- Переговорами о переговорах можно назвать также работу, проведенную руководством, назначение места встречи и времени, обозначения участников предстоящих переговоров и повестки.

- В процессе переговоров не было необходимости в личном знакомстве, вместо этого было ознакомление с ситуацией всех участников и заключение процедурных соглашений.

- Каждая из сторон выдвинула начальные предложения, подразумевающие максимальную выгоду без учета общих интересов, которую стороны хотят получить. Эти предложения были отвергнуты, что было типично, так как это было «прощупыванием» почвы для дальнейших предложений. Кроме того, начальные предложения не способствовали повышению качества работы.

- В ходе переговоров сторонами обсуждались предложения, которые являлись либо компромиссными, либо полностью удовлетворяющими обе стороны. Результаты обсуждения предлагались на рассмотрение директору для одобрения или нет.

- По некоторым вопросам переговоры зашли в тупик. В ходе обсуждения стороны пришли к выводу, что в текущих условиях эти вопросы

не являются значимыми и не влияют на сложившуюся ситуацию. В данный момент их эффективное решение невозможно, поэтому было принято согласованное решение отложить эти вопросы до момента, когда они окажутся важными или разрешатся сами. Таким образом, при решении этих вопросов была выбрана стратегия ухода.

– Соглашение в данной ситуации заключается больше на основе сотрудничества. Для сотрудников это – удовлетворение своих потребностей и интересов, так как они все же смогли договориться как между собой, так и с вышестоящим руководством.

– Проверка на реалистичность обещаний в данном организационном конфликте проходила своеобразно: то, на что готовы пойти стороны, фиксировалось в правилах.

– Постпереговорный период характеризуется соблюдением договоренностей за счет контроля со стороны руководства.

2) Конфликт между муниципальным учреждением и территориальным отделом управления Роспотребнадзора по области.

Субъекты конфликта.

– Руководство МУП «Надежда». Заинтересовано в продолжении деятельности ресторана.

– С-кий филиал ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в С. области». Интересы: следить за надлежащим исполнением Указа Губернатора и не допускать продолжения работы предприятий общественного питания.

– Особенности взаимодействия. С-кий филиал ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в С. области» призван контролировать исполнение санитарно-эпидемиологического законодательства, в то время как МУП «Надежда» является поднадзорной организацией и вынуждено исполнять предписания надзорного органа.

Объект конфликта. Деятельность ресторана.

Предмет конфликта. Исполнение санитарно-эпидемиологического распоряжения рестораном.

Границы конфликта. Временные: месяц. Пространственные: конфликт между муниципальным учреждением и надзорным органом в рамках одной области.

Динамика конфликта.

– Латентная стадия. Объявление распространения COVID-19 и связанные с ним ограничения, в том числе в деятельности предприятий общественного питания. Издание Указа Губернатора области, обязательного к исполнению на территории всей области.

– Инцидент. СЭС проверяет исполнение санитарно-эпидемиологического законодательства на территории города и обнаруживает его неисполнение МУП «Надежда».

– Конфликтное взаимодействие. СЭС выявила нарушение Указа Губернатора, выражающееся в продолжении работы ресторана и пригласила руководство МУП «Надежда» в свой офис для обсуждения готовящегося постановления. Отметим также, что непосредственно директор проявил инициативу мирного досудебного урегулирования конфликта. В качестве способа управления конфликтом были избраны переговоры, проходящие на территории С-кого филиала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в С. области».

– Завершение конфликта. Конфликт был урегулирован на основании компромисса, так как со своей стороны МУП «Надежда» идет на уступку в виде ограничения количества гостей (только проживающие в гостинице), а С-кий филиал ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в С. области» не выносит предписания о полном закрытии ресторана.

Оценка результатов. Благодаря переговорам оба субъекта конфликта смогли прийти к компромиссу, позволяющему временно прекратить конфликт, который возник и развивался в специфических условиях

коронавируса и связанных с ним ограничений. Такое решение адекватно обстоятельствам и помогает предотвратить потенциальные столкновения между этими же субъектами. Когда ограничения в работе предприятий общественного питания были сняты, полноценное функционирование ресторана налажено. В результате конфликт был разрешен и возобновление практически исключено.

