ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Управление организационными конфликтами (на примере администрации Бугровского сельского поселения Ленинградской области)**

Основная образовательная программа бакалавриата

по направлению подготовки 39.03.01 «Социология»

Профиль «Экономическая социология»

Выполнила:

Абилова Гюнель Захировна

Научный руководитель:

д.с.н., профессор

Пруель Николай Александрович

Рецензент:

к.с.н., старший преподаватель Келасьев Олег Вячеславович

Старший преподаватель кафедры социологии молодежи и

молодежной политики

ОГЛАВЛЕНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc135135923)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ 7](#_Toc135135924)

[1.1 Основные понятия и классификация организационных конфликтов 7](#_Toc135135925)

[1.2 Основы управления организационными конфликтами 17](#_Toc135135926)

[ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ 26](#_Toc135135927)

[2.1 Стратегии и методы управления конфликтами в организации 26](#_Toc135135928)

[2.2 Особенности разрешения организационных конфликтов 31](#_Toc135135929)

[ГЛАВА 3 ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ, ПОСВЯЩЕННОЕ УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ, И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ БУГРОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ 35](#_Toc135135930)

[3.1 Деятельность администрации Бугровского сельского поселения и программа социологического исследования 35](#_Toc135135931)

[3.2 Ход эмпирического исследования и анализ управления организационными конфликтами на примере Администрации Бугровского сельского поселения 42](#_Toc135135932)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 65](#_Toc135135933)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ 69](#_Toc135135934)

[ПРИЛОЖЕНИЕ №1 74](#_Toc135135935)

[ПРИЛОЖЕНИЕ № 2 77](#_Toc135135936)

[ПРИЛОЖЕНИЕ № 3 80](#_Toc135135937)

[ПРИЛОЖЕНИЕ № 4 82](#_Toc135135938)

[ПРИЛОЖЕНИЕ № 5 98](#_Toc135135939)

# ВВЕДЕНИЕ

Конфликт занимает особое место в жизни человека и общества. Взаимодействуя друг с другом, люди неизбежно участвуют в этом процессе. Вместе с этим в современном мире роль организаций возрастает все больше, в связи с чем происходит стимуляция исследовательского интереса к данному феномену. Социальная структура общества представляет собой взаимодействующие элементы, и чем она сложнее, тем значительнее дифференциация общества, порождающая источники этих самых конфликтов. Конфликты нарушают процесс функционирования организации, а также процесс профессионального взаимодействия, что приводит к необходимости осуществления комплексных мер по их устранению. К счастью, современное общество не стоит на месте, и теперь конфликты возникают не только как деструктивное явление, но и как источник организационного развития.

**Актуальность** исследуемой проблемы определяется тем, что знание природы конфликта, его возможных причин и методов регулирования оказывает положительное влияние на деятельность организации и ее внутренний климат. В данном исследовании организацией выступает администрация Бугровского сельского поселения. Умение регулировать и предотвращать конфликты внутри коллектива способно оказать положительное влияние на функционирование работы администрации. Стоит отметить, что у всех людей есть индивидуальные ценности, мировоззрение и взгляд на окружающие явления. И зачастую расхождение этих взглядов приводит к столкновению между людьми. Для успешного построения делового и личностного характера отношений необходимо знать природу возникновения конфликта, уметь своевременно его предотвратить и овладеть навыками корректирующего поведения в таких ситуациях. Важным аспектом налаженной коммуникации и эффективной работы организации выступают ценности сотрудников. Любая организация представляет собой совокупность людей, объединенных общей целью, но это не отменяет наличия полемик между ними. К сожалению, это несоответствие часто приводит к открытой конфронтации и негативным последствиям. Человек большую часть своей жизни проводит в коллективе: взаимодействует с коллегами, общается с начальством, осуществляет совместную деятельность со своими сослуживцами. Соответственно, при таком плотном графике возникают резонансные ситуации, которые могут спровоцировать конфликтные ситуации. Недопонимание, несовпадение важных целей и интересов приводит к тому, что структурные элементы одной организации вступают в противоборство, в ходе которого блокируется достижение планов хотя бы одной из сторон.

**Целью** данного исследования является выявление основных причин возникновения организационных конфликтов, а также определение наиболее результативных методов их разрешения.

Для реализации данной цели необходимо решение следующих научных **задач**:

1. Изучить характер возникновения организационного конфликта и его структуру;
2. Определить понятие и содержание управления конфликтами и классифицировать их;
3. Рассмотреть основные особенности управления организационными конфликтами;
4. Подробно описать методы, принципы и правила, используемые при управлении организационными конфликтами.
5. Провести эмпирическое исследование, посвященное управлению организационными конфликтами на примере администрации Бугровского сельского поселения.
6. Выявить положительный эффект конфликта для организации.
7. Изучить роль руководителя в управлении конфликтами.

**Объектом** моего исследования выступает администрация Бугровского сельского поселения.

**Предметом** данной работы являются конфликты, возникающие между отделами администрации или между конкретными сотрудниками.

**Степень разработанности проблемы***.* В настоящий момент появляется множество разнообразных работ, посвященных изучению конфликтов. Затронутой теме были посвящены труды ведущих зарубежных исследователей в области теории конфликтов, таких как: Л. Козер, Р. Дарендорф, К. Боулдинг, Г.Зиммель, У.Мастенбрук. Изучение психологии конфликта представлена в работах таких авторов как М.Е. Есипова, Г.В. Бороздина, Д.П. Чистякова, В.Г. Зазыкин, Н. В. Гришина, Ю.Н. Акимова, Т.Ю. Базаров.

Кроме того, необходимо отметить вклад таких отечественных авторов, как С.М. Емельянов, М.М. Кашапов, В.П. Пугачев, Е.Н. Соломатина. Стоит сказать, что изучением конфликтов занимаются представители различных направлений научной деятельности, включая искусствоведов, историков, педагогов, философов, правоведов, социологов и психологов.

**Теоретико-методологическую база исследования** составляют классические труды по конфликтологии, социологии, психологии и менеджменту. В системе управления организацией конфликтологической проблематикой занимались такие ученые, как В. Г. Зазыкин, А.Я. Анцупов, А. И. Шипилов.

Основная **гипотеза** заключается в том, что на возникновение конфликтов в организации влияет характер отношений внутри коллектива, а также характер отношений между сотрудниками администрации Бугровского сельского поселения и внешними организациями или лицами. Наличие и исход конфликта в организации зависит от руководящего звена, применяемых им (этим звеном) стратегических подходов и методов управления.

В качестве основных **методов** исследования использованы полуструктурированное интервьюирование с экспертами и анкетирование, включающее в себя социометрический анализ и анализ ценностных ориентаций сотрудников организации.

Структура выпускной квалификационной работы подчинена логике решения основной цели и задач исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Основные понятия и классификация организационных конфликтов

Начать необходимо с того, что сам термин «конфликт» обладает широким спектром содержания, в связи с чем многие авторы трактуют его по-разному. Само слово происходит от латинского conflictus, что в переводе на русский означает «столкновение». Итак, конфликт – это борьба противоположных сторон за различные ценности, верования, материальные и духовные блага. Кроме того, он проявляется в препятствовании одной стороны реализации интересов другой стороны.[[1]](#footnote-1) Конфликт выступает в качестве формы социального взаимодействия.

Р. Дарендорф обращал внимание на то, что общество не может существовать как без конфликта, так и без согласия. Социологическую теорию он делил на две части: теорию конфликта и теорию согласия. В первом случае теоретикам необходимо изучать столкновения интересов индивидов, а во втором случае – исследовать ценностную интеграцию в обществе.[[2]](#footnote-2)

По мнению К. Боулдинга, автора общей теории конфликта, все конфликты имеют общие элементы и общие закономерности развития, позволяющие силам общества контролировать конфликты, управлять ими, прогнозировать их последствия. Конфликт определяется как ситуация, в которой стороны осознают несовместимость своих позиций, и каждая сторона стремится занять противоположную позицию интересам оппонента. Опираясь на теорию бихевиоризма, К. Боулдинг определяет динамику конфликта как процесс, состоящий из совокупности реакций конфликтующих сторон на внешние стимулы. Так как противоположными сторонами могут выступать лица, организации, группы (этнические, религиозные, профессиональные, возрастные и др.), Боулдинг делит конфликты на личностные, организационные и групповые.

Гидденс отмечал, что понятия «конфликт» и «противоречия» имеют некоторую схожесть, но при этом он развёл эти понятия: по своей сути противоречие относится именно к структуре, в то время как конфликт представляет собой реальное противоборство между индивидами или группами лиц.[[3]](#footnote-3)

Отправной точкой для изучения конфликта в данном случае является понятие организации. Существует множество определений понятия «организация». Так, родоначальник концепции стратегического менеджмента Игорь Ансофф дает такое определение организации: «организация – это система, осуществляющая взаимосвязь с источниками ресурсов и с внешней средой».[[4]](#footnote-4) Кроме того, организация — это внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением; совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.[[5]](#footnote-5) Из определения становится понятно, что в условиях стремления достижения личных целей происходит возникновение конфликтной среды. Любая организация включает в себя как отдельно взятых индивидов, так и общественные образования. Таким образом, организационный конфликт является особым видом конфликта, поскольку опирается на специфические свойства организации.

В своей работе «Модернизация конфликтов в организации» Е. Е. Миронов под организационным конфликтом понимает личную неприязнь одного члена организации к другому (другим), мешающую их сотрудничеству и достижению общей цели.[[6]](#footnote-6)

Ряд авторов рассматривают организационный конфликт в качестве столкновения субъектов совместной деятельности в рамках организации или межорганизационном пространстве.

Теоретики управления признают, что отсутствие конфликтов внутри организации – невозможное условие. При постоянном наличии взаимодействующих сторон неизбежно возникают разрозненность мнений, недопонимания и разнонаправленность действий. Смысл *конфликтного* заключается в противопоставлении сторон по отношению к вопросам целей, интересов, убеждений и решению актуальных проблем.[[7]](#footnote-7) Конфликт в организации можно понимать как осознанное противоборство между членами одного и того же коллектива, сопровождающееся попытками разрешить его на фоне эмоциональных отношений в межорганизационном пространстве.[[8]](#footnote-8) Итак, под *организационным конфликтом* понимается столкновение отдельных лиц/групп, находящихся в пределах одной социальной системы. Его возникновение обусловлено воспрепятствованием достижения целей других людей и противоречащими действиями.

Как и любая другая базовая категория социального взаимодействия, организационный конфликт имеет свою собственную структуру. Под структурой организационного конфликта понимается совокупность устойчивых элементов конфликта, динамически взаимосвязанных и организующих конфликт в целостную социальную систему и процесс.[[9]](#footnote-9)

Можно выделить следующие элементы в структуре конфликта:

1. *Субъекты-участники* (стороны конфликта) – это те субъекты социального взаимодействия, находящиеся в открытом или скрытом противоборстве. Стороны конфликтного взаимодействия разнообразны и дифференцируются по различным основаниям. Так, сторонами конфликта могут выступать как непосредственные, так и прямые участники ситуации.[[10]](#footnote-10)
2. П*редмет* *конфликта* – то, что в действительности является основанием конфликта. Предметом может быть вещественная реальность (материальные ресурсы, предметы и т. д.) и духовная реальность (социальный статус, авторитет и т. д.).
3. *Образы предмета конфликта*. Здесь речь идет о субъективном отражении в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта. Субъекты могут воспринимать предмет конфликта неоправданно значимым, а могут и занижать оценку конфликта. Оптимальным вариантом восприятия является адекватная и объективная оценка происходящей ситуации.
4. *Мотивы* – это побудительные силы, подталкивающие стороны конфликта к вступлению в противостояние.
5. *Позиции конфликтующих сторон* – открытые требования сторон. Это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта.[[11]](#footnote-11)

Таким образом, структура – это тот элемент, без которого не может существовать ни одна организация. Это понятие охватывает «морфологию» отдельно взятых частей и определяет соотношение между ними.[[12]](#footnote-12)

Существует множество причин возникновения конфликтов в организациях. Основными из них можно назвать следующие:

1) ограниченность ресурсов, распределяемых в организации;

2) неудовлетворительные условия труда;

3) недостатки в организации труда;

4) неритмичность работы;

5) неудобный график работы;

6) взаимозависимость задач;

7) несоответствие прав и обязанностей;

 8) необеспеченность заданий ресурсами;

9) низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;

10) различия в целях;

11) различия во взглядах и представлениях;

12) неудовлетворительные коммуникации;

13) обманутые надежды. Обещания, данные людям, не выполняются;

14) различия в психологических особенностях людей;

15) отсутствие четкости в распределении трудовых обязанностей.[[13]](#footnote-13)

Чтобы эффективного управлять и разрешать конфликты в организации, руководителю необходимо уметь классифицировать конфликты, а также понимать основные причины их возникновения.[[14]](#footnote-14) Эти знания способны помочь предотвратить напряжение в коллективе и избавиться от провоцирующих факторов.

В любой организации могут проявить себя самые разнообразные виды конфликтов. Существует огромное количество классификаций конфликтов внутри организации, основные из которых представлены в таблице 1[[15]](#footnote-15):

*Таблица – 1 Классификация организационных конфликтов*

|  |  |
| --- | --- |
| **Основание классификации** | **Типы конфликтов** |
| Субъекты конфликта | Внутриличностные конфликты |
| Межличностные конфликтыа) По вертикали: руководитель - подчиненныйб) По горизонтали: между субъектами одного иерархического уровня управления |
| Конфликты типа группа - группаа) Между структурными подразделениямиб) Между группами сотрудников одного отдела, в том числе и между микрогруппамив) Между руководством организации и персоналом |
| Конфликты типа личность – группаа) Между руководителем и коллективом организацииб) Между рядовым сотрудником и коллективом организации |
| Управленческие конфликты: между различными субъектами и объектами управления |
| Источники конфликта | Структурные конфликты: конфликты между структурными подразделениями |
| Инновационные конфликты |
| Позиционные конфликты: возникают по вопросу значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации |
| Ресурсные конфликты |
| Тип функциональной системы | Организационно-технологические конфликты |
| Конфликты в социально-экономической системе организации |
| В административно-управленческой системе |
| Конфликты, связанные с функционированием внеформальной организации |
| Конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений |

Субъекты социально-трудовых конфликтов объединены прежде всего общей деятельностью, а также вовлечены в общее пространство. Под давлением этой целостности сотрудники должны совмещать свои экономические интересы и представления о справедливом распределении ресурсов.[[16]](#footnote-16)

Карташов Я.П. в своей работе «Конфликты в организации» утверждает, что существуют и другие основания, по которым возможно классифицировать конфликт:

1. По длительности и напряженности:

а) Яростные, агрессивные, краткие;

б) Острые, длительные;

в) Слабовыраженные, быстрые.

2) По последствиям для организации: а) Позитивные – ведущие к развитию копании); б) Конструктивные – основаны на объективных проблемах; в) Деструктивные – основаны на субъективных противоречиях.

3) По форме и степени столкновения: а) Открытые (спор/ссора); б) Скрытые (стороны конфликта не знают о намерениях друг друга); в) Спонтанные (возникают стихийно) и инициативные (т.е. спланированные).[[17]](#footnote-17)

Акимова Ю. Н. в своем труде по изучению психологии управления указывает и на существование таких оснований для классификации организационных конфликтов как:

1. Степень длительности. Конфликты могут иметь кратковременный или длительный характер;
2. В зависимости от социальных последствий конфликты делятся на конструктивные и деструктивные.[[18]](#footnote-18)

Особое внимание стоит уделить изучению межличностного конфликта, поскольку он является наиболее распространенным. В контексте организации он может проявить себя по-разному: большинство менеджеров считает, что главная причина их возникновения – несовпадение характеров сотрудников, но на практике можно убедиться, что в основе межличностных конфликтов лежат объективные причины, например, борьба за материальные средства или ограниченные ресурсы.[[19]](#footnote-19) Практически любой конфликт, будь то структурный между подразделениями или между руководителем и коллективом, сводится к межличностному. Возникновение межличностного конфликта определяется отношением субъектов к реальности и их контактами. На профессиональную сферу приходится подавляющее количество межличностных конфликтов, соответственно, организация является самой распространенной сферой конфликтных взаимоотношений между людьми.

Межличностные конфликты являются одним из способов разрешения противоречий, возникающих между должностными лицами в процессе их взаимодействия, и способов защиты своих интересов. Наиболее распространенным типом межличностного конфликта на государственной службе является конфликт между начальниками и подчиненными.

Возникновение конфликтов, как правило, обусловлено противоречиями, связанными с решением задач совместной деятельности. Между начальниками и подчиненными возникают конфликты, связанные с борьбой за качество работы; в противостоянии между не подчиняющимися друг другу работниками в основе лежит борьба за право принимать решения и действия независимо от оппонента.[[20]](#footnote-20)

Роль и последствия конфликтов в организации зависит от того, насколько эффективно ими управляют. Для успешного управления конфликтами в организации управленцу необходимо знать *причины* их возникновения, а также уметь предвидеть всевозможные последствия и путем анализа находить самые продуктивные методы разрешения конфликта. [[21]](#footnote-21)

Причины конфликтов заключаются не только в индивидуальном развитии каждой личности, но и в особенности развития человека в процессе социализации, познания мира и построения отношений в обществе, в котором он проживает. [[22]](#footnote-22) Таким образом, можно выделить две основные группы причин: *объективные* и *субъективные*. К объективным факторам развития организационных конфликтов относятся:

* структурно-организационные причины – несоответствие структуры требованиям деятельности;
* функционально-организационные причины – нарушение технологического процесса, связей между элементами организации и внешней средой;
* личностно-функциональные - несоответствие качеств сотрудников требованиям должности;
* организационно-управленческие причины – ошибки в процессе принятия и реализации управленческих решений;
* социально-психологические – объективные потери и искажения в процессе коммуникации, психологическая несовместимость, различия в способах оценки результатов деятельности.

Субъективные причины связаны с индивидуальными психологическими особенностями личности, ведущими к выбору конфликтного разрешения создавшего недопонимания.[[23]](#footnote-23) Здесь перед руководителем встает важная задача: вовремя помочь сотруднику выбрать правильную тактику поведения во избежание неприятных ситуаций.

Необходимо понимать, что спектр причин возникновения конфликтных ситуаций в организации может быть весьма обширен. Очень часто в качестве основной причины выступает отсутствие надлежащего опыта у руководителя, в результате чего он не способен рационально распределять силы и средства между исполнителями. К сожалению, в современном мире возникает и проблема низкого уровня стимулирования, что впоследствии негативно сказывается на функционировании организации. Возникающее дробление коллектива на множество групп с появлением разногласий между ними также может быть отнесено к одной из основных причин организационного конфликта.[[24]](#footnote-24)

Таким образом, организационный конфликт носит обширный характер и понимается как столкновение субъектов конфликта, которые находятся в рамках одной социальной системы. В научном сообществе существует множество типологий причин конфликтов, а также их классификаций.

## 1.2 Основы управления организационными конфликтами

К сожалению, нередки случаи, когда организационный конфликт не был разрешен и предотвращен, и тогда перед руководителем встает важная задача – урегулировать сложившуюся ситуацию. Он должен контролировать процессы протекания конфликта, а также осуществлять определенные меры, чтобы минимизировать возможные издержки.[[25]](#footnote-25) Как и основная исследовательская категория «конфликт», так и категория «управление» имеет в своей основе обширную сферу понимания и применения. В общем смысле любое управление означает процесс организации, планирования и контроля, обеспечивающий целенаправленное поведение какой-либо организационной структуры.

 Управление конфликтами в организации представляет собой совокупность взаимосвязанных информационных связей между элементами объекта и органа управления. Существует два аспекта, в которых рассматривается процесс управления конфликтом: внутренний и внешний. Под внутренним аспектом подразумевается самоуправление собственным поведением в конфликтной ситуации. Внешний же аспект управления акцентирует свое внимание на организационно-технологическую сторону процесса управления.