- 3) Конфликт между отраслевым органом администрации С. городского округа «Комитет по управлению муниципальным имуществом» и правовым управлением администрации С. городского округа.

Перед подробным анализом конфликта мы предлагаем схему, наглядно показывающую отношения между участниками конфликта и характер их взаимодействий.



Рис. 1. Картирование конфликта между отраслевым органом администрации «Комитет по управлению муниципальным имуществом» и правовым управлением администрации. Начало конфликта.

Субъекты конфликта.

– КУМИ. Интересы: недопущение увеличения рабочих обязанностей, так как штат сотрудников не увеличивается, однако возрастает нагрузка и это негативно сказывается на работе КУМИ в целом и минимизация ответственности за невыполнение работы. Репутация, авторитет.

– ПУ. Интересы: стабилизация объемов работы и минимизация последствий невыполнения работы, в том числе дисциплинарных наказаний. Репутация, авторитет.

– Особенности взаимодействия. Оба структурных подразделения включены в претензионно-исковую работу, но с разными обязанностями, однако многое в этой работе нерегламентировано. Помимо этого, и КУМИ, и ПУ находятся на практически одинаковых условиях: стабильный, неувеличивающийся штат сотрудников и большой объем работы, входящий в имеющиеся полномочия. ПУ позиционирует себя как самое престижное подразделение и, соответственно, авторитетное. Однако КУМИ не согласно с таким распределением ролей.

– Третьи стороны. Министерство финансов области, глава городского округа, лица, курирующие работу КУМИ и ПУ (заместители главы округа).

Объект конфликта. Нормативно-правовая система деятельности КУМИ и ПУ.

Предмет конфликта. Служебные инструкции КУМИ и ПУ по вопросу осуществления претензионно-исковой работы.

Границы конфликта. Временные: три-четыре месяца. Пространственные: в пределах городского округа.

Динамика конфликта.

– Латентная стадия. Отсутствует нормативный акт, определяющий порядок, сроки, ответственных лиц ведения претензионно-исковой работы. Напомним, что в полномочия КУМИ по взысканию задолженности по аренде входит подготовка и направление претензий об уплате задолженности в порядке досудебного урегулирования. В обязанности ПУ входит ведение исковой работы и работы по контролю исполнительных производств. Неурегулированность вопроса об ответственных лицах порождает проблемы с пополнением местного бюджета, соответственно, рейтинг области, в которой находится этот муниципалитет, снижается. Министерство финансов области доводит до сведения главы городского округа, что плохие показатели влияют на поступление областных средств в бюджет муниципалитета.

– Инцидент. Глава округа ставит перед ответственными лицами администрации (лица, курирующие работу КУМИ и ПУ) задачу по устранению причин, вызывающих существование задолженностей по претензионно-исковой работе. Далее ответственные лица администрации передают поручение главы округа непосредственно в отраслевой орган администрации и управление.

– Конфликтное взаимодействие. Оба структурных подразделения перекладывают вину за случившееся друг на друга в виде служебных записок на имя главы округа, выступлений на совещаниях и так далее. ООА СГО и ПУ не могут конструктивно взаимодействовать друг с другом и выстраивают линию поведения в соответствии со стратегией соперничества. ПУ проигрывает суды по взысканию задолженности, КУМИ препятствует внесению ПУ поправок в нормативный документ, регулирующий ПИР, в части распределения ответственности.

Конфликт с функционального уровня подразделения постепенно переходит на межличностный уровень. Сотрудники подразделений идентифицируют себя со своим подразделением и принимают активно участие

в борьбе за удовлетворение собственных интересов. Примечательно то, что решить этот вопрос можно исключительно при совместном корректном взаимодействии.

Далее проявляется стремление контролировать оппозиционную сторону путем письменной фиксации всего взаимодействия.