Д. М. Фельдман дает следующее определение управлению конфликтом: «деятельность, направленная на достижение целей, состоящая в поддержке, окончании конфликта или любом другом воздействии на его ход».[[26]](#footnote-26)

Емельянов С. М. предлагает следующее определение: «Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт».[[27]](#footnote-27)

Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие:

* на устранение/минимизацию причин, по которым произошел конфликт;
* на коррекцию поведения субъектов-сторон конфликта;
* на поддержку контролируемого уровня конфликтности;

Управление любым конфликтом – это развивающийся, динамический процесс. Как сфера управленческой деятельности этот процесс имеет четыре основные стадии:

1. *Прогнозирование* конфликта и первичная оценка ситуации. На данном этапе происходит поиск объективных причин конфликта и прогнозирование его развития.
2. *Предупреждение* конфликта (профилактика) – второй этап процесса их управления. Он вытекает из первого этапа, то есть из прогнозирования. При имеющейся информации о причинах назревающего конфликта, руководитель предпринимает комплекс мер для предотвращения конфликта и недопущения его возникновения.
3. *Регулирование*, заключающееся в ослаблении руководителем конфликтной ситуации и обеспечении ее развития в сторону примирения, устранения основных причин. Регулирование конфликта – достаточно сложный процесс, поэтому содержит в своей основе 3 этапа:

1) осознание и принятие субъектами-участниками наличия конфликта

2) соглашение сторон соблюдения определенных установленных норм и правил конфликтного взаимодействия

3) создание соответствующих мер по устранению конфликта

«Термин урегулирование не имеет четко определенных границ, обычно под урегулированием понимается мягкое воздействие на конфликт с целью частичного или временного разрешения противоречий, однако искомая причина конфликта остается не устраненной, таким образом почва для конфликта сохраняется.»[[28]](#footnote-28)

1. *Разрешение* конфликта – заключительный этап в процессе его управления. Оно может быть полным и неполным. Первый вариант возможен при достижении устранения основных причин и предмета конфликта. В случае, когда причины устраняются частично, разрешение является неполным.[[29]](#footnote-29)

Безусловно, эффективное регулирование и разрешение конфликтов невозможно без высокого уровня конфликтологической компетентности, в частности обладания коммуникативными навыками, т.е. умения устанавливать отношения, адекватно воспринимать и передавать информацию.[[30]](#footnote-30) Первоначальным этапом разрешения любого конфликта является выявление природы его возникновения.[[31]](#footnote-31)

Согласно М. Дружинину и Д. С. Конторову, процесс разрешения любого конфликта включает в себя три этапа[[32]](#footnote-32):

1. Подготовительный— диагностика конфликта. Этот этап включает в себя описание видимых проявлений конфликта. Происходит выявление причин и природы его возникновения.
2. Разработка стратегии разрешения и технологии.
3. Реализация комплекса методов и средств.

Существуют определённые технологии регулирования конфликта. К ним относятся:

1. Информационные – исключается ложная и искаженная информация из информационного поля;
2. Коммуникативные – организуется процесс взаимодействия между субъектами-сторонами конфликта, обеспечивается их эффективное общение;
3. Социально-психологические – происходит снижение социальной напряженности, укрепляется социально-психологический климат в коллективе;
4. Организационные – решение кадровых вопросов, использование санкционных методов и т.д.

Разрешение конфликтов всегда должно быть ориентированным на человека, принимая во внимание не только социальные причины и мотивы, но и многие психологические факторы. Практика показывает, что конфликты разрешаются успешно в том случае, когда они разрешаются самими оппонентами. Но для того, чтобы они это сделали, на них необходимо воздействовать, в т.ч. и психологически, например, изменить их отношение к позиции оппонента и к существующему противоречию.[[33]](#footnote-33)

Таким образом, управление конфликтами является своего родом искусством, которым может овладеть далеко не каждый руководитель. Эффективное управление конфликтами включает в себя воздействие, направленное на устранение причин конфликта, а также на коррекцию поведения его участников.[[34]](#footnote-34)

Главной задачей руководителя по управлению конфликтом становится прояснение предмета конфликта, его сторон, механизмов, закономерностей развития, а не активное участие в нем.[[35]](#footnote-35) Сложность заключается в том, что руководителю необходимо освободиться от эмоциональной составляющей и чувственного восприятия, чтобы объективно оценивать происходящее и трезво подойти к вопросу урегулирования ситуации.

Для любого руководителя умение справедливо и рационально подходить к разрешению и предупреждению конфликтных ситуаций является одной из важнейших компетенций. Когда человек слышит слово «конфликт», в большинстве случаев в голове возникают негативные коннотации, сопровождающиеся отрицательными последствиями. Многие люди связывают его с эмоциональным дисбалансом, потерей контроля и психологического равновесия. Действительно, отчасти это так. К счастью, ученому сообществу уже давно стало известно, что при правильном урегулировании конфликтов они могут нести за собой и положительные эффекты.

Любой конфликт – это сигнал к изменению, поскольку при стабильном микроклимате в коллективе эти изменения в целом и не нужны. Действительно, по большей части любой конфликт несет в себе отрицательный смысл, но иногда именно он становится движущей силой изменений в организации и своеобразной мобилизующей частью.[[36]](#footnote-36) Исходя из сказанного можно сделать вывод, что функции конфликта делятся на 2 типа:

1. *Конструктивные*
2. *Деструктивные*

В настоящее время многие ученые пришли к выводу о том, что конфликт потенциально представляет собой возможность к позитивному изменению. В данном контексте он рассматривается в качестве способа определения и урегулирования социальных противоречий.

Еще Георг Зиммель выступал сторонником того, что конфликт имеет группосозидающий эффект.[[37]](#footnote-37) Ученый разработал теорию «предохранительного клапана»: конфликты дают возможность для возникновения враждебных настроений, которые без этого клапана приводят к разрыву отношений между противниками. Конфликт предотвращает разрушение группы уходом враждебно настроенных членов.[[38]](#footnote-38) Кроме того, Зиммель в своей теории утверждает, что выражение недовольства в конфликте играет положительную роль, поскольку оно может поддерживать отношения в стрессовых ситуациях, тем самым избегая распада групп в случае изгнания враждебно настроенных индивидуумов.

Таким образом, конфликт выполняет функцию сохранения группы, поскольку регулирует систему отношений. Он «очищает воздух», то есть убирает накопившийся враждебный эмоциональный настрой и дает свободный выход для действия.[[39]](#footnote-39)

В связи с этим представляется важным подчеркнуть позитивные функции конфликтов в организации. Во-первых, конфликт выступает как источник развития организации, а в результате его разрешения появляются новые ценности и цели организации. Во-вторых, конфликтные ситуации помогают снять напряжение в коллективе, вследствие чего происходит улучшение микроклимата.[[40]](#footnote-40) Кроме того, конфликт способен стабилизировать и интегрировать взаимоотношения между людьми одной организации, помочь им понять друг друга. Конструктивный конфликт способствует развитию организации, динамическому равновесию, групповой солидарности, а также оптимизирует организационную структуру предприятия. С помощью него происходит улучшение информационно-коммуникативного обмена общественных связей и отношений. Таким образом, конфликт с точки зрения конструктивного подхода выполняет следующие функции:

* информационную;
* интеграционную;
* сигнальную;
* инновационную;
* трансформационную.[[41]](#footnote-41)

Кашапов М.М. в своей работе, посвященной изучению психологии конфликта, называет конфликт «формой мощной разрядки энергии» в качестве специфической функции. Обеспечивая свободный выход эмоциям, конфликты служат поддержанию взаимоотношений.[[42]](#footnote-42)

Козер считал конфликт особым продуктом жизнедеятельности людей внутри общества. По его мнению, социальный конфликт — это борьба за ценности и претензии на определенный статус, а также это борьба, в которой целями противников являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника. В связи с этим Л. Козер выделил следующие функции конфликта[[43]](#footnote-43):

* снижение напряжения, т.е. конфликт служит “выхлопным клапаном” напряжения;
* коммуникативно-информационная, в процессе которой люди обмениваются новой информацией об окружающей среде и узнают соотношение сил;
* созидание, т.е. противоборство помогает группе сплотиться, а не разрушиться в трудную минуту;
* нормотворчество, т.е. конфликт способствует созданию новых форм и социальных институтов.

Считается, что для конструктивного разрешения конфликтных ситуаций стороны конфликта должны обладать несколькими характеристиками:

1. Адекватное восприятие конфликта -. достаточно точная, не обладающая личными пристрастиями оценка намерений и интересов оппонента;
2. Эффективность и открытость общения – стороны должны быть готовы к открытому обсуждению проблем;
3. Создание атмосферы сотрудничества и взаимного доверия;
4. Определение существа конфликта.[[44]](#footnote-44)

К сожалению, помимо положительных моментов феномен конфликта выполняет и негативные функции. Так, несовпадение мнений персонала приводит к снижению морально-психологического климата в коллективе и повышает эмоциональную напряженность между индивидами. Основным негативным последствием является переключение внимания персонала с производственных задач и выполнения своих прямых обязанностей на процесс урегулирования отношений. Все это приводит к снижению производительности труда и замедлению адекватного функционирования организации.

 К негативным последствиям организационных конфликтов также можно отнести снижение качества управленческих решений, потерю рабочего времени и квалифицированных работников. Таким образом, выделяются основные деструктивные функции конфликтов организации:

* Дестабилизация и дезорганизация коллектива;
* Разрушение стабильного эмоционального климата в организации;
* Размежевание группового единства;

Исходя из вышеизложенного становится ясно, что несмотря на разрушительную силу феномена конфликта, он обладает определенной созидательной силой, поскольку при правильном его урегулировании и разрешении устраняется не только сам факт конфликта, но еще и причина разногласий.[[45]](#footnote-45) Это важно, потому что в таком случае будет решена сама проблема внутри коллектива, что означает благоприятное функционирование работы организации в дальнейшем. При полном устранении причин разногласий формируются партнерские и доверительные отношения, вследствие чего повышается производительность труда.

Таким образом, управление организационными конфликтами является особым искусством, обладать которым способен не каждый человек. При правильном подходе руководителя к урегулированию конфликтов в организации возникает возможность извлечения выгоды из ситуации: выделяются слабые стороны организации, субъекты-участники пересматривают некоторые взгляды на ситуацию, решается основная проблема, стабилизируются взаимоотношения в коллективе.

# ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

## 2.1 Стратегии и методы управления конфликтами в организации

Грамотный менеджер при управлении конфликтами должен руководствоваться определенными принципами:

1. Объективность оценки конфликта.
2. Конкретно-ситуационный подход.
3. Гласность.
4. Демократическое воздействие.
5. Комплексность использования способов воздействия.[[46]](#footnote-46)

Существует множество методов управления конфликтами. В итоге исход конфликта в организации зависит именно от руководящего звена. Именно управленец применяет определенные стратегические подходы и методы управления.

Исследователи выделяют несколько методов управления конфликтами. Сюда относятся внутриличностные и структурные методы, а также межличностные стили поведения в конфликтах.[[47]](#footnote-47)

Внутриличностные методы подразумевают под собой умение организовывать собственный стиль поведения, выстраивать коммуникацию в конфликте таким образом, чтобы способствовать его регулированию. Внутриличностные методы еще называют «я-высказывание», с помощью которого одна сторона высказывает свое мнение с целью изменения индивидуального отношения второй стороны.[[48]](#footnote-48) Структурные же методы управления конфликтами позволяют воздействовать на организационные конфликты, возникшие по причине неправильной организации труда, делегирования полномочий и распределения трудовых функций.

Различают три основные стратегии руководителя по работе с конфликтами: *нормативную* (*морально-правовую*), *реалистическую* и *идеалистическую* (*интегративную*).

В рамках первой стратегии (*нормативной*) менеджер руководствуется административно-правовыми и этическими основами, опирается на официальный закон. На основе принципов равенства и справедливости устанавливается твердый порядок.[[49]](#footnote-49) При выборе данной стратегии руководитель должен учесть, что результат урегулирования будет зависеть от строгого соблюдения сторон соответствующих норм и правил.

*Реалистическая* стратегия основана на устойчивом понимании неизбежности конфликтов в социуме. Конфликт в рамках этой стратегии рассматривается как взаимодействие, в котором выигрыш одной стороны равен проигрышу другой.

*Идеалистическая* стратегия упирается на поиск новых условий и ценностей, которые могли бы выступить как альтернатива для обеих сторон. То есть речь идет об объединении взглядов и целей субъектов-участников для нахождения компромисса. *Интегративная* стратегия предусматривает выигрыш всех субъектов при разрешении конфликта.

Каждая из названных стратегий подразумевает под собой использование различных методов управления. Под методами управления конфликтов понимается совокупность приемов и способов влияния на динамику конфликта. Разделить их можно на две группы:

1. *Структурные*
2. *Персональные*

*Структурные* методы связаны с воздействием на нормативно-правовую базу, организационную структуру, систему санкций и поощрений. Они включают:

1. Разъяснение требований к работе. Многие конфликты возникают из-за непонимание сотрудниками своих должностных обязанностей. В этом случае достаточно простого разъяснения обязанностей для устранения и предотвращения конфликта.
2. Применение интеграционного и координационного механизмов. В качестве данного механизма может выступать установление руководителем иерархии. В таком случае каждое должностное лицо будет понимать какие вопросы находятся в их компетенции, следовательно, назревание конфликта не произойдет.
3. Установление общеорганизационных комплексных целей. Главным условием успеха является четкое понимание и принятие персоналом намеченных целей. Механизмом реализации данного метода выступает мотивация сотрудников, посредством которой каждый из них будет ощущать себя частью одного целого.
4. Использование вознаграждений и наказаний. Главным принципов здесь является соблюдение справедливости и гласности.

*Персональные* методы управления конфликтами подразумевают непосредственное воздействие руководителя на участников конфликта:[[50]](#footnote-50)

1. Использование власти, включающее в себя применение различных видов санкций и мер поощрения по отношению к субъектам-участникам;
2. Изменение конфликтной мотивации сотрудников. Механизм реализации заключается в воздействии на мотивы сотрудников административными мерами, например, перевод на выше оплачиваемую работу, изменение графика работы и т. д.);
3. Убеждение участников конфликта, подразумевающее проведение разъяснительной работы и конструктивное общение;
4. Изменение состава участников конфликта или системы их взаимодействий. Сюда относятся перемещение людей внутри организации и даже их увольнение.
5. Экспертный метод. Он подразумевает вхождение в конфликт третьей стороны и поиск согласия с помощью нахождения компромиссов. Компромиссы делятся на вынужденные и добровольные. Вынужденные компромиссы навязаны сотруднику обстоятельствами, которые сложились в данной ситуации. Добровольные же компромиссы заключены на основе обоюдного соглашения по определенным вопросам.[[51]](#footnote-51)Данный метод достаточно сложен, поскольку требует от руководителя высокой конфликтологической компетентности, знания в области психологии, умения учитывать индивидуальные особенности конфликтующих.[[52]](#footnote-52)
6. Консенсус, который является формой согласия с аргументами оппонента в конфликте. Основными элементами этого метода являются: анализ спектра интересов; выяснение областей тождества и различия, объективного совпадения и противоречия ценностей и приоритетных целей сторон; утверждение общих ценностей и приоритетных целей, на основании которых это соглашение возможно.[[53]](#footnote-53)

В своей работе по изучению управлением конфликтами в организации У. Мастенбрук описал условия эффективности экспертного метода:

1. Завоевание авторитета – демонстрация независимости, разъяснение своих намерений;
2. Установление структуры взаимоотношений сторон – понимание структурирования взаимоотношений между центральной властью и субъектами конфликта;
3. Поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта – включает определение последствий затяжных конфликтов и готовности сторон осуществлять рекомендации;
4. Рекомендация вмешательств с учетом различных видов конфликта;
5. Детализация конфликта – рассмотрение конфликта, конфронтация;
6. Решительность в определении реально достижимых процедур, включающая прекращение постоянно повторяющихся обсуждений.[[54]](#footnote-54)

Кроме того, к методам управления конфликтами также можно отнести метод бездействия и уход от конфликта.[[55]](#footnote-55) Данные методы плохи и не рекомендуются к использованию, поскольку они не позволяют адекватно разрешить конфликт и искоренить его причины.

Необходимо отметить, что существуют так называемые ответные агрессивные действия – методы, крайне нежелательные для преодоления конфликтов, поскольку их применение способно привести к разрешению ситуации лишь с позиции силы, в том числе грубой силы/насилия[[56]](#footnote-56). К сожалению, в настоящей жизни происходят ситуации, когда разрешение конфликта возможно только благодаря данному методу.

Подводя итог, нужно отметить, что на практике при работе с конфликтами руководитель может использовать любой из описанных методов, выбирать любую из предложенных стратегий. Важно лишь то, что действия руководителя и сотрудников организации должны зависеть от конкретной ситуации, причин, предмета конфликта, а также личностных особенностей сторон конфликта.

## 2.2 Особенности разрешения организационных конфликтов

Конфликт можно сравнить с любой болезнью: его легче предотвратить, чем лечить.[[57]](#footnote-57) Так, для правильного выбора стратегии разрешения конфликта необходимо владеть знаниями об особенностях организационного конфликта как разновидности этого феномена.

Необходимо понимать, что условия, при которых конфликт разрешается успешно, помимо прочего носят и социально-психологический характер. Первое и самое очевидное условие разрешения конфликта – прекращение конфликтного взаимодействия. В этой связи стороны должны стремиться к поиску общих или близких ценностей, ставить перед собой одни цели.

Начать разрешение конфликта стоит с критического анализа собственной позиции, поскольку признание своих ошибок существенно снижает негативный настрой к оппоненту. Кроме того, нужно постараться понять интересы своего оппонента, выслушать его точку зрения.[[58]](#footnote-58)

Управление конфликтами – сложный процесс, для которого характерна необходимость определения всех факторов и мотивов человеческого поведения, как объективных, так и субъективных; одной из наиболее сложных задач управления конфликтами является установление интересов субъектов конфликта, часто не осознаваемых ими самими.[[59]](#footnote-59)

Управление представляет собой сложный и непрерывный процесс, характеризующийся воздействием управляющего на управляемого.[[60]](#footnote-60) И именно для того, чтобы это управление было продуктивным, нужно знать некоторые характерные особенности организационного конфликта:

* Первой особенностью является потенциальная возможность извлечения положительных конфликтов. Как уже было сказано, стереотипное мышление людей заставляет воспринимать ситуацию конфликта как всегда нежелательное событие;
* Возможность перехода конфликта из явной формы в скрытую. При этом психологический настрой в коллективе не изменяется, а противоречия и напряжения сохраняются;
* Следующая особенность заключена в распределении деятельности по разрешению конфликта между руководителями, специалистами и исполнительским персоналом;
* Важной особенностью является ограниченность во времени, так как персоналу в любом случае необходимо организовывать совместную деятельность. Следовательно, вопреки желанию или нежеланию сторон вступление во взаимодействие становится неизбежным;
* Необходимо выделить и такую особенность как сложность в управлении, поскольку в трудовой организации функционируют одновременно несколько подсистем отношений: организационно-техническая, социально-экономическая, административно-управленческая, социально-культурная и социально-психологическая. Руководитель должен ориентироваться во внутрисистемных границах названных подсистем. Знание этих границ упрощает процесс управления конфликтом, поскольку лишь в этом случае возможно воздействие на происходящие процессы.

Наличие определенных условий, которые должны быть обеспечены для успешного урегулирования конфликта:

1. Институционализация. Включает в себя набор принципов и правил в разрешении конфликта;
2. Легитимация – принятие сторон-субъектов к исполнению установленных норм. При невыполнении определенных правил становится невозможно урегулировать конфликтную ситуацию и искоренить ее причины;
3. Обучение персонала необходимым практикам, требующимся для решения задач;
4. Соответствие организационной реальности требуемым нормам поведения в конфликте[[61]](#footnote-61);
5. Влияние организационного конфликта проявляется не только в ухудшении отношений между участниками, но и в снижении эффективности производства;
6. Причинами конфликта становятся структурные свойства организации, а не просто отсутствие согласия по какому-либо вопросу и стремление сторон навязать друг другу свою точку зрения.

Кроме того, стоит отметить особенность, о которой писал Т. Парсонс[[62]](#footnote-62): в группах, затрагивающих только поверхностные интересы своих членов, то есть в группах, чьи отношения сегментарны, функционально специфичны и эмоционально нейтральны в терминах Парсонса, конфликты имеют менее жесткий характер, чем в группах, члены которых тесно связаны между собой.

При управлении конфликтом в рамках индивидуальных особенностей сотрудников организации появляются причины, которые могут затруднять конструктивное разрешение конфликта. Во-первых, это сосредоточение на трудностях взаимодействия с оппонентом. Конфликтующие стороны часто неспособны прояснять и слышать позицию собеседника и раскрыть ему свою точку зрения. Вторая причина заключается в концентрации внимания на личностных обидах и переживаниях. Чрезмерная чувствительность, эмоциональность и неспособность воспринимать критику затрудняют процесс управления конфликтом. И третьей причиной является эмоциональное состояние участников конфликта. Сюда относятся раздражительность, гнев, вспыльчивость и повышенная возбужденность.[[63]](#footnote-63)

Таким образом, знание не только социальных механизмов, но и психологических тонкостей управления является необходимым условием для руководителя, так как оно помогает не только предотвратить появление конфликтов в будущем, но и извлечь определенную выгоду для дальнейшего функционирования предприятия.

# ГЛАВА 3 ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ, ПОСВЯЩЕННОЕ УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ, И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ БУГРОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ

## 3.1 Деятельность администрации Бугровского сельского поселения и программа социологического исследования

Анализ существующих на сегодняшний день подходов к изучению организационных конфликтов показал, что противоречия, возникающие в рабочем процессе, способны оказывать влияние на функционирование всей организации, ее эффективность и результаты работы. Данное утверждение справедливо и в отношении администрации Бугровского сельского поселения.

Бугровское сельское поселение занимает 7604 га, оно включает в себя поселок Бугры, деревню Мендсары, деревню Мистолово, деревню Порошкино, деревню Савочкино, деревню Сярьги и деревню Энколово.

Состав администрации:

* Глава администрации Бугровского сельского поселения;
* Заместитель главы администрации по ЖКХ, благоустройству и безопасности;
* Заместитель главы администрации по общим вопросам;
* Главный специалист по внутреннему финансовому контролю;
* Отдел бухгалтерского учета и планирования;
* Сектор по делопроизводству, кадрам, архиву, противодействию коррупции, социальной и молодежной политики, спорту;
* Юридический отдел;
* Сектор ЖКХ, благоустройства, ГО, ЧС и безопасности;
* Сектор по земельным отношениям, архитектуре и градостроительству.

Иерархическая структура администрации представлена на схеме 1:

*Схема – 1 Иерархическая структура администрации Бугровского сельского поселения*

**Глава администрации**

**Отдел бухгалтерского учета и планирования**

**Зам.главы администрации по ЖКХ, благоустройству и безопасности**

**Главный специалист по внутреннему финансовому контролю**

**Зам.главы администрации по общим вопросам**

**Юридический отдел**

**Сектор по делопроизводству, кадрам, архиву, противодействию коррупции, социальной и молодежной политике, спорту**

**Сектор по земельным отношениям, архитектуре и градостроительству**

**Сектор ЖКХ, благоустройства, ГО, ЧС и безопасности**

В цели администрации Бугровского сельского поселения входит содействие социально-экономическому развитию поселения, прием и обработка обращений граждан и благоустройство территории.

Для достижения этих целей администрация Бугровского сельского поселения исполняет следующие задачи:

1. Развитие социальной сферы (оказание материальной и социальной поддержки жителям поселения);
2. Поддержка социальных организаций, расположенных на территории поселения;
3. Исполнение программного бюджета (муниципальные программы);
4. Поддержание в надлежащем виде жилищно-коммунальной инфраструктуры и муниципального дорожного хозяйства;
5. Разработка, подготовка проектов постановлений;
6. Анализ нормативно-правовых актов администрации, договоров, подготовка юридических заключений;
7. Ведение работы с жителями поселения по упорядочению границ земельных участков, присвоению адресов и уточнению видов разрешенного использования объектов недвижимости;
8. Сохранение исторической памяти;
9. Противодействие коррупции;
10. Развитие культуры, физической культуры и спорта, молодёжной политики;
11. Имущественная поддержка субъектов МСП.

Данная организация реализует свою деятельность во многих направлениях, а также исполняет муниципальные программы:

1. Муниципальная программа «Предупреждение и ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций и стихийных бедствий на территории МО «Бугровское сельское поселение», куда входит обеспечение обслуживания системы оповещения, ​разработка планов по предупреждению и ликвидации ЧС, содержание и обслуживание пожарных объектов, техническое освидетельствование и ремонт гидрантов;
2. Муниципальная программа "Благоустройство и содержание территории МО "Бугровское сельское поселение — это механизированная уборка поселковых дорог, текущее содержание и ремонт сетей уличного освещения, ​устройство парковок для автомобилей, ​ремонт, устройство, содержание детских площадок, устройство и ремонт павильонов коммунальных отходов, благоустройство территории, озеленение территории, санитарное содержание;
3. Муниципальная программа «Развитие культуры, физической культуры и спорта, молодежной политики на территории МО «Бугровское сельское поселение» - проведение культурно-массовых мероприятий, функционирование автономного муниципального учреждения КДЦ «Бугры»;
4. Муниципальная программа "Социальная поддержка отдельных категорий граждан в МО "Бугровское сельское поселение". Внимание направлено, прежде всего, на людей, которые особенно нуждаются в помощи государства. Это ветераны всех войн и ветераны труда, люди с ограниченными возможностями, молодежь и дети. При администрации работает комиссия по оказанию материальной помощи жителям, попавшим в трудную жизненную ситуацию;
5. Муниципальная программа «Развитие межмуниципального, межконфессионального сотрудничества МО "Бугровское сельское поселение";
6. Распоряжение муниципальным имуществом, решение вопросов, касающихся земельных отношений;
7. Кадры и кадровая политика, мероприятия, направленные на борьбу с коррупцией.

Это малый перечень тех направлений, в которых активно проводит работу администрация Бугровского сельского поселения.

Кроме того, в подчинении администрации находятся подведомственные организации: муниципальное унитарное предприятие «Бугровская управляющая компания», муниципальное унитарное предприятие «Бугровские тепловые сети», автономное муниципальное учреждение культурно-досуговый центр «Бугры», муниципальное казенное учреждение «Агентство по строительству и развитию территорий» Бугровского сельского поселения, МКУ “ ОХРАНА ОБЩЕСТВЕННОГО ПОРЯДКА”, МУП «Рит Сервис», Бугровская СОШ, а также детский сад.

Всё вышесказанное очерчивает достаточно сложные условия, в которых приходится работать данной организации, ей необходимо осуществлять взаимодействие не только с партнерами-организациями, но и с простыми жителями, которые обращаются в администрацию для решения своих проблем. Именно поэтому конфликтологическая проблематика в рамках трудового коллектива становится одной из самых важных.

Важно отметить, что проведенное исследование подразумевает анализ конфликтов внутри трудового коллектива и не подразумевает глубокого анализа конфликтов, возникающих под влиянием внешних факторов. Безусловно, можно предположить, что внешние организации и индивиды способны оказать такое влияние на сотрудников администрации, которое найдет продолжение в отношениях внутри коллектива, и об этом будет изложено в следующем параграфе.

Различное понимание сотрудниками целей организации, соперничество из-за ценностей, борьба за статус и распределение ресурсов, неудовлетворение коммуникацией — всё это представляет из себя потенциальную угрозу для слаженной работы организации. Для анализа причин возникновения конфликтов и методов его регулирования необходимо проведение социологического исследования, которое выяснит характер организационных конфликтов, возникающих в организации.

**Программа исследования. Объектом** исследования выступает администрация Бугровского сельского поселения.

**Предметом** данной работы являются конфликты, возникающие между отделами администрации или между конкретными сотрудниками.

 В рамках эмпирического исследования была поставлена **цель** - описать характер организационных конфликтов, возникающих в администрации Бугровского сельского поселения и изучить методы их регулирования.

Для достижения поставленной цели были решены следующие исследовательские **задачи**:

1. определить роль руководителя в регулировании конфликтов;
2. выявить сущность организационных конфликтов на основе теоретического исследования;
3. выяснить основные причины возникновения конфликтов;
4. исследовать ценностные ориентации сотрудников организации, определяющие возможность возникновения конфликтов;
5. изучить приемы и способы разрешения организационных конфликтов;

Основная **гипотеза** заключается в том, что на возникновение конфликтов в организации влияет характер отношений внутри коллектива, а также характер отношений между сотрудниками администрации Бугровского сельского поселения и внешними организациями или лицами. Наличие и исход конфликта в организации зависит от руководящего звена, применяемых им (этим звеном) стратегических подходов и методов управления.

В работе использованы **методы** полуструктурированного интервьюирования с экспертами и анкетирования, включающие социометрический анализ и анализ ценностных ориентаций сотрудников организации.

3.2 Ход эмпирического исследования и анализ управления организационными конфликтами на примере Администрации Бугровского сельского поселения

Исследование было проведено в марте-апреле 2023 года в администрации Бугровского сельского поселения. Основной метод – полуструктурированное глубинное интервью с сотрудниками администрации (см. приложения 2-5). Интервью было проведено с 15 сотрудниками администрации, включая главу администрации, 2 заместителей главы администрации, 2 начальников секторов и 10 специалистов. Кроме того, было проведено анкетирование сотрудников (см. приложение 1).

Полевые исследования, посвященные управлению организационными конфликтами, проводились в несколько этапов:

Подготовительный этап включал анализ деятельности администрации Бугровского сельского поселения, а также сбор общих данных об этой организации.

На первом этапе была разработана программа исследования и были выбраны методы исследовательской работы.

На втором этапе был проведен анкетный опрос 16-ти сотрудников администрации.

Третий этап заключался в проведении экспертного интервью. Интервьюирование сотрудников включало 3 пункта:

1. Интервью с рядовыми сотрудниками, находящимися на одной ступени иерархической структуры организации;
2. Интервью с заместителями главы администрации и с начальниками отделов;
3. Интервью с главой администрации Бугровского сельского поселения.

На заключительном этапе были проведены обработка и анализ полученных данных, а также формирование основных выводов.

Администрация Бугровского сельского поселения играет роль исполнительного органа на местном уровне, соответственно, перед организацией стоит множество задач, требующих выполнения. Главная цель администрации – создание условий для благоприятной жизни людей, проживающих на территории поселения. Основной задачей, по мнению всех сотрудников, является оказание помощи людям в разрешении их вопросов. Для выполнения этой задачи сотрудникам администрации необходимо обладать специальными компетенциями, а также развитыми коммуникативными навыками. Сотрудникам необходимо слышать о какой проблеме заявляет житель поселения, понимать, что необходимо для разрешения ситуации и какие меры должны быть приняты. Кроме того, администрация должна предоставлять жителям доступную информацию, которая будет понятна и наглядна: например, при ежегодном отчёте главы администрации, сотрудники предоставляют соответствующие документы, где подробно описаны все процедуры, которые проводились в течение года.

Число жителей поселения активно растет, в связи с чем появляется больше запросов и обращений граждан в органы местного самоуправления. В этих условиях появляется необходимость увеличения числа сотрудников, поскольку нагрузка на организацию увеличивается по мере роста самого населения.

При сборе данных респондентам был задан вопрос об удовлетворенности условиями работы. Условия труда, по мнению сотрудников администрации, складываются из нескольких факторов:

1. Уровень заработной платы;
2. Микроклимат в коллективе;
3. Организация пространства, включающая необходимое оборудование для работы;
4. Социальные льготы (ДМС, оплата больничных листов и т.д.).

Важно отметить, что администрация Бугровского сельского поселения располагается в жилом доме, при чем часть сотрудников находится в отдельном здании, поскольку в основном здании не хватает кабинетов для всех сотрудников. Этот факт отрицательно влияет на деятельность организации, поскольку затрудняет коммуникацию между специалистами и отделами. 80% сотрудников полностью удовлетворены условиями труда, оставшиеся же 20% отметили недовольство организацией пространства и условиями труда (в частности, это те сотрудники, рабочее место которых располагается в отдельном здании).

*«Условия труда в соответствии с разными нормативными актами, но хочу сказать, что оборудование очень старое, зачастую оно ломается и работать на нем достаточно проблематично. Заменяется оно очень долго. Кабинеты небольшие, сотрудники сидят частенько вплотную, в кабинете много человек бывает, то есть места совсем немного, но в принципе работать можно.»*

*(Сотрудник администрации).*

Преимуществом работы в администрации является применение мотивационной модели оплаты труда. Стимулирующие выплаты выдаются сотрудникам за определенные заслуги в работе, за участия в общественных мероприятиях, а также за личные достижения.

Задачи каждого сотрудника распределяются в соответствии с должностной инструкцией, при этом в обязанности некоторых специалистов входят одинаковые задачи. Этот факт может вызывать вопросы, относительно того, кто из специалистов должен выполнять ту или иную работу.

Одним из пунктов должностной инструкции является пункт “выполнение иных поручений главы администрации”, и именно сюда входят задачи разного характера, которые официально не закреплены за сотрудниками. Больше половины опрашиваемых сотрудников считают, что обязанности на их работе распределены недостаточно четко, поскольку им часто приходится выполнять работу, не входящую в круг их обязанностей. Отсюда вытекает главная причина возникновения организационных конфликтов - перекладывание обязанностей на своих коллег. Подробнее об основных причинах возникновения организационных конфликтов будет сказано позже.

*“Бывают какие-то такие мелкие поручения, которые вообще возложены на специалистов, но как на секретаря их перекладывают на меня. Сотрудники просто хотят освободить свое время. Например, могут попросить отправить что-то на публикацию, хотя этим я не должна заниматься, составить какое-нибудь письмо, хотя это тоже не моя обязанность.”*

*(Сотрудник администрации.)*

В данной организации отмечается благоприятный климат, 3 из 15 сотрудников отметили, что столкнулись со страхом и расхождением ожидания и реальности на их должности.

*“Я раньше вообще не работала в государственной сфере, и я думала здесь все как-то более проще, а оказалось наоборот, что администрация — это орган, который решает самые разные проблемы людей, начиная от какого-нибудь сломанного домофона до дорог. Я думала, что здесь что-то такое глобальное решается, а здесь все для людей, жители обращаются с самыми малейшими проблемами.”*

*(Сотрудник администрации.)*

Что касается остальных сотрудников, никто из них не столкнулся с таким расхождением, поскольку некоторые сотрудники уже работали в государственных структурах и имели богатый опыт в такой работе.

Отношения в коллективе, по мнению сотрудников, налажены гармонично. 14 из 15 респондентов заявили, что взаимодействие между коллегами им дается легко. Каждый сотрудник всегда придет на помощь в случае необходимости.

*“У нас достаточно дружелюбный коллектив, все очень близко общаются. Ни у кого нет такой проблемы, чтобы пойти к кому-то обратиться и попросить помощи или разъяснений по работе. Все достаточно контактные и всегда идут навстречу друг другу.”*

*(Сотрудник администрации.)*

Однако, один из сотрудников считает, что коллектив разбит на определенные группировки. Такое деление происходит по нескольким критериям:

* сотрудники взаимодействуют друг с другом исходя из личных интересов;
* сотрудники группируются по возрасту;
* сотрудники одного отдела лучше взаимодействуют друг с другом, чем с сотрудниками других отделов.

При этом двое из сотрудников, которые также отметили, что отношения в коллективе дружные, выразили недовольство тем, что просьбы рабочего характера иногда могут быть проигнорированы.

Кроме того, мной была проведена диагностика организационной культуры администрации Бугровского сельского поселения. Рефлексия целей и ценностей позволяет сравнивать, сопоставлять и корректировать коллективные представления о смыслах существования организации.[[64]](#footnote-64) С помощью метода ценностно-целевой рефлексии были проанализированы ценности 16 сотрудников администрации Бугровского сельского поселения. Выбор такого количества сотрудников обусловлен тем, что все эти сотрудники находятся в одном здании с главой администрации.

Методика диагностики ценностно-целевой рефлексии включала в себя несколько этапов:

1. Определение круга основных целей-ценностей

Определение основных ценностей осуществлялось на основе анализа деятельности организации, а также отчетов о проделанной работе. В результате был составлен список из 14 терминальных целей-ценностей и 14 инструментальных целей-ценностей. Инструментальные подразумевают под собой ценности-средства, они рассматриваются в качестве технических. Терминальные ценности определяют среду в данной организации.

Инструментальные цели-ценности:

1. *Снижение коррупции;*
2. *Оказание помощи людям (материальная, социальная поддержка);*
3. *Улучшение социально-экономического положения;*
4. *Порядок в ведении дел;*
5. *Дисциплинированность;*
6. *Целеполагание;*
7. *Сохранение исторической памяти;*
8. *Исполнительность;*
9. *Физическая культура и спорт;*
10. *Образованность (высокая общая культура);*
11. *Мотивация (эффективность в работе);*
12. *Рационализм (умение здраво мыслить, принимать обдуманные решения);*
13. *Терпимость (к взглядам и мнениям других людей);*
14. *Широта взглядов (широкий кругозор);*

Терминальные цели-ценности:

1. *Комфортная жизнь;*
2. *Альтруизм (бескорыстная помощь людям);*
3. *Достаток;*
4. *Аккуратность;*
5. *Здоровье (физическое и психическое);*
6. *Авторитетность;*
7. *Патриотизм;*
8. *Безопасность;*
9. *Честь и достоинство;*
10. *Развитие, совершенствование;*
11. *Счастье окружающих;*
12. *Продуктивная жизнь (полное использование своих возможностей, сил и способностей);*
13. *Творчество;*
14. *Познание;*
15. Результаты исследования и визуализация данных

Процедура сбора данных включала в себя опрос сотрудников администрации, включая главу администрации, заместителей главы, начальников отделов и главных специалистов.

Для обработки полученных данных было необходимо вычислить коэффициенты ранговой корреляции Спирмена между целями-ценностями главы администрации и остальных сотрудников. По результатам расчетов сформировалась матрица типа “глава администрации - сотрудник”. Результаты представлены на графике, на котором горизонтальная и вертикальная оси соответствуют ценностям главы администрации сотрудников. По оси Х показан коэффициент корреляции для терминальных ценностей, по оси Y показан коэффициент корреляции для инструментальных ценностей. Связи между самими точками показывают соответствие ценностей сотрудников друг другу в коллективе по обоим видам ценностей.

Результаты представлены на рисунке 2.

*Рисунок 2* – сеть ценностей сотрудников по отношению к ценностям главы



Выводы по результатам ценностно-целевой рефлексии:

1. Терминальные ценности сотрудников больше совпадают с ценностями главы администрации, чем инструментальные (5 и 2 сотрудника соответственно). Это говорит о том, что цели в организации преимущественно складываются из ценностей самого персонала.
2. В первом квадранте оказалось 2 сотрудника, именно они наиболее приближены в главе администрации по инструментальным и терминальным ценностям.
3. Во втором квадранте не оказалось ни одного сотрудника, то есть нет ни одного сотрудника, который бы разделял инструментальные ценности с главой администрации, но имел другое представление о терминальных ценностях.
4. В третьем квадранте оказалась большая часть сотрудников - 11 человек, они наиболее удалены от взглядов главы администрации по обоим видам ценностей.
5. В четвертом квадранте оказались 3 человека, которые в некоторой степени разделяют терминальные ценности, но не согласны с инструментальными.
6. Связь ценностей между сотрудниками очень плотная, нет ни одного сотрудника, который не связан с другим. Несмотря на удаленность сотрудников от взглядов главы администрации, в коллективе присутствует единство ценностей. Сеть действительно оказалась крепкой, что подтверждает слова сотрудников об их взаимоотношениях в коллективе.
7. Ценности главы администрации не являются основой формирования команды. Персонал подобран таким образом, чтобы сотрудникам было комфортно работать со своими непосредственными руководителями.

Помимо этого, мной был проведен социометрический анализ между сотрудниками администрации. Социально-психологический тест был разработан Дж. Морено. Такой анализ позволяет диагностировать состояние взаимоотношений в коллективе, измерить степень сплоченности-разобщенности в группе. С помощью него дается описание структуры взаимоотношений в группе, характера эмоциональных отношений между членами группы, а также устанавливается место в указанной структуре, занимаемое тем или иным членом группы.

В данном исследовании *целью* социометрического анализа является выявление неформальных лидеров в коллективе.

Существует характеристика, обрисовывающая систему внутригрупповых предпочтений – социометрический статус. Социометрический статус – это положение человека в социальной группе.[[65]](#footnote-65) Совокупность статусов всех членов группы задает определенную иерархию. Можно выделить следующие статусы:

1. лидеры - наиболее предпочитаемые члены группы. Как правило, они занимают позицию доминирования, имеют власть над другими членами группы, оказывают свое влияние;
2. референтное ядро группы – члены группы максимально приближенные к лидеру, имеющие авторитет в группе;
3. предпочитаемый – член малой социальной группы, набравший оптимальное число предпочтений от остальных членов социальной группы;
4. пренебрегаемый – член малой социальной группы, набравший минимум положительных выборов – предпочтений (как правило, одно – два предпочтения);
5. отверженный – член малой социальной группы, получивший только отрицательные выборы (отвержения) в социометрическом исследовании.[[66]](#footnote-66)

Важно отметить, что в проведенном мной исследовании не предполагался отрицательный выбор.

Сотрудникам администрации было предложено ответить на два вопроса:

1. *К кому бы вы обратились в первую очередь для решения административного вопроса?*
2. *С кем бы вы посоветовались, чтобы разрешить конфликтную ситуацию?*

При этом каждый респондент мог выбрать до 3 сотрудников в каждом вопросе.

На основании полученных результатов мной была составлена матрица (*таблица 2*). Матрица состоит: по вертикали – из списка фамилий сотрудников, расположенных в алфавитном порядке; по горизонтали – их номера, под которыми испытуемые обозначены в списке.

*Таблица - 2 Матрица социометрических положительных выборов*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ФИО | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 1 | Аносова |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Буник |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 3 | Варзетова |  |  |  |  |  |  | + | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Журавлев |  |  |  |  |  |  | + |  | + |  | + |  |  |  |  |  |
| 5 | Ильин |  |  |  |  |  |  |  | + | + |  | + |  |  |  |  |  |
| 6 | Ковалевский |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 7 | Купина |  |  |  |  |  |  |  | + | + |  | + |  |  |  |  |  |
| 8 | Ломашевская |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Михайлова |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Наянова |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Нилов |  | + |  |  |  |  | + | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Сергеева |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Ткач |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Толки |  |  |  |  |  |  | + |  | + |  |  |  | + |  |  |  |
| 15 | Фролова |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Хаткевич |  |  |  |  |  |  | + | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кол-во выборов (М) | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 9 | 5 | 0 | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Кол-во взаимных выборов | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Зеленым цветом отмечены ячейки взаимного выбора.