Объективное и взаимовыгодное решение проблемы перестает интересовать стороны и сам предмет конфликта (ПИР) уступает место глубокому межличностному противоречию.

Оба подразделения все более активно принимают участие в «уничтожении» друг друга целенаправленным причинением вреда. Данный конфликт постепенно провоцирует новые и, таким образом, мы наблюдаем расширение конфликта.

Ранее было отмечено, что предмет конфликта уходит на второй план и объективное решение никого не волнует, поэтому субъекты конфликта переориентируются с победы на «уничтожение» противника.

– Завершение конфликта. Конфликт урегулирован путем авторитарного решения вышестоящего начальства. Сначала регламентировали нормативно-правовые основы претензионно-исковой работы, а после уволили начальника ПУ, поскольку нормативное регулирование относится к полномочиям ПУ, а оно не справилось с задачей. КУМИ теперь играет роль неформального лидера, а также повысило за счет победы в конфликте свой авторитет в рамках администрации. Так как объем работы все же возрос, глава округа разрешил увеличить штат сотрудников КУМИ на два специалиста.

Оценка результатов. Данный конфликт не разрешен, так как основное противоречие (а было замечено, что конфликт в процессе приобрел черты межличностного характера) не устранено, поэтому можно сказать, что конфликт урегулирован. Также замечаются элементы подавления конфликта,

выраженные как в контроле за происходящим со стороны лиц, курирующих КУМИ и ПУ, так и среде, в которой проходит конфликт.

Переговоры в данном конфликте тоже имели место быть, однако в своем специфическом виде, которые больше похоже на силовые. Между прокуратурой и главой округа были переговоры, также выставлены условия, который в итоге оказались удовлетворены. Естественно, что это переговоры не в стандартном понимании, однако можно заменить небольшую нацеленность на сотрудничество между этими участниками, ибо глава округа не хочет получать санкции в свой адрес, а прокуратура заинтересована в надлежащем исполнении требований областной прокуратуры.

Между главой округа, его заместителями и основными участниками (КУМИ и ПУ) были переговоры принуждения⁵⁹, однако в результате эти конфликтные противоречия сняты. Там, где переговоры более конструктивны – там конфликта нет, а где глава округа больше давил на ПУ – произошло замещение конфликта ПУ и КУМИ на давление на ПУ.

Отдельно хотелось бы рассмотреть стратегии поведения в конфликте, которых придерживались субъекты. ПУ выбрало своей первоначальной стратегией уход, выраженный в отказе от сотрудничества с КУМИ, а также в попытке избежать ответственности за невыполнение своих обязанностей.

КУМИ, напротив, активно использовало стратегию соперничества, и противоборство с их стороны прослеживается с самого начала конфликтного взаимодействия. Этой же стратегии данное структурное подразделение придерживалось вплоть до завершения конфликта.

Также хотелось бы дать некоторые рекомендации касательно выбора стратегии поведения в конфликте для аналогичных конфликтных ситуаций. Правовому управлению стоило бы в ключевой момент, а именно в момент согласования правового акта аргументированно настоять на своем ввиду того,

⁵⁹ Иванова Е.Н. Переговоры принуждения. – СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2009. – С. 8-10.

что именно они являются отделом, специализирующемся в области применения права. В таком случае исход конфликта мог быть иной, и они бы не потерпели поражения, а смогли бы утвердить правовой акт в первоначальном виде.

В качестве возможных вариантов управления потенциальными конфликтами между Министерством финансов области и главой округа может выступать профилактика, заключающаяся в контроле со стороны Министерства финансов области: ежеквартально администрация округа сдает в Министерство финансов отчет по дебиторам (арендаторам-должникам). Если говорить в целом, то управлять конфликтами в данной области за счет прогнозирования и профилактики – самый оптимальный вариант для всех участников конфликта, ибо заключается в соблюдении законодательства и своевременном исполнении должностных обязанностей.

Также прилагаем схему, показывающее состояние дел после завершения текущего конфликта.