Среднее число полученных выборов одним испытуемым (К) вычисляется по формуле:

K = Общее число выборов/Общее количество испытуемых

Так, среднее число полученных выборов одним испытуемым:

К= 30:16=1,875

На основе социометрической матрицы была составлена социограмма *(рисунок 1)*, состоящая из четырех кругов. В первый круг попали «лидеры», то есть те респонденты, которые набрали максимальное количество выборов. Ко второму кругу относятся те, кто максимально приближен к лидеру, то есть кто набрал количество выборов, превышающее среднее значение. Третий круг – лица, набравшие количество выборов ниже среднего значения (1,875). И в четвертый круг попали все респонденты, кто не набрал ни одного голоса.

*Рисунок 1 - социограмма*



Таким образом, по данным социометрического анализа можно сделать следующие выводы:

1. Черными стрелками отмечены взаимные выборы: наибольшее число (3) взаимных выборов получила глава администрации, 2 взаимных выбора получил заместитель главы администрации по ЖКХ, благоустройству и безопасности, и по 1 голосу соответственно получили заместитель главы администрации по общим вопросам, начальник юридического отдела и начальник сектора по земельным отношениям.
2. В структуре организации присутствуют 2 основных лидера: глава администрации Бугровского сельского поселения и ее заместитель по общим вопросам. Важно отметить, что функционирование организации налажено должным образом, о чем свидетельствует тот факт, что к формальному лидеру (главе администрации) в первую очередь обращаются не только специалисты отделов, но и ее заместители. Все три выбора, отмеченные главой администрации, оказались взаимны.
3. Благодаря налаженной коммуникации между заместителем главы по общим вопросам и всем коллективом, большинство опрошенных сотрудников (9 из 16) в случае необходимости обращаются именно к ней при возникновении вопросов административного и личного характера. Некоторым сотрудникам проще попросить помощи у нее, чем у самой главы (6 сотрудников сделали выбор исключительно в пользу заместителя главы администрации по общим вопросам.)
4. В предпочитаемый круг вошли 2 сотрудника: начальник юридического отдела и заместитель главы администрации по ЖКХ, благоустройству и безопасности. При этом между ними не наблюдается связи. Эти сотрудники также являются востребованными в коллективе.
5. Начальник сектора по земельным отношениям, архитектуре и градостроительству получил 1 выбор от своего непосредственного руководителя, при чем этот выбор оказался взаимным. Это свидетельствует о благоприятном микроклимате всего отдела.

Несмотря на общий благоприятный климат в коллективе, как и в любой другой организации, между сотрудниками администрации Бугровского сельского поселения иногда возникают конфликты. Стоит отметить, что в организации нет специалиста, занимающегося социально-психологическим климатом в коллективе.

В процессе интервьюирования сотрудники отмечали групповой характер их деятельности. Все отделы тесно связаны друг с другом, работа одного отдела зачастую зависит от работы другого.

*“К сожалению, вся работа в администрации не очень четко распределена по причине того, что мы как одна команда. Мы работаем как в пионерском лагере. Знаете, когда грянуло какое-то мероприятие, мы, соответственно, все берем ноги в руки и помогаем своим коллегам. Здесь вопрос взаимовыручки как и плох, так и хорош.”*

*(Сотрудник администрации.)*

Кроме того, работа разных отделов часто перекликается, так, например, если идет какой-либо строительный процесс, к работе подключаются сотрудники, отвечающие за градостроительство, архитектуру и сотрудники, отвечающие за благоустройство. В связи с этим часто возникает проблема несвоевременного исполнения поручения, так как один отдел не может приступить к работе, пока другой отдел не выполнил первоначальную часть по этому поручению.

Несколько сотрудников отметили, что выполнение новых задач приносит определенную пользу, поскольку в процессе работы они получают возможность усовершенствовать имеющиеся навыки и приобрести новые, расширить свой кругозор. Кроме того, именно выполнение таких неожиданных поручений помогает сотрудникам не терять интерес к своей работе. Таким образом, есть две точки зрения на предмет выполнения поручений, которые не входят в круг их обязанностей:

1. Выполнение такой работы помогает приобретать новые знания и расти как специалисту;
2. Выполнение такой работы вызывает недовольство, поскольку отнимает время, в которое сотрудник обязан выполнить свой объем работы.

Стоит отметить, что нагрузка на отделы и, соответственно, на специалистов, распределяется неравномерно, поскольку объем работы напрямую зависит от входящей документации, которая формируется из обращений граждан, и писем юридический лиц и организаций (например, в зависимости от сезонности). В связи с этим сотрудники, у которых свой объем работы достаточно большой, выражают недовольство, когда им приходят дополнительные поручения.

Как уже было отмечено, основная причина конфликтов – передача своей работы в руки другого сотрудника. 60% респондентов назвали это главной причиной. Сотрудники часто перекладывают часть своих задач на своих коллег, что ведет к напряжению и, следовательно, к конфликту.

Как отметил один из сотрудников администрации, необходимо всегда иметь запас свободного времени, стараться выполнять поставленные задачи как можно быстрее. Для сотрудников администрации это действительно необходимость, поскольку в любой момент может поступить срочная задача, и, если времени на ее выполнения нет, это может повлечь негативные последствия для всей организации, включая возникновение конфликтов.

Помимо этого, сотрудниками был назван ряд причин, по которым возникают организационные конфликты:

1. Различия во взглядах и представлениях на предмет исполнения какой-либо задачи.
*“На мой взгляд конфликты возникают из-за твоего отношения к определенной задаче и отношения того или иного сотрудника. То есть ты полностью сопереживаешь определенному процессу, думаешь каким образом это лучше сделать, а сотрудник-исполнитель непосредственно по данному вопросу, возможно, этого не делает, и внутри тебя возникает конфликт внутренний, который выливается во внешний”*

*(Сотрудник администрации.)*

1. Неудовлетворительные коммуникации ввиду игнорирования просьб.
2. Сниженный уровень трудовой и исполнительской дисциплины некоторых сотрудников.

*“Мне как руководителю нравится, что люди быстро отрабатывают документы и не нравится, когда тянут. Если какое-то поручение затягивают, то мне приходится напоминать и постоянно дергать сотрудника, я не люблю это. Я не люблю излишний контроль за кем-то, если я человеку поручила работу, он должен ее самостоятельно выполнить, но, если какие-то вопросы есть, пожалуйста, задавайте, но нужно идти к решению задачи, а не забыть про нее.”*

*(Сотрудник администрации.)*

1. Различия в психологических особенностях сотрудников.

Было бы неправильно проигнорировать аспект, который касается внешней среды. При работе со сторонними организациями и обращениями жителями есть вероятность возникновения конфликтной ситуации. Сотрудникам был задан вопрос: «Отметьте, пожалуйста, при исполнении каких задач у Вас возникают определенные конфликты/затруднения?»

Общий ранг выборов представлен в таблице 2:

*Таблица – 3 Задачи сотрудников, при выполнении которых возникают конфликты и затруднения*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Задачи, при выполнении которых возникают конфликты/затруднения** | **Общий ранг** |
| 1 | Взаимодействие с советом депутатов | 5 |
| 2 | Взаимодействие с подведомственными и сторонними организациями | 4 |
| 3 | Работа с обращениями граждан | 4 |
| 4 | Работа в электронной системе документооборота | 2 |
| 5 | Предоставление информации о годовой отчетности | 2 |
| 6 | Участие в культурно-массовых мероприятиях Бугровского сельского поселения | 1 |
| 7 | Составление исходящих документов | 1 |
| 8 | Прием граждан | 0 |
| 9 | Исполнение трудового распорядка | 0 |

По данным, полученным от респондентов, взаимодействие с советом депутатов вызывает наибольшее затруднение. Кроме того, сотрудникам бывает сложно коммуницировать с подведомственными организациями и с обращениями граждан. Проблематичное взаимодействие способно спровоцировать конфликты не только с третьими лицами, но и между сотрудниками. Однако, в процессе интервьюирования выяснилось, что подавляющее большинство респондентов считает, что внешние факторы никак не влияют на взаимоотношения внутри коллектива.

*«Нет, я все-таки считаю, что у нас в администрации мы свои конфликты никогда не сопоставляем с конфликтами, которые происходят извне, потому что все люди, с которыми мы взаимодействуем, разные. Не стоит принимать их слова близко к сердцу.»*

*(Сотрудник администрации).*

Однако, один из сотрудников отметил, что настрой, который задают жители поселения при обращении в администрацию, способен оказывать влияние на настроение сотрудников, что в свою очередь может спровоцировать конфликтную ситуацию внутри коллектива.

*«Настрой в любом случае влияет, даже если ты пытаешься это скрыть. Мы стараемся это скрыть как-то, чтобы негатив не распространялся, но эмоциональный фон все равно заметен, он летает вокруг. Жители же тоже несут не всегда положительный эмоциональный заряд энергии.»*

*(Сотрудник администрации).*

В процессе проведения исследовательской работы было выяснено, что влияет на уровень напряжения в коллективе. Так, основная причина, по которой происходит напряжение - загруженность сотрудников. При этом объем работы специалистов из разных отделов может существенно отличаться. Кроме того, общий настрой коллектива задает именно глава администрации.

*“Манера поведения все равно у коллектива срисовывается с поведения главы, если, допустим, она у нас такая уравновешенная, спокойная и уверенная, то и коллектив как-то ведет себя подобно ей.”*

*(Сотрудник администрации.)*

Для обсуждения насущных проблем, а также разбора конфликтных ситуаций еженедельно проводится общее совещание всех сотрудников в кабинете главы администрации. При этом, по словам главы администрации, на общих планерках она никогда не переходит на личности при наличии претензий. Свои замечания она предпочитает высказывать сотруднику в процессе личной беседы. Кроме общих совещаний практикуются планерки по отделам, где непосредственный руководитель ставит задачи своим подчиненным, проводит разъяснительную работу.

Все сотрудники администрации подтвердили, что организационные конфликты носят слабо выраженный, кратковременный характер. Конфликты разрешаются сразу же, потому что затягивание конфликта не дает возможность продолжать рабочий процесс. По форме и степени столкновения конфликты носят спонтанный (стихийный) и открытый характер, то есть сотрудники лично заявляют о своем недовольстве друг другу. Объективный фактор развития организационных конфликтов - социально-психологический. Он включает в себя ценностно-смысловую сферу личности, самооценку, когнитивные характеристики. Сотрудники администрации сталкиваются с искажениями в процессе коммуникации и различиями в способах оценки результата деятельности. К счастью, по мнению всех сотрудников, конфликтные ситуации не влияют на эффективность организации и не снижают их работоспособности. Единственным последствием конфликтов является неловкость в дальнейшем общении (отмечается у двух сотрудников).

Все респонденты отметили, что при возникновении конфликта они стараются решить вопрос мирным путем. Более того, они стараются не допускать возникновения конфликта и на начальной фазе его возникновения пытаются разрешить ситуацию.

Сотрудники, в зависимости от их положения в иерархической структуре, прибегают к различным методам урегулирования конфликтов.

*“Это все равно зависит от того, с кем ты вступил в конфронтацию. Если это руководящий сотрудник, то, соответственно, если даже тебе что-то не нравится, ты все равно соглашаешься и выполняешь, а если это рядовой сотрудник, то, соответственно, вы начинаете с ним выяснять чей же это все-таки момент, кто должен выполнять какую-то работу. Получается, что у вас идет обмен мнениями и, может быть, какое-то самоутверждение, и вы доказываете друг другу кто же все-таки прав, кто же все-таки это будет делать.”*

*(Сотрудник администрации.)*

Большинство сотрудников отметили, что при возникновении конфликтов между сторонами-субъектами состоится конструктивный разговор, в процессе которого либо одна сторона идет на уступки, либо обе стороны приходят к компромиссу, который всех устроит. Часть специалистов (30%) обращается к руководству, чтобы оно помогло урегулировать конфликты. Обычно это происходит только в том случае, если решить ситуацию между собой не получилось.

*“Для того оно и руководство, чтобы избежать недопонимания с одной или другой стороны конфликта, если не удается решить это между друг другом.”*

*(Сотрудник администрации.)*

Самым эффективным способом разрешения конфликтов, по мнению, сотрудников администрации, является метод конструктивного общения. Этим же методом, как правило, они и пользуются при возникновении конфликтной ситуации. Из-за различий в особенностях психики людей и разного опыта возникают недопонимания, требующие разъяснений.

*“Каждый же мыслит по-разному и отсюда раздувается большой шар недопониманий. В первую очередь надо все проговаривать, задавать неудобные вопросы друг другу, если это необходимо, и тогда будет конфликтная ситуация исчерпана. Не будет такого накала, а когда люди умалчивают, придумывают, не делятся друг с другом какими-то своими наработками, переживаниями или формами, то, соответственно, отсюда возникает большое недопонимание, которое раздувается потом в конфликтную ситуацию.”*

*(Сотрудник администрации.)*

К сожалению, часть сотрудников (3 из 15) заявила, что предпочитает уходить от конфликта путем игнорирования и замалчивания проблемы. Такое поведение несет в себе определенный риск, поскольку этот метод является наименее предпочтительным. Причины такого поведения кроются в отсутствии сил и времени для разрешения противоречий, а также в нежелании решать проблему вообще. Уход от ситуации не позволяет адекватно разрешить конфликт и искоренить причины его возникновения.

Сотрудники, находящиеся на руководящих должностях, отметили, что способны прогнозировать конфликты, что позволяет не допустить их возникновения и устранить их возможные причины.

*“Зная человека я понимаю, что может возникнуть конфликтная ситуация, так как я давно работаю и могу даже по всему коллективу спрогнозировать, потому что я знаю людей. Мы объединяемся для выполнения какой-то задачи, и я понимаю, что у этого сотрудника такой характер, у этого такой характер, и их столкновение может вылиться в то, что нам могут просто сорвать мероприятие. И вот здесь заранее предугадываешь, что людей вместе лучше не сводить.”*

*(Сотрудник администрации.)*

Руководители играют большую роль в урегулировании конфликтов. Так, все сотрудники-руководители проводят разъяснительные беседы со своими подчиненными, выслушивают стороны конфликта и приходят к общему решению проблемы. Разъяснение требований к работе является одним из наиболее эффективных методов управления конфликтами, в процессе которого руководитель ссылается на нормативно-правовую базу, что помогает устранить или предотвратить конфликт.

*“ Иногда конфликт возникает из-за недостатка информации, и ты вмешаешься, какую-то свою разъяснительную беседу проведу, и все, он уходит. Было и такое, что один человек не в курсе, другой человек что-то не знал и не слышал, а когда все разобрали, то глядишь - все уселось.” (Сотрудник администрации.)*

Глава администрации использует еще один способ примирения сторон: она собирает участников конфликта у себя в кабинете и просит их посмотреть на ситуацию глазами своего оппонента. Зачастую сотрудники, проанализировав ситуацию, приходят к выводу, что поведение оппонента вполне приемлемо, то есть сотрудники понимают, почему их оппонент поступил тем или иным образом. В конечном итоге стороны договариваются и находят компромисс. Еще одним эффективным методом управления конфликтами является использование власти, заключающееся во влиянии на сотрудников за счет своего авторитета. При этом сама глава администрации никогда не применяет санкции по отношению к своим подчиненным и в любом случае руководствуется принципом справедливости.

*“Существуют санкции в виде депремирования. Сначала замечание, затем выговор, то есть лишение премий. Я могу пригрозить, но никогда не применяю таких санкций, потому что понимаю, что у каждого человека есть семья, свои трудности, ипотеки и кредиты. К людям надо относиться так, как ты бы хотел, чтобы относились к тебе.”*

*(Сотрудник администрации)*

В организации на постоянной основе проводится профилактика конфликтов, включающая в себя установление общих целей деятельности, а также установление иерархии полномочий субъектов. За счет совместной деятельности и стремления к общей цели конфликты внутри коллектива сглаживаются. Для большего сплочения коллектива в организации развита корпоративная этика. Корпоративная этика базируется на таких принципах, как внимательность друг к другу, отзывчивость, честность и открытость. Многие сотрудники отмечали, что для них коллектив стал “родным” и они чувствуют себя комфортно в этой среде. На регулярной основе в администрации проводятся совместные выезды для поддержания неформального общения и для улучшения коммуникации между сотрудниками.

*“Лучшая профилактика — это сплочение коллектива. Какие-то поездки, какие-то общие выходы и выезды. Во-первых, это неформальное общение, во-вторых, мы там все более-менее раскрепощены, то есть это вот на мой взгляд идеально для сплочения коллектива.”*

*(Сотрудник администрации)*

Стоит отметить, что в здании администрации нет специально оборудованной зоны отдыха, поэтому своеобразную роль комнаты психологической разгрузки выполняет кухня, где сотрудники часто могут собраться, рассказать друг другу о проблемах, поделиться своими переживаниями и поддержать друг друга.

*“Когда я пришла сама сюда первый раз, здесь работала моя знакомая и она повела меня показать администрацию, кто где сидит. Когда она привела меня на кухню, у меня сразу напряжение ушло, я поняла, что есть такое место объединяющее, прямо как-то легче стало, как-то по-домашнему, ушло волнение.”*

*(Сотрудник администрации.)*

Один раз в квартал администрация организует для своих сотрудников общие мероприятия. Так, в новогоднее время стабильно проводятся корпоративы, в весеннее и летнее время организуются совместные поездки, а осенью существует традиция совместного похода за грибами.

Для снижения напряжения новых сотрудников в администрации практикуются общие собрания, где глава администрации представляет коллективу нового специалиста и просит его рассказать о себе. Такой опыт помогает расслабиться и новичку, и всему коллективу.

*“Существует такая традиция: вот пришел новый человек, она собирает весь коллектив, знакомит, представит его и попросит рассказать о себе в двух словах. Все послушали, похлопали, сказали “добро пожаловать” и вот это уже создается впечатление как будто бы он с нами уже давно, как будто бы много о нем знаем. На самом деле это работает, понравилась такая практика, она снимает много вопросов и экономит время.”*

*(Сотрудник администрации.)*

Таким образом, анализ организационных конфликтов показал, что основная причина возникновения конфликтов состоит в желании сотрудников передать часть своих обязанностей своим коллегам в рамках компетенций. Кроме того, конфликт может возникнуть на почве низкой информированности сотрудников о происходящих процессах, неудовлетворительных коммуникаций и различий в особенностях сотрудников. Управление конфликтами включает в себя целый комплекс мер, применяющихся в организации. На постоянной основе проводится профилактика конфликтов, что снижает риск их возникновения. Руководители при управлении конфликтами всегда исходят из конкретной ситуации, учитывая психологические особенности отдельных сотрудников.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы являлось выявление основных причин конфликтов в организации, а также определение наиболее результативных методов их разрешения. Итак, под организационным конфликтом понимается столкновение отдельных лиц или групп, находящихся в пределах одной социальной системы. Структура любого конфликта подразумевает под собой наличие следующих элементов:

* 1. Субъекты-участники.
	2. Предмет конфликта.
	3. Образы предмета конфликта.
	4. Мотивы.
	5. Позиции конфликтующих сторон.

По результатам анализа данных, полученных в ходе проведения эмпирического исследования, основной причиной возникновения организационных конфликтов в администрации Бугровского сельского поселения является желание сотрудников передать часть своих обязанностей своим коллегам в рамках компетенций. Причина такого поведения кроется в большом объеме работы, и, соответственно, большой загруженности коллектива, следовательно, у сотрудников возникает необходимость освобождать свое время таким способом.

В рамках исследования был выделен ряд причин, по которым также может возникнуть конфликт в администрации Бугровского сельского поселения:

* 1. Различия во взглядах и представлениях на предмет исполнения какой-либо задачи;
	2. Неудовлетворительные коммуникации ввиду игнорирования просьб;
	3. Низкая информированность сотрудников о происходящих процессах;
	4. Сниженный уровень трудовой и исполнительской дисциплины некоторых сотрудников;
	5. Различия в социально-психологических особенностях сотрудников.

Чаще всего в организации возникают конфликты между субъектами одного иерархического уровня. Несмотря на разнообразие причин возникновения конфликтов, грамотный руководитель способен заранее их выявить и предотвратить.

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие на процесс его динамики, включающее устранение причин конфликта и коррекцию поведения субъектов конфликта. Как сфера управленческой деятельности этот процесс имеет четыре основные стадии: прогнозирование, предупреждение (профилактика), регулирование, разрешение. Самым эффективным способом разрешения конфликтов в администрации является метод конструктивного общения, в процессе которого конфликтующие стороны выслушивают мнение друг друга и приходят к решению ситуации. Если сотрудники не способны урегулировать конфликт между собой, они используют метод медиации или экспертный метод, благодаря которому независимая третья сторона помогает участникам разрешить конфликт.

Кроме того, был назван перечень методов и правил, которые используются руководителями администрации при управлении конфликтами:

* 1. Разъяснение требований к работе. Сотрудникам необходимо четко осознавать, в чем состоят его обязанности и какая ответственность на него возложена. Метод реализуется посредством составления соответствующей должностной инструкции, а также разработки регламента.
	2. Установление общеорганизационных комплексных целей. Данный метод направлен на объединение усилий сотрудников, что позволяет быстрее достигать поставленные цели.
	3. Применение интеграционного и координационного механизмов. Если подчиненные вступили в противоборство, конфликт можно урегулировать, обратившись к вышестоящему руководителю, чтобы он принял конкретное решение. Принцип установления иерархии облегчает процесс разрешения конфликта, поскольку каждый сотрудник знает, чьим решениям он должен подчиняться. Таким образом, конечный результат конфликта зависит от применяемых руководящим звеном методов управления конфликтами и поведения субъектов конфликта.

Руководящее звено администрации Бугровского сельского поселения при урегулировании конфликтов руководствуется следующими принципами:

1. Объективность оценки конфликта.
2. Конкретно-ситуационный подход.
3. Гласность.
4. Демократическое воздействие.
5. Комплексность использования способов воздействия.

Чтобы эффективно управлять организационным конфликтом, необходимо понимать особенности данного процесса:

1. При правильном выборе методов регулирования конфликтами существует возможность извлечения выгоды для организации.
2. В организации деятельность по разрешению конфликта распределяется и между сторонами-участниками, и между руководителем.
3. Конфликт в организации ограничен во времени, поскольку сотрудникам необходимо осуществлять совместную деятельность для адекватного функционирования организации.
4. В группе, члены которой тесно связаны между собой, конфликт носит более жесткий характер, чем в группе с сегментарными и поверхностными отношениями.

При работе с конфликтами глава администрации совместно со своими заместителями руководствуются идеалистической стратегией разрешения конфликтов. Эта стратегия направлена на нахождение новых целей и ценностей, которые выступают альтернативой для сторон конфликта. В процессе разрешения конфликта, в данном случае, все субъекты-участники остаются в выигрыше. Таким образом, в ряду случаев конфликт способен привести к позитивным последствиям, таким как появление новых общих целей и ценностей, снижение напряжения в коллективе, стабилизация отношений между коллегами. Чтобы избежать негативных последствий конфликта, каждый участник должен проявлять лояльность и терпимость по отношению к своему оппоненту. Необходимо строить общение на основе уважения и доверия друг к другу, поскольку любые эффективные отношения выстраиваются только при самоконтроле и взаимном согласии.

Были выявлены основные лидеры в коллективе: глава администрации и заместитель главы администрации по общим вопросам. В компетенцию лидера в основном входит не только успешное разрешение конфликтов, но и их предотвращение. Предотвращение конфликта считается предпочтительным, так как не предполагает дополнительной его динамики наряду с определенными последствиями. Таким образом, предотвращение конфликтов позволяет повысить производительность труда, снизить количество стрессовых ситуаций, а также улучшить эмоционально-психологический климат в коллективе. В качестве профилактики в администрации Бугровского сельского поселения на постоянной основе проходят общие собрания сотрудников, организуются совместные мероприятий и выезды. Снять напряжение и сплотить коллектив помогает развитая корпоративная этика, базирующаяся на принципах взаимовыручки, честности и открытости.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford; Calif.: Stanford University Press. 1959. P. - 164.
2. Fel'dman D.M. Politologiya konflikta [Political conflict]. Moscow, Publishing House «Strategiya», 1998. - 139 p.
3. Igor H. Ansoff. Strategic Management. 1979. Игорь Ансофф: Стратегическое управление. — М., 1989.
4. Kazimir A.N. Modern trends and methods of conflict management in enterprises // Actual problems of the development of socio-economic systems. - 2019 - p.226-230.
5. Simmel. Conflict, op. cit., - 432 p.
6. Soziologмie. Leipzig: Duncker and Humblot, 1908, pp. 610—611.
7. Towards a General Theory of Action / Parsons Т., Shils E. (eds.), op. cit
8. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 320 с.
9. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб, и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 591 с.
10. Бабосов, Е. М. Управление человеческими ресурсами / Е. М. Бабосов // Социальное управление / Е. М. Бабосов. – Минск, 2008. – 432 с.
11. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 381 с.
12. Битянова М.Р. Социальная психология: Учебное пособие. – 2-е изд. / Под ред. Н. Кулагина. СПб.: Питер, 2010. – 368 с.
13. Борисов, А. Ф. Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / А. Ф. Борисов, Н. А. Пруель, В.Н.Минина [идр.].; под ред.А.Ф.Борисова.—М.: Издательский центр «Академия», 2014. —. — 304 с.
14. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общей редакцией Г. В. Бороздиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 463 с.
15. Брылева, Л.Г, Леонтьев Р.Г. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента // Инженерный вестник Дона. 2013. №1. С. 86.
16. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008. С.280-327.
17. Дарендорф, Р. Элементы теории социального конфликта // СОЦИС. 1994. - №5. С. 142-147.
18. Дерюгин П.П. ЦЕННОСТНО-ЦЕЛЕВАЯ РЕФЛЕКСИЯ КАК ОСНОВАНИЕ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СТРАТЕГИИ СЕТЕВОГО ПОДХОДА // Дискурс. 2016. №3. – С. 99-110.
19. Дружинин М.В., Конторов Д.С., Конторов М. Д. Введение в теорию конфликтов. М., 2010. 288 с.
20. Дымченко, А. С., Сердюк И.И. Управление организационными конфликтами // Фундаментальные и прикладные направления модернизации современного общества: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные аспекты. 2015. С.17-18.
21. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 219 с.
22. Есипова М.Е. Особенности субъективных причин, затрудняющих конструктивное разрешение конфликта, у сотрудников с различным восприятием организационной культуры // Российский психологический журнал. 2011. №4. С. 70-75.
23. Живага, А. Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации: учебное пособие / А. Ю. Живага. – Южно-Сахалинск: СахГУ, 2019. – 108 с.
24. Зазыкин В.Г., Нечаева Н.С. Введение в психологию конфликтов на примерах конфликтов в коллективах организаций. Интермолодежь, 1996.

1. [Здравомыслов А.Г.](https://www.isras.ru/index.php?page_id=538&id=56) Социология конфликта: Учебное пособие для студентов ВУЗов, (изд. в рамках программы обновления гум. образования), 3-изд. доп и пер. - М.: Аспект-Пресс, 1996. - 317 с.
2. Зеленков, М. Ю. Конфликтология: учебник / М. Ю. Зеленков. – Москва: Дашков и К°, 2015. – 324 с.: табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452906> (дата обращения: 23.04.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01918-0. – Текст: электронный.
3. Золотарёва Ю.П., Яськова П.И. Совершенствование системы управления персоналом в организации // Роль молодых ученых и исследователей в решении актуальных задач АПК / Материалы международной научно-практической конференции молодых ученых и обучающихся (26-28 марта 2020 года). - Ч.2 - СПбГАУ. - СПб., 2020. - 328с.
4. Карташев Я.П. Конфликты в организации. – М., Лаборатория книги, 2010 – С. 78.
5. Кашапов, М. М. Психология конфликта: учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 206 с.
6. Келасьев О.В. Социальный конфликт как целостное образование// Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2015. – С. 93-100.
7. Козлов, С.А. Конфликт в организациях // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2007. №113. С. 129-134.
8. Кузнецова, Т.А. Управление конфликтами в организации // Вестник современных исследований. 2018. № 10.4(25). С. 108-110.
9. Лопарев, А.В. Конфликтология: учебник для академического бакалавриата / А. В. Лопарев, Д.Ю. Знаменский. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 290 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.
10. Маврин О.В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов): учебное пособие / О.В. Маврин. - Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2014. - 96 с.
11. Магомедов, М.К. Социальная напряжённость и социальный конфликт в системе современной организации // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2019. №13. С. 64-66.
12. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитее организации: Пер. с англ. / У. Мастенбрук. М.: Инфра-М, 1996. – 244 с.
13. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури –М.: Дело, 2004.
14. Микитюк А.О. Конфликты в организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2010. – 261 с.
15. Миронов, Е.Е. Модерация конфликтов в организации. Монография [Текст] / Е.Е. Миронов. Уфа: «Речь», 2009. - 240 с.
16. Моисеев Д.Л. Особенности межличностных конфликтов госслужащих и пути их разрешения: Дис. канд. психол. наук. — М., 1997.
17. Налётова Е.К. ЗНАЧИМОСТЬ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ // Мировая экономика XXI века: эпоха биотехнологий и цифровых технологий // Сборник научных статей по итогам работы круглого стола с международным участием. 15-16 января 2020 г. Часть 1 - Москва: ООО «Конверт», - 2020. – 180 с.
18. Николаева А. А., Савченко И. А., Зиновьева Н. А. Роль учителя в обеспечении информационной безопасности современных школьников // Образовательные ресурсы и технологии. 2018. №1 (22). С. 27-32.
19. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 402 с.
20. Пушкарева В. А. Управление конфликтными ситуациями в организации // Молодой ученый. 2018. №47. С. 273-276.
21. Сашко, О.М. Типовые методы разрешения конфликтов в стратегическом управлении организацией // Аллея науки. 2017. № 8. С. 521-524.
22. Соломатина, Е. Н. Социология конфликта: учебное пособие для академического бакалавриата / Е. Н. Соломатина. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 192 с.
23. Степаненкова В.М. Борьба «Всех за всех»: теория конфликта Георга Зиммеля // Социологический журнал -1999. № ¾. – С. 123-138.
24. Сушко, Е. Ю. Специфика малых групп и социометрического статуса их членов / Е. Ю. Сушко // Научные дискуссии. – 2022. – Т. 2, № 1. – С. 33-35.
25. Хасан Б.И. К разработке психологической теории конфликта//Актуальные проблемы общественных наук. — Красноярск, 1986. - С. 172-176.
26. Цой Л. Н. Практическая конфликтология. Книга первая / Л. Н. Цой. – М.: Глобус, 2001.
27. Чекалдин, А.М. Причины организационных конфликтов и способы их устранения // Вестник НГИЭИ. 2015 No 9 (52). С. 73–77.
28. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 236 с.
29. Чистякова Д.П. Конфликты в организации: поколенческий аспект // Общество: социология, психология, педагогика. 2018. – 116 с.
30. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610

# ПРИЛОЖЕНИЕ №1

Анкета

**Уважаемый респондент!**

Здравствуйте! Меня зовут Абилова Гюнель, я - студентка Санкт-Петербургского Государственного университета. Прошу Вас принять участие в моем социологическом исследовании. Смысл исследования заключен в описании качеств и ценностей людей, с которыми Вы сотрудничаете. Исследование строго конфиденциально. Результаты исследования я использую в обобщенном виде. Никто, кроме меня, Ваши ответы знать не будет.

**ФИО:**

**Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы (ответ должен быть представлен в виде ФИО сотрудника администрации, можно указать до 3 сотрудников в каждом вопросе):**

1. К кому бы вы обратились в первую очередь для решения административного вопроса? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. С кем бы вы посоветовались, чтобы разрешить конфликтную ситуацию? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Пронумеруйте, пожалуйста, 2 списка ценностей (отдельно таблицу 1 и таблицу 2), где 1-самая важная ценность, 2-менее важная и т.д.:**

1. *Таблица ценностей, за счет которых достигаются базовые ценности:*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Снижение коррупции |  |
| 2 | Оказание помощи людям (материальная, социальная поддержка) |  |
| 3 | Улучшение социально-экономического положения  |  |
| 4 | Порядок в ведении дел |  |
| 5 | Дисциплинированность |  |
| 6 | Целеполагание |  |
| 7 | Сохранение исторической памяти |  |
| 8 | Исполнительность |  |
| 9 | Физическая культура и спорт |  |
| 10 | Образованность (высокая общая культура) |  |
| 11 | Мотивация (эффективность в работе) |  |
| 12 | Рационализм (умение здраво мыслить, принимать обдуманные решения) |  |
| 13 | Терпимость (к взглядам и мнениям других людей) |  |
| 14 | Широта взглядов (широкий кругозор) |  |

1. *Таблица базовых ценностей:*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Комфортная жизнь |  |
| 2 | Альтруизм |  |
| 3 | Достаток |  |
| 4 | Аккуратность |  |
| 5 | Здоровье (физическое и психическое) |  |
| 6 | Авторитетность |  |
| 7 | Патриотизм |  |
| 8 | Безопасность |  |
| 9 | Честь и достоинство |  |
| 10 | Развитие, совершенствование |  |
| 11 | Счастье окружающих |  |
| 12 | Продуктивная жизнь (полное использование своих возможностей, сил и способностей) |  |
| 13 | Творчество |  |
| 14 | Познание |  |

**Отметьте, пожалуйста, при исполнении каких задач у Вас возникают определенные конфликты/затруднения?**

1. Прием граждан
2. Взаимодействие с подведомственными и сторонними организациями
3. Исполнение трудового распорядка
4. Участие в культурно-массовых мероприятиях Бугровского сельского поселения
5. Составление исходящих документов
6. Работа с обращениями граждан
7. Работа в электронной системе документооборота
8. Предоставление информации о годовой отчетности
9. Взаимодействие с советом депутатов

**При наличии интереса, Вы можете обратиться ко мне за результатами исследования (результаты будут готовы к середине мая), мой контактный номер телефона: 89533757246.  Благодарю Вас за участие в исследовании!**

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

Гайд интервью со специалистами Бугровского сельского поселения

**1 блок**

Здравствуйте, меня зовут Абилова Гюнель, я студентка 4го курса СПБГУ, я провожу исследование, посвященное управлению конфликтами в организации. Вся информация строго конфиденциальна и наш разговор останется исключительно в рамках научного исследования. Я гарантирую полную анонимность, никто не узнает вашего имени, результаты исследования нигде публиковаться не будут. Для начала, расскажите пожалуйста немного о себе:

1. Как вас зовут? Сколько лет? Какую должность занимаете?
2. Какие главные задачи стоят перед администрацией Бугровского сельского поселения?
3. Расскажите пожалуйста об условиях труда на работе. Довольны ли вы ими?
4. Применяется ли у вас мотивационная модель оплаты труда?
5. Насколько вы довольны организацией труда на вашей работе? Как вы оцениваете организацию труда на вашей работе? (шкала, полностью не доволен, частично не доволен, затрудняюсь ответить, частично доволен, полностью доволен)
6. Насколько четко распределены обязанности на вашей работе?
7. Как часто вы сталкиваетесь с тем, что на вас возлагаются поручения, не входящие в круг ваших обязанностей?
8. Вы сталкивались с расхождением ожидание-реальность, касающимся вашей работы? В чем это проявлялось?
9. Расскажите пожалуйста об отношениях внутри коллектива. Довольны ли вы тем, как налажена коммуникация между отделами?
10. Практикуются ли на вашей работе собрания, планерки? Разбираете ли вы там ошибки, допущенные в работе?
11. В вашей компании есть специалист, занимающийся социально-психологическим климатом между сотрудниками и руководством?

**2 блок**

В моем исследовании. Под конфликтом подразумевается не только прямое противостояние и борьба интересов, но и возможные споры, оспаривание чьей-то точки зрения, недовольство,

1. В связи с чем вам приходилось конфликтовать на работе, спорить/доказывать свою правоту?
2. Возникают ли конфликты между отделами? Как часто? Как думаете в чем причина конфликтов между отделками?
3. Бывают ли инсценированы конфликты внутри коллектива под действием внешних факторов?
4. Находят ли продолжение внутренние конфликты во взаимоотношениях с внешними людьми?
5. Как предотвращаются конфликты в коллективе?
6. Как вы обычно себя ведете, став участником конфликта?
7. Как вы решаете конфликтную ситуацию, если она возникает. Вы обращаетесь к начальству?
8. Что влияет на уровень напряжения в коллективе?
9. Как долго обычно длятся споры между сотрудниками? Чем они заканчиваются?
10. Как часто возникают такие ситуации?
11. Главная причина возникновения недопониманий в работе коллектива, на ваш взгляд?
12. Ощущаете ли вы последствия конфликтной ситуации на работе? В чем это проявляется? (неловкость в общении/снижение эффективности организации)
13. Кто занимается разрешением споров?
14. Каким образом урегулируются спорные ситуации в коллективе?
15. Расскажите, применяются ли какие-либо санкции на работе.
16. Каким образом руководитель воздействует на урегулирование конфликтных ситуаций?
17. Как вы думаете, какой самый эффективный способ разрешения конфликтов на работе?

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

**1 блок**

Здравствуйте, меня зовут Абилова Гюнель, я студентка 4го курса СПБГУ, я провожу исследование, посвященное управлению конфликтами в организации. Вся информация строго конфиденциальна и наш разговор останется исключительно в рамках научного исследования. Я гарантирую полную анонимность, никто не узнает вашего имени, результаты исследования нигде публиковаться не будут. Для начала, расскажите пожалуйста немного о себе:

1. Как вас зовут? Сколько лет? Какую должность занимаете?
2. Какие главные задачи стоят перед администрацией Бугровского сельского поселения?
3. Расскажите пожалуйста об условиях труда на работе. Довольны ли вы ими?
4. Насколько вы довольны организацией труда на вашей работе? Как вы оцениваете организацию труда на вашей работе? (шкала, полностью не доволен, частично не доволен, затрудняюсь ответить, частично доволен, полностью доволен)
5. Насколько четко распределены обязанности на вашей работе?
6. Расскажите пожалуйста об отношениях внутри коллектива. Довольны ли вы тем, как налажена коммуникация между отделами?
7. Практикуются ли на вашей работе собрания, планерки? Разбираете ли вы там ошибки, допущенные в работе?

**2 блок**

В моем исследовании под конфликтом подразумевается не только прямое противостояние и борьба интересов, но и возможные споры, оспаривание чьей-то точки зрения, недовольство,

1. Возникают ли конфликты между отделами? Как часто? Как думаете в чем причина конфликтов между отделками?
2. Бывают ли инсценированы конфликты внутри коллектива под действием внешних факторов?
3. Находят ли продолжение внутренние конфликты во взаимоотношениях с внешними людьми?
4. Вы как руководитель воздействуете на регулирование конфликтов между сотрудниками?
5. Проводятся ли профилактические меры по устранению конфликтов? Вы когда-нибудь прогнозировали конфликты?
6. Как предотвращаются конфликты в коллективе?
7. Как вы обычно себя ведете, став участником конфликта?
8. Главная причина возникновения недопониманий в работе коллектива, на ваш взгляд?
9. Расскажите, применяются ли какие-либо санкции на работе
10. Оказываете ли вы воздействие на урегулирование конфликтов?
11. Как вы думаете, какой самый эффективный способ разрешения конфликтов на работе?