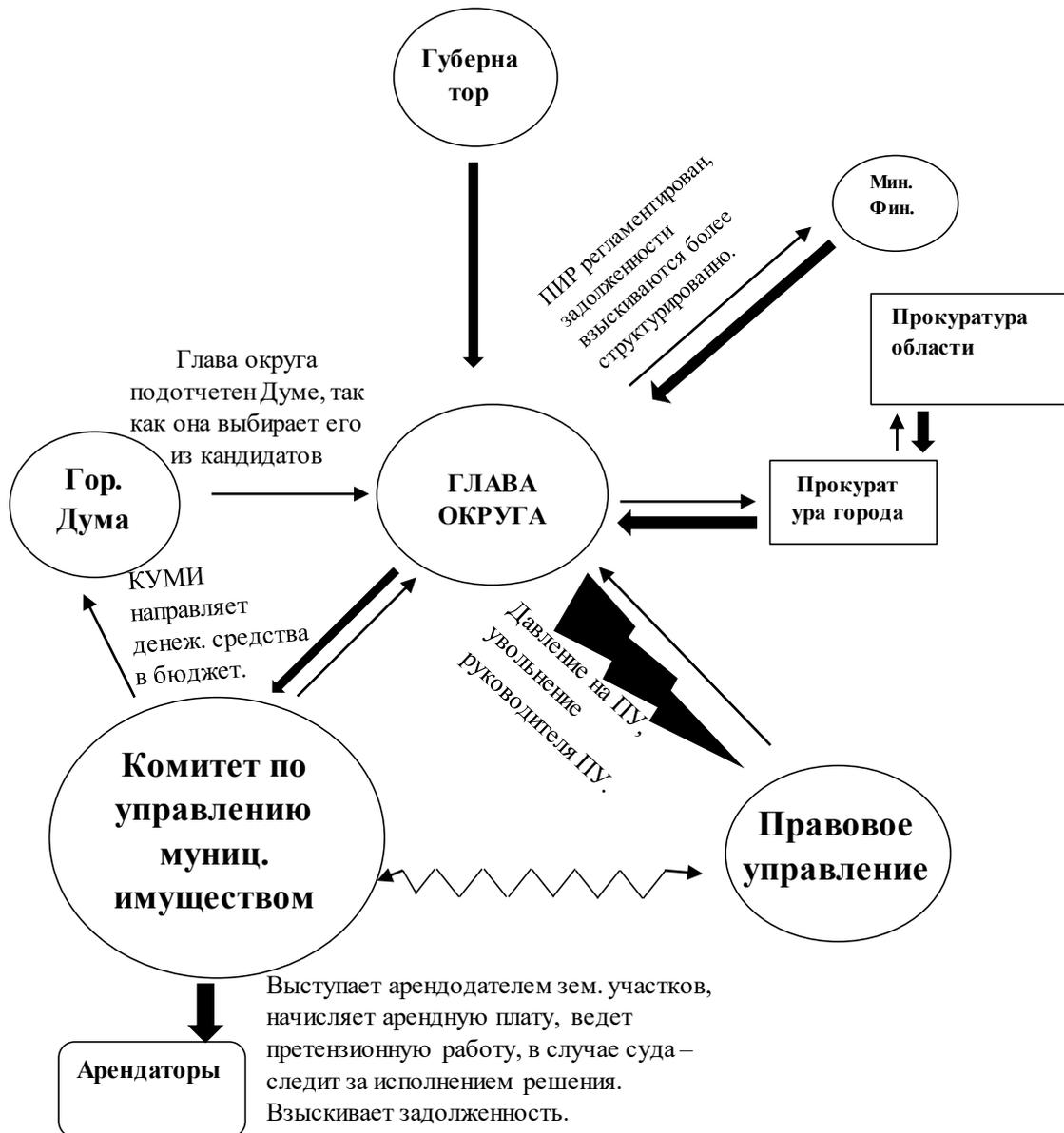


Рис. 2. Картирование конфликта между отраслевым органом администрации «Комитет по управлению муниципальным имуществом» и правовым управлением администрации. После конфликта.

Итак, был проведен конфликтологический анализ конфликтных ситуаций, также обозначили роль и особенности переговоров. Не любые переговоры эффективны, только с установкой на сотрудничество.

Для реализации одной из задач исследовательской работы далее обозначим полученные результаты в виде таблицы.

| | 1 пример | 2 пример | 3 пример |
|---------------------------------|--|--|--|
| Способ работы с конфликтом | Фасилитация, переговоры | Переговоры | Административное решение (дисциплинарное взыскание) |
| Стратегии поведения в конфликте | Сотрудничество | Соперничество, компромисс. | Соперничество, уход, приспособление (цепь уступок). |
| Результаты | Конфликт исчерпан, стороны конфликта удовлетворены результатами. Благодаря сотрудничеству вышли на принципиально новый уровень взаимодействия. | Временное прекращение конфликта, соразмерное обстоятельствам. Конфликт может существовать только в условиях ограничений из-за COVID-19. Разрешение после снятия ограничений. | Расширение конфликта, урегулирование текущего конфликта. Вялотекущее продолжение побочных конфликтов, мешающих работе. |
| Вид управления конфликтом | Разрешение, уход от малозначимых вопросов. | Сначала урегулирование, потом разрешение. | Урегулирование. |

Таблица 2. Сопоставление результатов анализа конфликтных ситуаций.

Таким образом, подробно рассмотренные конфликтные ситуации и их сравнение свидетельствует о том, что переговоры являются одним из наиболее эффективных способов управления организационными конфликтами в сфере публично-правового образования. Также отметим, что зачастую специфика данного института не всегда может позволить решать проблемы с помощью интегративных переговоров, однако, как можно удостовериться, именно благодаря переговорам два из трех конфликтов разрешились относительно быстро и без тяжелых последствий для сторон.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования его цель была достигнута, а поставленные задачи выполнены.

Рассмотрение литературных источников об организационных конфликтах и управления ими позволило предложить авторские определения социальной организации и организационных конфликтов.

Так, социальная организация – это упорядоченное, иерархическое объединение людей, которое имеет определенную структуру, статусно-ролевое распределение между его членами и целью которого является выполнение социально значимых целей и задач.

Также дано определение организационному конфликту, в соответствии с которым это определенный тип взаимодействия, основанный на противоречиях в интересах, целях и/или ценностях сторон, зарождающийся и развивающийся в системе регламентированных правил и норм, а также протекающий в соответствии с особенностями организации, при этом конфликт может иметь субъективную подоплеку.

Исследование позволило доказать, что даже такая специфичная сфера, как органы местного самоуправления, которые обычно представляются как организации, допускающие только административные и правовые формы разрешения конфликтов, могут рассматриваться иначе. Результаты исследования выявили потенциал органов местного самоуправления как динамично развивающейся структуры, в которой могут использоваться такие демократичные формы преодоления разногласий, как интегративные переговоры, посредничество и другие.

Публично-правовая сфера обладает повышенной конфликтностью ввиду огромного количества спорных организационных вопросов, и, в частности, нерегламентированности некоторых основ работы. Соответственно, учреждаемым ими юридическим лицам (муниципальным

учреждениям) также присущи организационные конфликты. Анализ типичных конфликтов позволил показать потенциал управления ими при помощи интегративных переговоров, фасилитации и других конструктивных способов, ибо в современном динамичном мире чрезвычайно важно уметь договариваться и решать конфликты совместными усилиями.

В ходе исследования источники организационных конфликтов были разделены на объективные и субъективные. К первым были отнесены конфликты, порождаемые недостаточной регламентированностью должностных обязанностей, социальным и экономическим неравенством, сложной социально-экономической атмосферой в стране. К субъективным были отнесены неудовлетворенность сотрудников занимаемыми должностями, расхождение в целях и ценностях руководителей или отдельных сотрудников с коллективом, разногласия между подразделениями, личная неприязнь.