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 4

И: так сначала я представлюсь меня зовут Абилова Гюнель можно просто Гуля

Р: так

И: я сейчас учусь на четвертом курсе Санкт-Петербургского государственного университета вот пишу свою работу вот и для ее написания мне нужно провести исследование (.) исследование посвящено управлению конфликтами в организации вот вся информация останется в этих стенах кухни вот и для начала пожалуйста попрошу рассказать немного о себе как вас зовут сколько лет

Р: Марина полных сорок девять лет

И: и какую должность занимаете

Р: бухгалтер

И: ага как вы думаете какие главные задачи стоят перед администрацией бугровского сельского поселения как вы их видите

Р: по сути если так смотреть то мы помощь населению то есть облегчить жизнь каким-то образом социальным культурным (.) практическими какими-то задачами то есть помощь людям ну вот в принципе у тебя скажи пожалуйста линзы такие

И: да /смех/

Р: /смех/ вообще просто смотришь как

И: так поняла скажите пожалуйста довольны ли вы условиями труда на работе

Р: ну удовлетворена так скажем не могу сказать что сто процентов но

И: ага поняла а насколько четко распределены обязанности на работе вашей

Р: ну ты знаешь у нас не очень четко распределены потому что вот нету (1.0) мы взаимозаменяемы нету значит делаешь за другого ну как-то так это все и сразу нету такого вот четко что это не мое я это делать не буду вот да делаешь это все как-бы вот ну в основном нету такого то есть если смотреть в инструкцию мою то в инструкции то что я делаю нету

И: нету да ага а часто вообще происходит что на вас возлагаются какие-то поручения которые не входят в круг ваших [обязанностей]

Р: [да происходит такое] я считаю что вот много работы которая в принципе не касается вообще никаким образом бухгалтера тем более

И: а вы не стараетесь как-то решить этот вопрос

Р: ну ты знаешь тут такой немножко политика такая иногда бывает знаешь еще такое что легче сделать чем сопротивляться и как бы там могут неправильно понять как бы поэтому НЕТ я стараюсь не конфликтовать сказали там поворчу могу поворчать себе там где-то ну так вот

И: ага поняла спасибо а вы сталкивались когда-нибудь с расхождением ожидание реальность касающимся вашей работы

Р:не ну наверное каждый сталкивался почему нет то конечно нам обещают что сейчас все облегчится потому что вот допустим с моей работой в этом году перешли на новую там систему оплаты налогов вам станет легче вместо одного вместо пяти отчетов будете один отправлять я вот пока десять отправила я вот думаю может будет какое-то облегчение ну вот как-то так ну это не конкретно администрация меня обманывает

И: ага

Р: а в принципе налоговое законодательство поменялось и стукнуло не только по мне но и по всем бухгалтерам как бы вроде все как создается чтобы облегчить жизнь но по факту оно вот что-то все /смех/ ну вообще как-то

И: поняла спасибо расскажите пожалуйста об отношениях внутри коллектива какие вот они

Р: (2.0) ну не могу сказать чтоб они были прям такие дружные вот так вот сказать как бы я считаю что тут как бы разбито на какие-то вот свои внутренние еще

И: группировки

Р: группировки ну как бы коллективчики вот

И: наверное по отделам

Р: по отделам по каким-то интересам может быть по возрастным каким-то там категориям тоже же разбиваются нет вот ты поняла вообще я возрастные категории

И: да да да а вы довольны как налажена коммуникация между самими отделами

Р: (1.0) знаешь все дело в том что у нас такая у меня загрузка что мне вот честно говоря особо вот некогда даже у нас был такой период когда было объемы очень увеличились а количество сотрудников не увеличилось и получается что я работу делаю в два раза больше а сотрудников нас столько же осталось и если у нас раньше были такие до ну допустим даже пять лет назад были такие заведены когда я пришла сюда я здесь десять лет работаю а когда пришла вот такие кофе паузы чай паузы в обед например собственно встречались обсуждали там кто там был тоже клуб такой кто-то рассказывал какое-то сериалы посмотреть вот кто-то куда-то в кино сходил это обсуждали там вместе даже был чай и все раз и  стекались на кухне пили чай обсуждали  теперь такого нету теперь вот вот у меня минутка вот с тобой я налила чай попила а то чаще всего я просто перекусываю чай пью всегда за рабочим местом мы не собираемся в кухне в кухне собираемся только на обед вот и поэтому какого-то взаимодействия между нами отделами ну не знаю

И: а вот это ушло почему

Р: коллектив поменялся да просто у нас смена коллектива то есть там из тех людей которые работали со мной десять лет назад нас осталось ну из человека двадцати девяти раз два три четыре пять ну меньше половины (1.0) возрастные кто-то ушел на пенсию кто-то там вышел замуж уехал то есть ну какие-то свои в декрете вот девочка с которой я тесно общалась она сейчас в декрете

И: ага поняла а практикуются ли у вас какие-то планерки где разбираете ошибки в работе что-нибудь такое

Р: ну да /шум/ совещание где требуют обсуждают иногда почаще иногда раз в месяц то есть как бы проговаривается /шум/

И: поняла

Р: может касаться каких-то поздравлений может касаться работы и именно /шум/ что что-то у нас в администрации вот территории на нас возложены обязанности что мы следим за чистотой могут всех вместе собрать и рассказать хорошо ли мы следим общее внимание не забываем ли мы там потом могут собирать ну там общие что там проходить будет какое-то мероприятие общее то что вот касается коллектива собирают или там праздник какой-то будет проходить тоже могут собрать сказать там лучше так или так тоже обсуждается ну это у всех во всех коллективах

И: ну да поняла спасибо а есть ли кто-то в вашей организации кто занимается конкретно социально-психологическим климатом

Р: я думаю что нет

И: ага поняла

Р: я не знаю возможно  есть я не в курсе /смех/

И: поняла вас спасибо смотрите в моем исследовании под конфликтом я подразумеваю не просто такое прямо прямое противостояние борьба за интересы какие-то но и просто возможные споры недопонимания оспраивание чьей-то точки зрения

Р: ага

И: вот и в связи с этим вот тоже есть несколько вопросов вот в связи с чем вам приходилось конфликтовать

Р: по работе

И: да

Р: ну с перекладыванием обязанностей

И: то есть это основная такая причина

Р: ну да да да то что как бы есть люди которые видят слово счет или акт и думают что это только бухгалтерия бухгалтерия в принципе производит оплату а вы должны подписать согласовать объем работы правильно ли мы выполнили  что там кто там то есть сотрудник который отвечает за свой какой-то вот работу допустим тоже допустим уборка территории нам счет должен с уборкой территории или допустим за электроэнергию что вот нам выставили счет там триста киловатт мы должны оплатить я вот приезжаю вижу счёт понимаю что надо платить но до этого сотрудник должен согласовать а правильно ли посчитали то есть он же должен передать показания в организацию должен посмотреть да действительно я передавал эти показания соответствуют что сверить да я согласен как сотрудник что я считаю что мы действительно столько там электроэнергии потребили и сказать что он подписывается под этим актом что он согласен выставленным киловатт часам а уже потом придется в бухгалтерию а считают там что мы должны знать сколько там киловатт правильно или нет еще и передать ну я считаю вот мы вот так если кратко я считаю что это не так

И: ага а как вы предпочитаете себя вести когда становитесь участником такой ситуации

Р: ну по-разному же бывает мы все люди можем и вспылить можем и промолчать можем нахамить наверное /звук двери/ вот я вообще не хамлю /смех/ ну бывают ситуации когда вот высказала а потом жалею что я как бы часто жалею о сказанных словах вот нет бы блин промолчать зачем вообще влажу в конфликты я считаю что я не должна следить как бухгалтер за территорией у нас есть сотрудники ЖКХ и благоустройства и все остальное

И: а почему вот это вам приходится делать потому что не понимают специфику своей работы

Р: мы решили что это очень большой объем

И: ага

Р: и вот сотрудник ну вот я же не даю свои налоги вот у меня сейчас два предприятия я же не говорю что давайте вы тогда еще поможете мне это сделать мою то работу никто не отменял ну /шум/ у кого какая работа кому-то сидеть за компьютерами не знаю кому-то ну есть такое ну может быть всем кажется что ты работаешь больше чем другие ну я не думаю что это я одна такая все наверное так думают ну как бы не все но большинство что вот я работаю явно больше чем другие(.) возможно это наши вот такие предубеждения или еще что-то но даже объем объемами а ответственность у нас ОЧЕНЬ большая все что связано с деньгами с налогами это ответственность внимательность аккуратность сроки четкие даже то что мы в отпуск ухожу от зарплаты до зарплаты то есть не могу уйти на двадцать один день ну могу уйти в отпуск по времени сдачи отчетности я не могу уйти в отпуск во время начисления зарплаты я не могу уйти позволить то есть я во всем вот выискиваю подстраиваюсь под свою работу

И: под работу да

Р: отпуск я вот должна выбрать тот момент когда не мне удобно и моей семье

И: а отчетам /смех/

Р: /смех/ да вот я могу себе позволить отодвинуть какие-то отчеты или сделать их побыстрее или наоборот отодвинуть сходить в отпуск и потом их доделать но я должна рассчитать свои силы потому что любая отчетность регулируется административно и штрафами такими это все на /шум/ руководство а в конечном счете мне

И: ага поняла да все хорошо а как вы обычно предпочитаете решать какой-то спор или конфликт что делаете

Р: сейчас я стараюсь молчать стараюсь не болтать ну как там можно решать конфликт ну что

И: поговорить там

Р: ну конечно стараешься по-доброму мы все хотим чтобы конфликтов не было хочется но мы все люди у нас бывает плохое настроение бывает с утра уже заведенный и в принципе под горячую руку можно так и дома бывает что там придешь на работу вроде ничего страшного а ты уже с работы усталый заведенный дома раз последней каплей капнуло да и ты взорвался ну там не знаю на сына на мужа на кота ну и тут бывает что там один пришел завел тебя второй завел третий а пятый пришел ты уже все на него весь пар свой спустил ну это же бывает такое

И: конечно

Р: да потом вот Кристинка тут подошла ко мне а я Кристина сколько можно ходить сюда потом говорю прости / смех/ нет мы с ней в хороших отношениях она знает что я так /шум/

И: а как вы думаете а что влияет на уровень напряжения в коллективе

Р: (2.0) как бы вот это большой объем коллектива или моей конкретной вот у меня коллектив мой в котором я тесно работаю сейчас состоит из раз два сколько нас три четыре теперь пять человек этого

И: ну я имею в виду в принципе сотрудники администрации

Р: ну я считаю

И: ну вы говорите конкретно за себя

Р: вот у меня у нас как бы сложный я считаю главбух она ОЧЕНЬ сложная по характеру она вот такая вот прям вот и обидчивая и в то же время знаешь она может в принципе мне уже немало лет да даже постарше вот она может быть при всех послать тебя там вот  ты там вообще что ли с ума сошла при посторонних людях тебя как-то тебя вот опустить так скажем низко вот что-то там ошибся что-то не так сделал вот как-то вот так она такая не очень терпеливая ну это мое такое ощущение что она очень нетерпимая но в принципе это мое это моего внутреннего нашего коллективчика поэтому она вот сейчас приболела мы с ней так на удаленке общаемся очень хорошо дружно и нам легче как бы там такая сложная она характером такая вот понимаешь подруг тут нет друзей и такой получилось так что она очень часто в штыки все воспринимает и всех в штыки и ее не любят из-за такого ну может быть поэтому и каждый сбились в свои стайки потому что она как бы обособила вот это все допустим едем куда-то вместе за грибами она не поеду я не хочу ну не хочешь не едь ну может сказать вам что делать нечего на работе вот вы за грибами собрались тебе что на работе делать нечего что ли что ты в рабочее время за грибами собралась понимаешь вот вроде взрослый человек ну да конечно у меня всегда есть что делать у нас не бывает такого что нечего делать ну вот она такая сложная ну что делать я вообще я вообще сама по себе человек который вот я стараюсь не конфликтовать в принципе СТАРАЮСЬ я не могу сказать не конфликтую ДА я могу тоже вспылить и там что-то кто-то говорит что ко мне страшно подходить /смех/ ну мы же так вот не могу тебе сказать конкретно еще что-то от чего зависит ну наверное как начальник все это организует так и будет ну я так считаю я не говорю конкретно если самого вот самого главного начальника потому что в принципе мы с ней общаемся в хороших отношениях но она далеко я ее могу в течение недели ни разу с ней не столкнуться по работе то есть я выполняю свои обязанности а вот внутренний наш маленький вот в нашем кабинете коллектив очень много зависит от вот

И: так конечно

Р: потому что вот допустим вот нам холодно а она считает что жарко откроет окно и скажет вот ей жарко и все вот и вот ты тут хоть умри от холода но она ни за что окно не закроет ну как бы надо ей она не очень любит идти на компромисс если идет то все равно ага ну ну вот просто сложный человек знаешь вот все разные кто-то вот слишком мягкотелый кто-то слишком я НЕ НАЧАЛЬНИК сама по себе не руководитель я не умею руководить людьми и я чистый подчиненный то есть для себя уже нарисовала свою как бы эту я хороший исполнитель (.) мне можно вешать кучу работы я буду тянуть исполнять ну возможно это неправильно ну мне в этом мне так проще то есть я не могу тебе вот объяснить научить тебя мне проще самой сделать ну как это сказать

И: ага

Р: поэтому наверное кто тянет потом вывозит кто позволяет

И: не просто все люди разные по своей натуре как бы кто-то любит одно кто-то другое

Р: да ну наверное поэтому мы с ней десять лет вот так проработали и я не ушла еще до сих пор потому что в принципе я ее поддерживаю так как бы ну сложно

И: а как долго вообще длятся вот эти конфликтные ситуации они долгие по времени или быстротекущие

Р: да нет как бы может несколько дней конфликт да вот какой-то там если мы с ней там поссоримся просто можем сухо здороваться здрасте до свидания говорить по работе ну день там в течение дня может это все уйти может быть и на следующий день мне так хуже будет если я всю жизнь в этом конечно там ну мы же совсем взрослые это вот мне кажется у меня дочка ну постарше твоей вот она у нее был вот этот максимализм юношеский когда вот муж у нее черный или белый не могла серенького черное и белое плохие и хорошие вот она так живет ну вот так и живет всю жизнь кто-то вот я стараюсь СТАРАЮСЬ я не говорю что я это исполняю но хочется быть добрее и терпимее к людям

И: а как вы думаете в чем самая такая главная основная причина возникновения всех этих недопониманий

Р: недопониманий (3.0) ну смотря каких недопониманий ты понимаешь связанные с перекладыванием работы друг на дружку не знаю лень кто-то не хочет делать просто или считает что умнее или может все переложить да вот на тебя не знаю вот люди делятся на разных людей у нас есть вот такое нас вот есть общая почта туда приходит письмо там написано допустим для бухгалтерии даже не написано общее письмо но ты его открываешь смотришь ты понимаешь что это письмо касается бухгалтерии возможно что делает наша главбушка она только видит письмо она сразу его хватает начинает нам его распихивать что делают другие они видят письмо и оно спорное непонятно бухгалтерия оно или юристам или еще кому-то они его не трогают они идут пока его зарегистрируют отнесут главе глава напишет юристам исполнить или бухгалтерам исполнить да там раздала наша главбух она имеет такое свойство когда она хватает все письма начинает тебе раздавать ну тебе еще не писали (.) нет я конечно понимаю что возможно оно ко мне свалится но оно может ко мне не свалиться потому что вопрос такой общий это может ответить там и юрист может вообще там кого-то убрать что-то а она вот понимаешь берет все на себя то есть работа увеличивается там все плачут вот нас там много работы надо это делать это помощь надо сотрудникам надо доплаты у нас никогда не просят доплат на сотрудников то есть у нас работы все больше объем больше а ты не можешь пойти через голову своего начальника сказать что вам нужен помощник чтоб с меня вот этот перечень нагрузки сняли ну потому что если человек не считает ну она считает что ты тянешь и тянешь ну вот так получается поэтому с каждым конкретным случае вот это вот индивидуально у меня такая ситуация не знаю вот как у других ситуации в принципе в такой ситуации живем только мы мне кажется конкретно вот наш кабинет(.) я тебе вот рассказываю про атмосферу у себя в общем я как бы дружу но не  могу сказать что дружу но приятели со всеми дружбы как таковой нет на помощь я приду к каждому если попросят одинаково кто бы ни попросил  какая бы помощь не нужна была я помогу всегда вот так вот скажу если что что в моих рамках касается это работы касается ли это здоровья какого-то или там детям там что-то помочь я с удовольствием приду на помощь ну вот так вот если попросят то есть бывает что я не буду делать то есть отказываться если тебя просят помочь ну у каждого свое своя атмосферка свой коллектив МНЕ живется на работе сложно я выматываюсь ну вот так вот психологически и умственно

И: а вы ощущаете последствия вот этих ситуаций неприятных каких-то спорных может быть там снижается ваша эффективность или неловкость в общении появляется

Р: есть конечно но эффективность не могу сказать чтоб снизилась я вот могу я чаще всего вот у меня такое я начинаю самоедствовать я начинаю сама себя искать причину не в человеке  ну вот а что я полезла полезла в конфликт зачем я вот вставила свои пять копеек

И: ага а каким образом у вас регулируются все-таки вот эти конфликты вы обсуждаете это

Р: нет не обсуждаем нет мы просто как бы затыкаемся

И: замалчиваете

Р: или как сказать да замалчиваем и стараемся это просто не вспоминать то есть как прощаем наверное друг друга ну как бы все и стараемся не вспоминать ну я во всяком случае не запоминать чтобы не указывать на предыдущие ошибки ну как бы вот было и было то есть выпустили пар пошли дальше жить

И: ага а каким образом ваш руководитель воздействует на регулирование конфликтов если вообще он участвует в этом

Р: никак не никак

И: вы не обращаетесь к ней ну когда

Р: за помощью

И: ну да там как-то что-то откорректировать

Р: ну наверное что-то не требовалось к самому руководителю наверное не требовалось то есть нет я не хожу с ней разговаривать не жалуюсь на других не прошу нет у меня такого хотя мне вот в принципе тяжело и мне тяжело нам бы хотелось бы помощника но через главбуха как бы напрямую к руководителю мы не подходили то что большой объем  что сложно что то есть как бы не подходили не решали вопросы конфликтов как таковых чтобы ну знаешь я пока по молодости работала у меня был вот такой вот руководитель  и была такая ситуация не со мной а вообще вот ну тоже там по работе что-то повздорили там и один пришел нажаловался так сказать что вот этот и второй пришел нажаловался на того уволили обоих (1.0) и знаешь меня как-то это прям отрезвило как бы это все и поэтому я это получила урок ну лет было около тридцати наверное то есть давненько и я так это посмотрела потому что есть люди которые просто не разбираются не любят ни одну сторону ни вторую просто прав не прав просто вот не буду и все не надо ко мне с этим приходить ну конечно как работодатель поставил рамки и то есть и ушел и один и второй и обиженный и обидчик все ушли потому что оба пожаловались

И: вот так тоже можно /смех/

Р: да обоих то есть поняла

И: а как вы думаете сейчас же практикуются вот эти социальные психологи которые работают конкретно над эмоциональным климатом

Р: в больших компаниях конечно надо да я даже при я даже думаю что в принципе это неплохо это подбирает коллектив да там по психотипу я наверное как-то да у нас очень маленький коллектив чтобы вот так вот то есть это когда вот большая компания сидит не четыре человека в кабинете я считаю что больше да там и может быть когда больше взаимодействия на работе когда надо со многими людьми работать если моя работа это бумажки в принципе

И: ага

Р: я же не с компаниями вот мне не нравится как они мне документы отправляют или что-то там как-то ну работаешь и все поэтому меня в больших я думаю что да неплохо я слышала про такую подборку персонала и даже слышала про то что астрологов каких-то приглашают там говорят что это дает продвижение какое-то там(.) возможно мне бы понравились какие-нибудь чтоб проводили какие-нибудь

И: игры

Р: игры возможно игры знаешь такие чтоб было ненавязчиво

И: в игровой форме

Р: да в игровой форме вот даже по телевизору сериальчиках показывают типа поехали вот они там по доверию по каким-то там

И: у вас нет такого

Р: нет у нас такого не проводят потому что мы старые

И: да почему это же не зависит от возраста

Р: ну как бы кто это будет проводить возможно бы если бы там кто-то бы вот из совсем вот у нас там есть сотрудники которые занимаются там спорт молодежная политика вот он бы вот провел бы вот просто поехали бы куда мы же ездим там этот день здоровья отдыхать он бы взял бы там какую-то игру посадил бы нас давайте поиграем я бы с удовольствием поиграла все и не думаю что это очень и плохо и в принципе я думаю что если бы мы чаще выезжали куда-то коллективом ну каким-то то нас всегда сплачивают даже ту уборку какую-то территории делать субботники помнишь раньше такие вот ты же тоже вот была у нас насколько я помню

И: на субботнике нет

Р: а просто на девятое мая приходила

И: да

Р: вот они как сплачивают коллектив там

И: ну да совместная деятельность вообще какая-то помимо работы

Р: да да понимаешь потому что я говорю что я могу войти в кабинет и вот просто выходить если ко мне в этот день никто не вошел я могу просто вот в соседнем кабинете вот могу не встретиться хотя в принципе там это если мне не надо туда идти я не дойду она не дойдет можем не встретиться ну если так на обеде столкнемся ну потому что много своей работы такой не коммуникабельной не с общественностью то есть я работаю у меня своей весь круг вот это электронный документооборот они мне сыпят документы все такое то есть я вот с людьми только постольку-поскольку то есть я могу вот совершенно спокойно работать дома на удаленке со своими документами мне никто не нужен при этом там ксерокс и принтер что там сканер у каждого свой круг работы кто-то работает с населением кто-то вот приходят там люди  общаются там свои вот мне не надо ну мне просто это интересно чисто вот так я люблю играть в игры разные люблю когда ну у меня дочь постарше тебя вот сейчас ездили в отпуск на неделю взяли кучу игр разных там играли взрослые не понимают что-то ну мне это прикольно правда это прикольно мне интересно играть вот у  меня сын четырнадцатилетний тоже мне интересно в игры играть такие они же разные бывают

И: ну конечно

Р: и все как-то это ж надо уметь объяснить там слово уметь попадать чтоб тебя поняли  ну мне интересно

И: ага а какой-то тимбилдинг да

Р: да да да мне интересно да я бы вот в такое вот участвовала

И: поняла спасибо и у нас остался последний завершающий вопрос как вы думаете какой все-таки самый эффективный способ метод разрешения конфликтов