Рассмотрение теоретических основ исследования позволило проанализировать органы местного самоуправления и муниципальные учреждения в качестве социальных организаций. Были выявлены и проанализированы типичные проблемы, возникающие в таких учреждениях. Среди них наиболее частыми являются четыре таких проблемы: нечеткое разграничение обязанностей и дублирование полномочий; нарушения в отношениях взаимозависимости и взаимосвязанности как сотрудников, так и структурных подразделений; проблема обратной связи и взаимодействия высшего звена и низшего; споры с муниципальными и государственными структурами касательно деятельности и законопослушности муниципального учреждения. Таким образом, были выделены как внутренние проблемы, так и внешние.

Управление конфликтами также является важной категорией исследования. Под управлением конфликтами понимается сознательный

процесс воздействия на него на разных стадиях с разным потенциалом регулирования и возможным результатом.

Были рассмотрены виды воздействия, совокупно составляющие управление конфликтами (прогнозирование, профилактика и предупреждение, стимулирование, урегулирование, разрешение и оценка последствий конфликта) и распределены согласно стадиям конфликта, где воздействие наиболее актуально и уместно. Так, на латентной стадии управлять конфликтом можно при помощи прогнозирования и профилактики, далее, на стадии конфликтного взаимодействия – стимулированием, урегулированием и разрешением, и на этапе завершения конфликта – за счет оценки последствий, дабы была возможность сделать выводы и корректировки на будущее.

Одним из способов управления организационными конфликтами являются переговоры. В ходе анализа основ переговоров в организационном конфликте были выделены следующие черты: предметом переговоров является определенная организационная проблема; участники переговоров несут ответственность за принятое решение, так как вступали в них добровольно; наличие определенных правил и норм согласно специфике организации и статусно-ролевому распределению внутри нее; результат переговоров должен быть подчинен целям организации.

Исследование управления переговорами в муниципальных учреждениях показало, что следует и необходимо различать псевдо-переговоры, которые не преследуют цели решить конкретную проблему и переговоры для устранения проблем. Также выявлено, что переговоры в них могут происходить в рамках разных стратегий, но наиболее эффективными оказываются переговоры с установкой на сотрудничество (интегративные).

При рассмотрении литературы об организационных конфликтах было выявлено, что существуют два вида: позиционный, когда конфликт находится в плоскости статусов и ролей и межличностный, основанный на противоречии

в области неформальной структуры организации. Это согласуется с мнением К.В. Решетниковой, что позиционный и межличностный конфликты являются двумя сторонами одной медали – организационного конфликта, и также подтвердили это на практике.

Для усиления практического компонента в работе был проведен анализ реальных конфликтов на примере деятельности отраслевого органа администрации и муниципального учреждения.

Анализ конфликтов, связанных с муниципальным учреждением показал роль разных видов переговоров. Конфликты, связанные с муниципальным учреждением, решались при помощи переговоров. Один из них – внутриорганизационный конфликт. В ходе анализа был сделан вывод, что субъекты конфликта удовлетворили свои интересы и смогли преобразовать свое взаимодействие из недоброжелательного, конфликтного, с предубеждением в конструктивное, позитивное и эффективное в результате применения интегративных переговоров. В то же время было показано, что сотрудничество не было единственной стратегией, а гармонично сочеталось с другими стратегиями (уход, компромисс). Выбор стратегии определялся особенностями конкретной ситуации (время, участники, среда и так далее).

В процессе анализа конфликта муниципального учреждения и территориального отдела управления Роспотребнадзора в отличие от первого примера было установлено, что оптимальной в переговорах оказалась стратегия компромисса. В условиях COVID-19 и необходимости временного решения именно такой способ являлся оптимальным. Он предотвратил развитие конфликта и позволил обеим сторонам избежать существенных убытков. Впоследствии это временное компромиссное решение стало основой прочного разрешения противоречий и перехода к сотрудничеству.

Многообразие переговорных стратегий и их последствий было выявлено при анализе конфликта внутри структуры органов местного самоуправления. В этом конфликте были задействованы органы не только на уровне

муниципального образования, но и областные органы в качестве третьих лиц. Структура этого конфликта оказалась настолько сложна, что для его понимания потребовалось графическое отображение конфликта (картирование). Переговоры проходили в условиях дисбаланса сил (как между главой округа и прокуратурой, так и между главой округа, его заместителями и основными участниками конфликта), и многие предложения были приняты сторонами под значительным давлением. А в ряде случаев переговоры оказались невозможными. Попытка урегулирования основного конфликта привела к тому, что произошла его эскалация, а далее и расширение, то есть появлялись новые очаги. В итоге данный конфликт был урегулирован путем серии дисциплинарных взысканий, в частности – увольнение одного из начальников.

Анализ реальных конфликтных ситуаций показал, что конфликт внутри структуры органов муниципального самоуправления требует особого внимания. Даже если явными участниками конфликта являются две структуры, то важно учитывать, что есть другие влиятельные стороны, например, областные органы власти и прокуратура.

В такой среде нельзя смотреть на конфликт, выделяя только один конкретный компонент, стоит рассматривать его как цельную систему взаимосвязанных элементов. В такой ситуации особенно трудно бывает найти место для интегративных переговоров, и, тем не менее, это необходимо. Отсутствие таких переговоров привело к возрастанию выраженности соперничества. Хотя второстепенные участники конфликта оказались удовлетворены, конфликт между основными участниками ушел вглубь и мешал рабочей деятельности.

Таким образом, в результате проведенного исследования выдвинутые гипотезы были подтверждены. Было показано, что интегративные переговоры являются одним из наиболее эффективных способов управления организационными конфликтами, даже в такой специфической организации,

как муниципальное учреждение. Было подтверждено, что в системе публично-правового образования переговоры с установкой на сотрудничество могут быть настолько же и даже более действенны, чем административные решения.

Выполненная работа показывает дальнейшие направления возможных исследований. В частности, можно рассмотреть потенциал медиации, то есть специфических переговоров с участием нейтральной стороны в разрешении конфликтов в публично-правовых образованиях.

Список литературы

1. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – переговоры в ситуации конфликта: учеб. пособие – СПб, 2017. - 178 с.
2. Ан Ю.Н. Классификация внутриорганизационных конфликтов и методов управления ими // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2014. №3 (17).
3. Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса / учебное пособие. – СПб.: Роза мира, 2007.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: Юнити, 2000. – 551 с.
5. Большаков, С. Н. Организационные структуры муниципального управления и их совершенствование / С. Н. Большаков, О. Л. Ким, М. И. Чекалев // Экономика и политика. – 2020. – № 1(15). – С. 16-22.
6. Борисова В.В., Ларионов В.Г., Мельников О.Н. Типы, формы и общие характеристики организаций. Основы теории организаций // Российское предпринимательство. 2002. №11.
7. Булатов Е.В. Государственные и муниципальные учреждения как субъекты имущественных отношений: проблемы и перспективы // Территория науки. 2018. №3.
8. Геранюшкина Г.П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса: учеб. пособие/ Г.П. Геранюшкина. – Иркутск: Изд-во БГУЭЦ, 2015. – 174 с.
9. Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Пер.с нем. —Калуга. Духовное познание, 2002.
10. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.

11. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебник / Дмитриев А.В. – 3-е изд., перераб. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2012. - с. 336.
12. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Социальная организация как система // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. №9 (13). – 18-37 с.
13. Иванова Е.Н. Медиация как переговоры. Рабочий сценарий. – СПб.: Институт мира и исследования конфликтов, 2021. – 226 с.
14. Иванова Е.Н. Переговоры принуждения. – СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2009. – 124 с.
15. Иванова Е.Н. Типология интересов и стратегия поведения в конфликте // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2011. №1. С. 95-101.
16. Карпов Д.М. Понятие организации и организационной структуры // Символ науки. 2019. №11. – 42-44 с.
17. Козер Л.А. Функции социального конфликта. М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуал. книги, 2000. – 205 с.
18. Кокурина К.Д. Управление конфликтами в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №12-2.
19. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие / Анцупов А.Я., Баклановский С.В. - 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009. - с. 304.
20. Кох М.Н., Кокурина К.Д. Управление конфликтами в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №12-2.
21. Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии. Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 1999.; с. 271
22. Лобан. Н.А. Конфликтология: учеб.-метод. комплекс / Н.А. Лобан. – Минск.: Изд-во МИУ, 2012. – 296 с.