Р: ну наверное способ что ты имеешь в виду способ ну ради примера

И: ну для примера кто-то предпочитает просто умолчать избежать конфликт кто-то привлекает медиатора третью сторону чтобы помогли кто-то разговаривает приходит к какому-то компромиссу

Р: ты знаешь я вообще в силу своего характера предпочитаю избегать хотя слушая дочь и всех лучше проговорить/шум/ вот и поэтому я просто такая по психотипу я лучше уйду а реально лучше проговорить опять таки ты же не с каждым будешь говорить вот у меня есть свое какое-то мнение о человеке и я думаю что с ним разговаривать не стоит у меня вот внутри я не буду с ним разговаривать  а с другим человеком я вернусь скажу слушай ну так получилось я неправильно поняла ты неправильно вот все такое ну я наверное больше прячу хвост и все просто замалчиваю делаю вид что ничего не произошло но я очень отходчивая я очень забываю вот это вот все не то что даже забываю конечно ты помнишь у меня нету обиды то есть я не это я вижу чувства людей чисто на энергетическом уровне которые тебе подходят которые нет (1.0) я если понимаю что человек ну не буду навязываться к нему вот пытаться втереться в доверие завоевать его любовь дружбу предпочтения ну это наверное может быть по молодости я бы делала а теперь я уже как бы ну что от того что ты человека начнешь слушай пойдем поговорим не каждый же тебя воспримет вот если я поняла то что человек со мной поговорит и ему станет ну лучше то конечно я пойду с ним поговорю а если ну в большинстве случаев нет нас не так много вообще особо нет ну есть там дверьми хлопать но вот похлопал дверьми я говорю вообще нахал гад как он себя ведет /смех/ да я такой просто вот такой дядька темпераментный и не могу сказать что он шибко вот по поведению с женщинами не будем говорить о его там рабочих качествах ну каждому свое свой там лежит таракан дома (.) я мужу говорю с тобой вообще никто не мог бы жить кроме меня с тобой бы вообще ни одна не жила ну наверное так и есть вот поэтому ну все я выполняю дома роль миротворца это вот зять говорит дочка вышла замуж говорит да потому что муж у меня вспыльчивый и дочка вспыльчивая и мама у меня такая я стараюсь маму не обидеть мужа и там общие вещи так такой треугольничек может я и тут так себя веду я не замечаю этого НО вид у меня неприступный внешне я могу холодом обдать человека и человека от себя оттолкнуть ну вот такие мы

И: разные /смех/

Р:  да вот поэтому почему нет поговорить я считаю что да я согласна психологи что проблему надо проговаривать я согласна действую ли я так нет ответила на вопрос

И: да

Р: да надо проговорить третьего лица ну еще раз говорю что когда большой коллектив есть этот человек конечно возможно есть комната разгрузки там у них какие-то еще чего-то там почему нет вот возможно было бы интересно как-то людей посторонних сближать на какой-то работе общественной там допустим вы сегодня вместе с этим поливаете цветы помнишь как у нас там в школе ты сегодня с этим дежуришь

И: да да было

Р: и о да ладно договорились в доску по очереди помыть тряпку там отжали мы раньше полы мыли в школе вы уже не мыли наверное

И: мыли мыли

Р: тоже разные у меня дети уже не мыли в школе мои

И: от школы тоже зависит

Р: может зависит у меня вот не мыли дети школу я не буду с ним дежурить у нас было вот это вот и наверное это есть в конфликтах когда люди работают в ночную смену или дежурство что надо собрать да тех которые уживаются вместе ну у нас тут как бы каждый тоже все разбились по вот этим

И: коалициям

Р: ячейкам коалициям да нет как бы я ко всем да я не святая однозначно я считаю что много работы ну я считаю ну а зарплата одинаковая так вот скажем хочется конечно чтоб там (1.0) не надо было идти в бухгалтерию кто на что учился правда

И: ну в целом да спасибо за интервью

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 5

И: для начала я представлюсь меня зовут Абилова Гюнель я студентка четвертого курса СПБГУ и я провожу исследование посвященное управлению конфликтами в организации вся информация строго конфиденциальна я гарантирую полную анонимность никто не узнает вашего имени и результаты тоже нигде публиковаться не будут (.) для начала расскажите пожалуйста немного о себе как вас зовут сколько лет какую должность занимаете

Р: меня зовут Ломашевская Светлана Геннадьевна мне 49 лет занимаю должность заместителя главы администрации по общим вопросам

И: ага спасибо как вы думаете какие главные задачи стоят перед администрацией

Р: главная задача перед органами местного самоуправления это прежде всего работа с людьми с населением то есть работаем ради них для них и решаем все их насущные проблемы

И: расскажите пожалуйста немного об условиях труда на работе довольны ли вы ими

Р: конечно  у нас сейчас в связи с тем что население наше прибавляется очень быстрыми темпами да из-за активной застройки домов очень много людей естественно прибавилось поэтому специалистов администрации требуется уже больше потому что обращений поступает больше от количества населения очень многое зависит на нашей работе  конкретно и должны были расширить свой штат сотрудников а так как расширили помещение наше не сильно позволяет нам комфортно тут разместиться да и к сожалению у нас даже не все сотрудники находятся в одном здании кто-то у нас находится в культурно-досуговом центре часть у нас здесь ну все равно как-то так ютимся но в целом не скажу что все прямо плохо нет  но конечно хочется отдельное свое здание чтобы хорошие нормальные условия в плане по площади да то есть чтобы было покомфортнее кабинеты побольше потому что вот мне сейчас совещание проводить это мы где-то вот кабинет главы делим и по очереди ходим встречаемся по своим вопросам с людьми то есть вот такие как бы проблемы существуют из-за большого количества сотрудников

И: кстати никогда не думала кто вопрос количества сотрудников занимается если вам нужно расширяться то кто принимает решение

Р: ну у нас это все связано и с нашим бюджетом  и нашим статусов сельского поселения на сегодняшний день до сих пор и есть как бы мы не сами себе работаем у нас есть в подчинении всеволожскому району прежде всего это наш первоочередный стоящий орган вот понятно там губернатор ленинградской области правительство да и администрация района всеволожского это вот наше непосредственное руководство и часть полномочий даже большая часть полномочий которая по 131 ФЗ у нас утверждены не на нашем уровне это сельское поселение мы большую часть полномочий передаем в район и некоторые даже в область правительство региона такие как например здравоохранение вот это вообще не наши полномочия это областные образование это районные полномочия да и вот эти все критерии эти все то есть они как бы понятно мы там захотели сто сотрудников нам никто не позволит это сделать потому что есть бюджет есть фонд заработной платы бюджет нам утверждает наш совет депутатов бугровского поселения но все равно есть предел еще комитет финансов есть да на уровне района и мы как бы им тоже подчинены и сейчас полномочия по нашему бюджету у них находится в комитете финансов и тоже как бы тоже следят что мы не превышаем каких-то рамок и не выходим за них да по зарплате по фонду этому в этих рамках то есть мы сами утверждаем на своем уровне депутаты утверждают и фонд заработной платы и индексируют нам оклады ну это как правило идет по инфляции  по РФ вот да 4% бюджет федеральный закладывается там индексируется заработная плата ежегодно там было 6% было такое да то есть вот так поэтому это вот количество сотрудников не так что бы уж норма должно быть там 10 нет каждое муниципальное образование по-своему потому что вроде бы казалось бы органы местного самоуправления у всех все одинаковое нет у всех все разное потому что разные муниципальные образования сами по себе да разное количество населения в каждом муниципальном образовании ну минус  где-то 6000 есть где-то 30000 есть население где-то больше промзоны да например где идет пополнение бюджета откуда поступает есть предприятия какие-то есть где-то одни сплошные дачные участки пополнения в бюджет ниоткуда нет пополнения и есть такие у нас в районе администрации которые дотационные вот у них нету своих поступлений в бюджет ну может есть но очень маленькие да и они как бы они живут они свой бюджет дают в район те выделяю нную сумму бюджета и вот они в этих рамках и живут ну как правило живут не очень хорошо и позволю себе уже многое не могут они как правило участвуют  в программах то есть мы тоже участвуем но у нас есть свой бюджет и мы можем что-то с него сделать а ну как правило тоже надо экономить если есть возможность взять деньги в региональном бюджете или федеральном естественно мы пользуемся этими возможностями и участвуем  в программах тоже подаем заявки участвуем в этом то есть вот так

И: ага поняла а вот что касается организации труда на вашей работе насколько четко распределены обязанности

Р: ну обязанности четко распределены у каждого сотрудника есть должностные обязанности с которыми при поступлении на работу он расписывается это идет как бы по трудовому договору неотъемлемая часть так сказать да их и у нас есть такой пункт в наших обязанностях то есть иные поручения главы администрации вот в иные поручения у всех они есть наверное у каждого сотрудника потому что да есть четкое твое понимание твое направление и что ты будешь делать в этом направлении и ты там обязан там отчеты ну что-то такое каждодневное то что вот что да ты знаешь а есть много того что с чем мы сталкиваемся в своей работе ну все-таки мы работаем с людьми с живыми мы первый уровень это правительство они там выше они как правило с людьми напрямую не так часто общаются  а то и вообще не общаются некоторые специалисты мы непосредственно общаемся с людьми у нас просто бывают поступают задачи от нашего населения что пытаемся все дружно помогать что-то делать и уже даже не входит наши обязанности то есть вот зачастую такое тоже бывает но никто как бы от этого не отмахивается мы в любом случае первая наша задача это помочь нашим жителям и быть с ними на связи и как бы решать их проблемы то есть для этого и созданы органы местного самоуправления поэтому да есть более четкие обязанности а есть вот такие дневные которые зачастую встречаются

И: а не мешают они вообще функционированию

Р: нет не мешают даже бывает зачастую что когда ты понимаешь что появляется какая-то проблема не у одного человека вот она назревает да но из-за этого идет такая цепочка уже как сказать не то что должностные обязанности а какое-то новое да вводим задачу какому-то сотруднику да мы понимаем что это работа не одного дня например да как это нарисовалась проблема надо ее решать сиюминутно да бывает то есть мы выходим на совет депутатов какие-то нормативно-правовые акты для этого делаем и в обязанности кому-то уже мы дополняем бывает и такое то есть как бы жизнь она тебя направляет вместе с нашими же жителями что наши обязанности могут по ходу дела меняться ну не то чтобы меняться ну дополняться то есть это никак нам не мешает и вот опять же у нас получается бывает не только от жителей эти вводные бывает и от государства и как бы с федерального уровня с регионального уровня новые вводные надо вот это делать надо вот это контроль еще что-то и приходится брать специалиста еще дополнительно то есть тоже от этого зависит от этих вот новых вводных у нас такая работа что она вот как 10 лет так было одна и та же должностная там вот так она и будет нет у нас это все как бы обновляется периодически и при чем как-то  само собой что жизнь ставит нас в такие рамки что мы периодически дело пересматриваем понимаем что надо сотрудника поменять может быть должностные это да никак не мешает просто нам ну новые вводные поступают и мы их решаем

И: ага  поняла спасибо а вы не сталкивались с таким расхождением ожидание реальности что касается вашей работы

Р: ну когда я шла на работу я в этой сфере работаю очень давно с 2008 года и когда я пришла значит еще не в эту администрацию а в Токсово работала я занимала должность военно-учетного специалиста то есть у меня до нынешней должности я прошла некий путь такой вот долгий и так как у нас тогда вообще образовывалось 2006 год только пошли раньше же были сельсоветы там а когда был именно орган местного самоуправления у нас не было таких вузов государственное муниципальное управление нас этому не обучали и ни главы администрации ни специалисты да узкий специалист как архитектор там бухгалтер секретарь они и то секретарь тут тоже есть нюансы да то они это узкие специалисты а вот именно вся эта работа с людьми новое законодательство это потихоньку шло шло шло и когда я была в начале этого пути я начала с военкоматов военно-учетный стол да по этой линии потом пошла секретарь и кадровая политика вот это все муниципальная служба вот потихоньку потихоньку меня привлекали я вникала и была помощником главы в свое время и выезжала на встречи с жителями я понимала что мне это интересно что мне это очень нравится я люблю людей я люблю с ними работать и люблю помогать вот в нашей работе это очень важно то есть если ты бывают люди которые не любят контактировать раздражает наверное им здесь не место вот действительно как показывает и практика ну либо они не общаются с людьми там у нас же есть разные должности в администрации не все общаются с людьми да вот они сидят по кабинетам они не общаются с населением но большинство идет да общение прямое здесь  нужно да любить людей поэтому я потом дополнительно получала образование по ходу своей деятельности я поняла что мне это надо я закончила получила высшее образование в сфере государственное муниципальное управление периодически мы ездим в академию нашу гос службы да на либо повышение квалификации либо даже переподготовку недавно прошла переподготовку в сфере национальной политики это тоже по стратегии возбужденной указом президента российской федерации то есть такие вещи в своей деятельности периодически либо повышаем квалификацию либо даже вот переподготовка никогда мы не занимались межнациональными отношениями но президент утвердил стратегию на несколько лет которую периодически обновляется и мы понимаем что в этой сфере надо работать сюда надо брать специалистов еще и обучить и так как это общие вопросы наши отдел суда так и входит в это направление межнациональное межмуниципальное межконфессиональное вот это сотрудничество взаимодействие и политика вот поэтому вот мы вдвоем с начальником сектора по общим вопросам поехали и прошли там обучение и получили полноценный диплом то есть это как переподготовка это еще одно образование то есть на базе нашей академии то есть вот и надо отдать должное нашему государству что все понимают что кадровый пробел у нас был  и органы местного самоуправления у нас как бы они родились без должного образования изначально как бы сейчас уже пошли кто молодежь у нас кто может в этом направлении обучаться приходить к нам уже опыта набираться они уже понимают где здесь законодательство какое есть да то мы начинали с нуля надо отдать должное что вот государство нас обучает что дают нам возможность в будущем вот я пришла в свое время без образования должного и я прошла это обучение я поддерживаю его и различные там повышения квалификации и все на базе этой академии при президенте которая то есть там действительно дают нужные нам вот информацию до нас доносят нам это очень помогает что действительно вот грамотно уже здесь на месте решаем эти все проблемы и идем в ногу со временем то есть вопрос с кадрами сейчас намного лучше обстоит чем когда-то вот даже лет 5 назад было очень тяжело найти специалиста сейчас уже все-таки какой-то уровень такой поставили что ну даже резюме поступает нам вот на работу приходят письмо читаешь понимаешь что человек действительно готов к нашей работе то есть раньше это была просто редкость сейчас такое уже есть и слава богу

И: ага поняла спасибо, а расскажите пожалуйста об отношениях внутри вашего коллектива

Р: ну у нас коллектив в целом дружный он небольшой нас порядка тридцати человек также как я говорила часть коллектива у нас находится в другом помещении но все равно мы общаемся у нас есть такая практика как совместные выезды что нас сплачивает это действительно сплачивает и это такая не просто поехал погулять а действительно для нашей работы совместной чем дружнее коллектив тем результат выше и лучше потому что здесь всегда мы как команда  и вот уже на протяжении наверное двух лет обновился хорошо прям сильно коллектив у нас добавилось больше специалистов стало раза в два если не больше ну у нас была смена были выборы в 19 году местные поменялся состав совет депутатов обновился стало на 5 депутатов больше плюс у нас поменялась глава администрации до этого у нас был глава администрации глава муниципального образования в одном Геннадий Шорохов занимал эту должность наверное порядка 30 лет он был один здесь неизменный и вот здесь вот это все он был первый главой Боровского поселения раньше это все Мурино было ну в какие-то далекие времена да и он был в Муринской администрации там даже была не администрация а был сельсовет потом волость вот это сельская волость Муринская и уже при нем пошел они начали именно границы муниципальных образований меняться и вот благодаря нему у нас появились Бугровское поселение  Новодевяткинское и Муринское вот они разделились на три и он перешел в бугры когда образовалось он возглавил именно Бугровскую администрацию был у истоков так сказать и вот три года назад покинул свой пост но с его уходом он много что сделал был совхоз да стало более менее все дороги все постепенно не сразу много было на его счету заслуг и когда три года назад поменялся руководитель и она стала набирть Ирина Вениаминовна купина стала набирать команду как любой руководитель при этом сохранив старую в большинстве у нас мало кто ушел со старой команды просто мы расширились уже и время подходило и руководитель поменялся и все к одному сложилось что надо нам уже расширять нас состав потому что мы не справляемся население все больше и больше не справляемся задач больше ставят сверху поэтому надо было расширяться и вот за 3 года у нас приходили новые люди и каждый из них вот не было такого человека который не сказал что как будто бы я здесь уже давно работаю в целом отношения очень хорошие как я считаю всякое бывает понятно да коллектив но реально вот последний год какое-то вот раскулачивание надо чтобы был и результат работы и когда у нас сейчас прошел отчет главы муниципального образования он ежегодный и эта обязательная процедура которую мы должны отчитаться перед населением о работе за год и мы готовили работа понятное дело общая была и этот отчет показал насколько мы действительно команда то есть отчет у нас прошел на высшем уровне так сказать да все сотрудники каждый сделал свое дело просто вот очень хорошо на отлично в целом то в процессе всякое было да вот итог был очень даже высокий хороший и мы поэтому я считаю действительно просто вот команда это точно семьей хочется назвать но все-таки это мы так сказать профессионально на рабочем уровне то команда

И: поняла спасибо большое и у меня есть несколько вопросов касающихся уже моей темы то есть конфликтов в организации но естественно под конфликтом я подразумеваю не просто вот открытую какую-то борьбу за интересы противостояния но и просто понятно рабочие моменты которые везде бывают недопонимания расскажите пожалуйста в связи с чем вам приходилось конфликтовать на работе с коллегами

Р: ну я по жизни такой человек неконфликтный стараюсь уйти от конфликта но так чтобы прямо как такового конфликта не было было больше наверное опять же 3 года последние взять и я как раз 3 года на этой должности потому что я даже сюда пришла поменяла сколько я пришла по безопасности была специалистом потом начала начальник сектора по общим вопросам и потом уже стала замом главы при главе администрации купины Ирины Вениаминовны уже она меня назначала и наверное были больше не конфликтные ситуации а больше вот эта притирка какая-то пока мы вот узнавали друг друга естественно было недоверие вначале оно все равно чувствуется что вот смотрят на тебя ты это чувствуешь и это было немножко дискомфортно потому что я чувствую очень остро когда вот как ко мне относятся то есть вот это была притирочка такая то есть на этом фоне конфликтных каких-то ситуаций не было вот именно было такое вот старание с моей стороны по крайней мере чтобы мне действительно доверяли и я больше имею в виду своего руководителя потому что мне в первую очередь надо было наладить отношения  и выстроить какую-то такую линию с руководством вышестоящим да потому что ну от этого зависит моя работа и вот время  мне что-то поручали я что-то выполняла старалась выполнять качественно и добросовестно и потихоньку нарабатывала вот это доверие а потому что до момента Ирины Вениаминовны мы друг друга и не знали мы не работали знали только заочно друг друга так чтобы а естественно я в свою очередь выстраивала то есть у меня есть подо мной сектор по общим вопросам культурно-досуговый центр специалисты и мне надо было с ними еще выстраивать свои отношения от есть это вот установка  новый коллектив новая штатная структура моя должность была новая и я здесь была рядовым сотрудником мы были наравне и мне пришлось такой путь пройти

И: тут такой внутренний конфликт

Р: да да был внутренний конфликт но все получилось я считаю гладко не было таких эмоциональных вспышек ну бывает там что-то по работе нет такого прям чтобы старались все я говорю у нас коллектив хороший и те кто пришли мне было с ними легче пришли и они меня уже видели такая какая я есть а те кто со мной работал  изначально я была с ними наравне потом чуть поднялась я переживала за этот момент что это может быть конфликтом но его не было и нужно отдать должное что они все восприняли и даже помогли мне в том чтобы мне где-то что-то подсказывали где-то давали мне вот эту волю взять руководство над ними поэтому я прямо почувствовала но внутри меня были всякие вещи происходили и сама с собой что ли в конфликте такой момент был но не с коллективом переживания были волнения были но конфликта не столкнулась повезло

И: а вот между отделами не замечаете может быть есть какие-то тоже точки где их интересы соприкасаются и как-то они

Р: ну так чтобы такого яркого ничего нет у нас женский коллектив большинство сколько у нас 21 женщина и 9 мужчин вот так получается и мужчины так как у нас кто-то здесь кто-то там в КДЦ как-то их меньше видно и они к5ак правило проблем у нас нет а женский коллектив есть женский коллектив всякое может быть но вот на уровне профессиональном каком-то ничего не возникает бывает и то это возникает даже если на уровне каком-то таком уже более свойском дружественном опять же мы можем себе какие-то вещи позволить потому что мы дружны и поэтому так вот работаем уже давно близкие такие отношения доверительные где-то можем там что-нибудь поспорить то есть таких нету действительно я не замечаю чтобы это угрожало и надо было решить эту проблему что назревает какой-то конфликт да что нам это помешает в работе что здесь надо уже я такого не помню по крайней мере то есть если там бывает такое чувствуешь ага вот тут может быть недопонимание