23. Лобызенкова В.А., Коваленко Н.В. Профилактика и управление конфликтами в сфере муниципальной службы // Вестник ВГУИТ. 2016. №4 (70).
24. Мастенбрук У. Переговоры: пер. с англ. – Калуга: Калужский ин-т социологии, 1993. – 175 с.
25. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 256 с.
26. Местное самоуправление: учебник для вузов / Н. С. Бондарь [и др.] ; под редакцией Н. С. Бондаря. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 386 с.
27. Мкртычян Г.А. Организационное поведение: учебное пособие / Г.А. Мкртычян, О.В. Петрова. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2014. – 201 с
28. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. -М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. -352 с. — (Серия «Высшее образование»)
29. Некоз К.В. Эффективные технологии разрешения конфликтов в органах местного самоуправления // Инновационная наука. 2018. №9. – 71-74 с.
30. Полещук И.А. Сущность структурного подхода к организации // European research. 2015. №10 (11). – 84-88 с.
31. Пригожин А.И. Анатомия организационного конфликта // Организация: система и люди. – М.: Политиздат, 1983.
32. Пригожин А. И. Социология организаций. — М., 1980.
33. Регнет Э. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Пер с. нем. — Х., изд-во. «Гуманитарный Центр», 2014, 2-е изд., испр., перераб. — 408 с.
34. Файоль А. Общее и промышленное управление //М.: Контролинг. – 1992.

35. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В.А. Кременюка – М.: Наука, 1992.
36. Хохлова Е.М., Рёбрушкина М. А. Понятие переговоров // Евразийский научный журнал. 2016. №5.
37. Шарков Ф.И. Теория организации: учеб.-метод. комплекс. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://demografia.viperson.ru/wind.php?ID=581896>.
38. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 637 с.
39. Шугрина Е. С. Муниципальное право Российской Федерации : учеб. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. — 672 с.
40. Hoglund B. Conflict control and conflict resolution. Copenhagen, Muksgaard, 1972.
41. Krisberg L. Sociology of Social Conflict. N.Y.. 1973. XIV. P. 17.
42. Rubin J. Model of Conflict Management//Journal of Social Issues. № 1. 1994. Vol. 50.

Официальные документы:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: офиц. текст – Собрании законодательства Российской Федерации от 3 августа 1998 г. N 31 ст. 3823.
2. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – Собрание законодательства Российской Федерации от 6 июля 2020 г. N 27 ст. 4196. – глава 8.
3. Положение о кадровом резерве руководителей муниципальных учреждений (предприятий) С. городского округа, утвержденное

постановлением администрации С. городского округа от 22.03.2022 № 392.

4. Указ Губернатора С. области от 17.08.2020 № 455-УГ "О внесении изменений в Указ Губернатора С. области от 18.03.2020 № 100-УГ "О введении на территории С. области режима повышенной готовности и принятии дополнительных мер по защите населения от новой коронавирусной инфекции (2019-nCoV)". [Электронный ресурс]. URL: http://gubernator96.ru/uploads/document/682/455ug_170820.pdf
5. Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях»: офиц. текст – Собрание законодательства Российской Федерации от 02 декабря 2002 г. N 48, ст. 4746.
6. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации»: офиц. текст – Собрание законодательства Российской Федерации от 5 марта 2007 г. N 10 ст. 1152.
7. Федеральный закон «О некоммерческих организациях»: офиц. текст – Собрание законодательства Российской Федерации от 15 января 1996 г. N 3, ст. 145.
8. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: офиц. текст – Собрание законодательства Российской Федерации от 6 октября 2003 г. N 40 ст. 3822.
9. Федеральный закон «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации»: офиц. текст - Собрание законодательства Российской Федерации от 27 декабря 2021 г. N 52 (часть I), ст. 8973.