И: вы то есть прогнозируете

Р: да здесь может быть зная человека понимаешь что может возникнуть конфликтная ситуация и стараешься ее уже чтобы она не случилась

И: то есть вы как руководитель как-то вот

Р: да  так как я давно работаю и могу даже спрогнозировать по всему коллективу потому что я знаю людей

И: вы слышите или видите какие-то

Р: ну бывает что-то вот обсуждаем что-нибудь и бывают рабочие моменты бывают те же наши выезды в разных направлениях если это рабочие моменты у нас есть отдел ЖКХ и есть общий отдел и например бывает такая ситуация участвовали мы в программе комфортная среда и нам нужно было выбрать какой-то объект территорию для того чтобы ее обустроили в будущем за счет федеральных средств мы участвует в программе нам выделяют бюджетные средства но чтобы попасть в эту программу нужно проделать работу в разных направлениях то есть и со стороны благоустройства и архитектуры они выбирают территорию а мы как общий отдел мы можем организовать какие-то выезды потому что должно быть голосование должны быть там жители в этом участвовать активно мы должны набрать определенное количество голосов чтоб да мы хотим чтоб в этом месте был парк например то есть вот эта организационная работа ложится на нас и мы вот в этот момент для этой задачи мы объединяемся конкретно что совещания совместные проводим выезды совместные проводим и вот здесь у нас бывает такая ситуация может возникнуть что ага я понимаю люди же все мы с характерами живем в своем коллективе маленьком общий наш отдел вот у меня есть секретари есть так кадры есть начальник сектора по общим вопросам и там молодежная политика спорт вот мои специалисты и я с ними каждый день общаюсь ставлю задачи у ас работа идет а есть зам по ЖКХ да у него свои люди и свои сотрудники под ним находятся он им ставит задачи и мы вроде параллельно все там здороваемся но каждый свои задачи выполняет но когда мы объединяемся для выполнения вот здесь бывает ага у этой такой характер у этой такой характер и эти характеры может вылиться что нам могут сорвать мероприятие и вот здесь начинаешь либо заранее предугадываешь что людей вместе здесь лучше не сводить здесь может быть что-то если там смотрю пошли уже жаловаться мои пока еще кипит они пришли мне сказали на какой-то отдел что-то у них не заладилось но они пока только мне и я стараюсь это уладить чтобы не было этой вспышки между сотрудниками и отделами пошли уладила успокоила я говорю все давайте делать тогда так поговорила с руководителем я говорю давайте вот все-таки будем не так а так и где-то бывает а почему на меня это все повесили есть задача вот пусть они и делают вот тут еще опять же эти обязанности в мои обязанности это не входит то есть вот когда мы решаем общие задачи это бывает не так часто поэтому конфликтная ситуация может произойти но я говорю таких ярких не было мы стараемся заранее увидеть и услышать и предотвратить и на самом деле такого и не было то есть пришли пожаловались и решили максимум что это может быть а так чтобы они затаили в себе а потом это вспыхнуло в такую реально ситуацию ну такого нет потому что опять же благодаря наверное нашему коллективу они знают что можно ко мне подойти и они знают что я решу на своем уровне

И: авторитетом да

Р: ДА где-то скажу давайте все-таки не так а так одно дело когда специалисты между собой а другое дело когда я уже сказали услышали их что да не нравится вникли что действительно перебор на этого сотрудника больше чем на этого давайте немножечко разделим эти обязанности и какие-то проблемы решаются и не доводятся до такой ситуации

И: а как вы думаете влияет ли как-то общение с внешними людьми на внутренние ваши отношения коллектива

Р: ну особо не влияет потому что мы все общаемся с людьми даже стараемся с ними общаться чтобы на будущее был потенциал что пришли ко мне люди я рада с ними пообщаться и я специалистам говорю узнайте как у них дела как они живут что там у них и сразу чувствуешь человека да если человек тебе располагает у нас же много такой работы когда мы например даже предвыборная кампания да у нас идет и агитация все это большая работа мы все в это участвуем и мы заинтересованы чтобы пришли нормальные адекватные избиратели с которыми будут нормальные отношения если не будет отношений у нас не будет работы и вообще она может встать как показывает практика коса на камень находит потому что нету взаимопонимания частая такая ситуация она встречается по нашему района зачастую как бы это не новость примеры вокруг есть и мы стараемся не допускать такого в муниципальном образовании поэтому с людьми мы общаемся особенно наш общий сектор мы больше всех наверное ну вот я землеустроители тоже общаются да мы на выезды просто так они даже идут приемные дни то есть на бумаге но как придут всех принимаем у нас всегда двери открыты мы не закрываемся от людей должен же быть какой-то порядок мы должны установить приемные дни ну примерные граждане идут в приемные дни а некоторые постучали дверь открыли и ничего этом страшного нет поэтому вот это общение с людьми наоборот мы каждый пообщались да даже на кухню пришли чай попили мы это обсудили ты знаешь такой то такой то есть мы общаемся друг с другом понимая люди вокруг живут что есть люди адекватные неадекватные уже никуда от этого не деться бывает на пустом месте им лишь бы поскандалить есть такие люди мы их знаем мы стараемся с ними нормально общаться и их успокоить и кстати зачастую практика показывает если ты к человеку пряником а не кнутом спокойно он весь довольный счастливый и все хорошо и жизнь наладилась все нравится вот то есть такой опыт мы применяем часто и в первую очередь то есть когда на тебя люди с кулаками ты к ним с улыбкой но иногда приходится уже защищаться вот это редко такое бывает но это никак не влияет на наши отношения это как бы наша работа ты должен с ними общаться все это понимают и это общение мы еще между собой всегда то есть вот знаешь с такой женщиной познакомилась и может пригодиться и надо с ней подружиться ну стараемся своих людей запоминать как и новых есть же яркие какие-то достижения вот сейчас какие-то розыгрыши объявляем там в наших соцсетях конкурс объявили подарок там каждое лето на тысячу рублей они приходят вот спасибо говорят спасибо что такое организовываете опять же это общение с людьми то есть они там в соцсетях поучаствовали поиграли в какую-то игру выиграли в этом конкурсе пришли к нам приз получить тут мы с ними познакомились пообщались и вот это общение оно нам необходимо даже и оно никак не только на пользу

И: а профилактика какая-то есть у вас конфликтных ситуаций ну там собрания общие коллектива

Р: да то что я говорила выезды мы стараемся проводить и стараемся не потому что я понимаю как руководитель это объединяет сплачивает да чтобы больше коллектива поехало больше членов коллектива и у нас прямо практически так и получается так выезжаем ну большинство едет на выезд с удовольствием бывает не едут в силу каких-то обстоятельств то есть это очень хорошо нас сближает и сами сотрудники всегда ждут потому что мы уже сдружились и нам хочется выехать отдохнуть и расслабиться именно своим коллективом то есть это уже показатель того что та работа которая велась для профилактики она сделала свое дело и теперь мы уже ездим действительно в удовольствие и уже сложившимся нашим коллективом уже в принципе надо просто поддерживать состояние хорошее такое ровное я считаю у нас по большому счету коллектив маленький не 100 человек как завод но все равно коллектив все люди разные со своими характерами со своими амбициями но благодаря нашему руководителю Ирина Вениаминовна большая молодец в этом плане она тоже эту политику сначала где-то когда вставала в должность могла и кнутом и мы сейчас все понимаем что действительно она может где-то там мы понимаем она действительно очень добрый хороший  и отзывчивый человек и всегда идет навстречу мы тоже понимаем но мы не злоупотребляем этим потому что она вот показала себя и с этой стороны и с этой когда люди показывают с жесткой стороны конечно это меньше приятно да но мы это все поняли что да мы готовы работать не будем там садиться на шею ножки свешивать и как-то это уже устаканилось так сказать прошли мы вот это вот все и вот сейчас настолько уже отношения доверительные и вот эта вот профилактика уже особо не надо просто надо продолжить но уже немножко на другом уровне то есть не для профилактики а для поддержания вот этого состояния чтобы не было в дальнейшем каких-то проблем конфликтов то есть мы уже знаем друг друга и даже когда приходят новые люди у нас вот недавно пришел молодой человек Алексей по закупкам специалист вот вроде бы он пришел у нас Ирина Вениаминовна такой такая традиция вот пришел новый человек она собирает весь коллектив знакомит представит его и попросит его рассказать о себе в двух словах там женат замужем дети учусь не учусь где живу буквально то есть все послушали похлопали сказали добро пожаловать вот это уже раз и как-то уже наш как будто бы с нами уже был как будто бы много о нем знает и за спиной там где-то кто-то кому-то сказал женат не женат кому-то если интересно стало вот он пришел и при всем коллективе все о себе рассказал вопросы все отпали есть вопросы нет вопросов все на самом деле это очень работает эта практика Ирины Вениаминовны очень понравилась и она снимает много вопросов и время экономит

И: прямо сразу задает настрой

Р: да то есть сразу мнение складывается о человеке то есть как он себя повел обычно это без предупреждения происходит и у них такая реакция у всех и опять же смотришь как человек себя в ситуации поведет теряется там или он просто уверенно ну хотите там давайте расскажу мне не жалко и рассказал что надо что не надо и сразу какое-то мнение появляется помимо того что информацию ты знаешь уже мнение складывается вот как он себя повел в этой ситуации неожиданной при коллективе незнакомом смотрят все на тебя и ты должен выступить перед ними так что тоже хорошая такая идея представлять таки образом сотрудника и вот Алексей пришел к нам буквально там месяц у нас работает такое ощущение что он всегда как-то вот не знаю то ли люди нам попадаются такие хорошие то ли знакомство нас так объединяет а может быть за последние 3 года к нам действительно много пришло новых людей и мы уже к этому как-то привыкли потому что вот до этого я с 15го года здесь работаю и коллектив был небольшой устоявшийся и я когда к ним пришла такое ощущение что не знаю была для них вот на меня все приходили посмотреть я вот сто лет ничего не менялось и я такая пришла на должность новую ее раньше не было я вот новой была но как-то тоже быстро влилась и коллектив хороший приняли то есть даже не глава представил а кухня спасла опять же это место где мы можем попить чай и собраться в неформальной обстановке тоже очень помогает снимает напряжение очень да даже когда я помню пришла сама сюда первый раз здесь работала знакомая моя и она повела меня показать администрацию кто где сидит и привела на кухню у меня сразу раз и напряжение ушло вот есть такое место то есть в этом здании вот администрация все важные я работала в администрации знаю что это такое но когда есть место объединяющее оно прямо как-то легче становится как-то по-домашнему уходит волнение и на самом деле я вот здесь уже сколько лет сколько было и сказано друг другу даже можно и поругаться по мелочам друг на дружку пошли выплеснули там все какие-то 2 человека это вот раньше было ну накопилось и вот именно там сидишь за чашкой чая и не знаю уронила чашку и это последней каплей было на моих глазах происходило и потом они тут же поцеловались да такая комната психологической разгрузки действительно так и называются поэтому тоже такое место решает многие проблемы пришли попили чаю вроде уже хорошо бывает что-то да по работе накопилось у тебя а там пришли слово за слово с чашкой чая и даже случайно сидишь и ты раз между делом сказала просто без всяких там просто поговорила и все и легче стало ты не в кабинете это сделал а вот именно в нормальной обстановке

И: поняла спасибо и у меня остался последний вопрос как вы думаете какой самый эффективный способ разрешения конфликтов на работе

Р: ну я считаю только все надо решать миром не доводить во первых до конфликта все это и все-таки предотвращать и не создавать вот эти ситуации конфликтные самому руководству то есть вот предотвращать и ты как руководитель тоже надо видеть предотвращать чтобы у тебя сотрудники между собой не конфликтовали то есть предвидеть все и если уж вдруг он возник ты видишь конфликт садиться за стол переговоров разговаривать если эти сотрудники уже подобраны так что они нужны их  там не я выбирала да есть руководитель и вдруг настолько  вдруг конфликт возник вплоть до увольнения кого-то то это я так утрирую не в нашем коллективе на мой взгляд это однозначно нужно разговаривать мирным путем да и решать этот вопрос привлекать возможно еще кого-то кто виноват в этом и я думаю что правильно когда разговариваешь не держишь это все в себе во-первых до конфликта может и не дойти а во-вторых можно всегда договориться все мы люди все мы адекватные все можно решить именно разговором но вот на моей практике и моя прямо задача я ненавижу прям конфликтные ситуации не люблю ругаться ни дома ни на работе для меня это вообще недопустимая ситуация я до последнего буду избегать этого даже если где-то этот конфликт я постараюсь просто обойти его не буду вступать в конфликт такой вот я человек мне тяжело находиться в этой ситуации и  я всячески буду этого избегать и в нашем коллективе я буду все что от меня зависит делать и как правило ты знаешь людей уже знаешь кто с кем может схлестнуться просто не допустить этого момента

И: спасибо большое это был последний вопрос вы мне очень помогли

1. Чекалдин*, А.М*. Причины организационных конфликтов и способы их устранения // Вестник НГИЭИ. 2015 No 9 (52). – 73 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford; Calif.: Stanford University Press. 1959. P. 131. [↑](#footnote-ref-2)
3. [Здравомыслов А.Г.](https://www.isras.ru/index.php?page_id=538&id=56) Социология конфликта: Учебное пособие для студентов ВУЗов, (изд. в рамках программы обновления гум. образования), 3-изд. доп и пер. - М.: Аспект-Пресс, 1996. – 289 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Igor H. Ansoff. Strategic Management. 1979. Игорь Ансофф: Стратегическое управление. — М., 1989. – 136 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Брылева*, Л. Г,* Леонтьев Р. Г. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента // Инженерный вестник Дона. 2013. №1. С. 86. [↑](#footnote-ref-5)
6. Миронов*, Е.Е.* Модернизация конфликтов в организации. Монография [Текст] / Е. Е. Миронов. Уфа: «Речь», 2009. - 240 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Соломатина*, Е. Н.* Социология конфликта: учебное пособие для академического бакалавриата / Е. Н. Соломатина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 9 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Микитюк А.О. Конфликты в организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2010. – 261 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Борисов*, А. Ф.* Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / А. Ф. Борисов, Н. А. Пруель, В.Н.Минина [идр.].; под ред. А.Ф.Борисова. —М.: Издательский центр «Академия», 2014. — 253 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Хасан Б.И. К разработке психологической теории конфликта//Актуальные проблемы общественных наук. — Красноярск, 1986. – 173 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Емельянов*, С. М.* Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 23-27 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Базаров*, Т. Ю.* Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 16 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Живага, А. Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации: учебное пособие / А. Ю. Живага. – Южно-Сахалинск: СахГУ, 2019. – 18-19 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610 [↑](#footnote-ref-14)
15. Емельянов*, С. М.* Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 58 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Келасьев О.В. Социальный конфликт как целостное образование// Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2015. – 99 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Карташев Я.П. Конфликты в организации. – М., Лаборатория книги, 2010 – С. 11. [↑](#footnote-ref-17)
18. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 224-225 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общей редакцией Г. В. Бороздиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 287 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Моисеев Д.Л. Особенности межличностных конфликтов госслужащих и пути их разрешения: Дис. канд. психол. наук. — М., 1997. – 9 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Кузнецова. Т. А. Управление конфликтами в организации // Вестник современных исследований. 2018. № 10.4(25). – 108 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Козлов, С. А. Конфликт в организациях // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2007. №113. С. 129. [↑](#footnote-ref-22)
23. Борисов, А. Ф. Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / А. Ф. Борисов, Н. А. Пруель, В.Н.Минина [идр.].; под ред. А.Ф.Борисова. —М.: Издательский центр «Академия», 2014. — 255-256 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Магомедов*, М. К.* Социальная напряжённость и социальный конфликт в системе современной организации // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2019. №13. – 65 с. [↑](#footnote-ref-24)
25. Пугачев*, В. П.* Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 315 с. [↑](#footnote-ref-25)
26. Fel'dman D.M. Politologiya konflikta [Political conflict]. Moscow, Publishing House «Strategiya», 1998. - 115 p. [↑](#footnote-ref-26)
27. Емельянов*, С. М.* Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 44 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. – 344 с. [↑](#footnote-ref-28)
29. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018 – 45-47 с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Цой Л. Н. Практическая конфликтология. Книга первая / Л. Н. Цой. – М.: Глобус, 2001. С. 127. [↑](#footnote-ref-30)
31. Kazimir A.N. Modern trends and methods of conflict management in enterprises // Actual problems of the development of socio-economic systems. - 2019.-.228 p. [↑](#footnote-ref-31)
32. Дружинин М.В., Конторов Д.С., Конторов М. Д*.* Введение в теорию конфликтов. М., 2010. С. 142 [↑](#footnote-ref-32)
33. Зазыкин В.Г., Нечаева Н.С. Введение в психологию конфликтов на примерах конфликтов в коллективах организаций. Интермолодежь, 1996. – 25с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Дымченко, А. С. Управление организационными конфликтами // Фундаментальные и прикладные направления модернизации современного общества: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные аспекты. 2015. – 18 с. [↑](#footnote-ref-34)
35. Козлов, С. А. Конфликт в организациях // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2007. №113. – 132 с. [↑](#footnote-ref-35)
36. Дарендорф*. Р.* Элементы теории социального конфликта // СОЦИС. – 1994. - №5. – 147 с. [↑](#footnote-ref-36)
37. Soziologie. Leipzig: Duncker and Humblot, 1908. - pp. 610. [↑](#footnote-ref-37)
38. Степаненкова В.М. Борьба «Всех за всех»: теория конфликта Георга Зиммеля // Социологический журнал -1999. № ¾. – 125 с. [↑](#footnote-ref-38)
39. Simmel. Conflict, op. cit., p. 19. [↑](#footnote-ref-39)
40. Чистякова Д.П. Конфликты в организации: поколенческий аспект // Общество: социология, психология, педагогика. 2018. – 114 с. [↑](#footnote-ref-40)
41. Борисов*, А. Ф.* Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / А. Ф. Борисов, Н. А. Пруель, В.Н.Минина [идр.].; под ред. А.Ф.Борисова. —М.: Издательский центр «Академия», 2014. — 257-258 с. [↑](#footnote-ref-41)
42. Кашапов*, М. М*. Психология конфликта: учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 28 с. [↑](#footnote-ref-42)
43. Зеленков, М. Ю. Конфликтология: учебник / М. Ю. Зеленков. – Москва: Дашков и К°, 2015. – 221 с. [↑](#footnote-ref-43)
44. Николаева А. А., Савченко И. А., Зиновьева Н. А. Роль учителя в обеспечении информационной безопасности современных школьников // Образовательные ресурсы и технологии. 2018. №1 (22). – 29 с. [↑](#footnote-ref-44)
45. Кузнецова *Т. А.* Управление конфликтами в организации // Вестник современных исследований. 2018. № 10.4(25). – 108 с. [↑](#footnote-ref-45)
46. Золотарёва Ю.П., Яськова П.И. Совершенствование системы управления персоналом в организации // Роль молодых ученых и исследователей в решении актуальных задач АПК / Материалы международной научно-практической конференции молодых ученых и обучающихся (26-28 марта 2020 года). - Ч.2 - СПбГАУ. - СПб., 2020. - 328с. [↑](#footnote-ref-46)
47. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2004. – С. 453. [↑](#footnote-ref-47)
48. Лопарев, А. В. Конфликтология: учебник для академического бакалавриата / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 267 с. [↑](#footnote-ref-48)
49. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 318 с. [↑](#footnote-ref-49)
50. Маврин О.В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов): учебное пособие / О.В. Маврин. - Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2014. - 47 с. [↑](#footnote-ref-50)
51. Пушкарева В. А. Управление конфликтными ситуациями в организации // Молодой ученый. 2018. №47 – 273 с. [↑](#footnote-ref-51)
52. Емельянов*, С. М.* Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 116-119 с. [↑](#footnote-ref-52)
53. Налётова Е.К. ЗНАЧИМОСТЬ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ // Мировая экономика XXI века: эпоха биотехнологий и цифровых технологий //Сборник научных статей по итогам работы круглого стола с международным участием. 15-16 января 2020 г. Часть 1 - Москва: ООО «Конверт», - 2020. – 100 с. [↑](#footnote-ref-53)
54. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитее организации: Пер. с англ. / У. Мастернбук. М.: Инфра-М, 1996. – 115-127 с. [↑](#footnote-ref-54)
55. Сашко О. М. Типовые методы разрешения конфликтов в стратегическом управлении организацией // Аллея науки. 2017. № 8. – 523 с. [↑](#footnote-ref-55)
56. Живага, А. Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации: учебное пособие / А. Ю. Живага. – Южно-Сахалинск: СахГУ, 2019. – 39 с. [↑](#footnote-ref-56)
57. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общей редакцией Г. В. Бороздиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 283 с. [↑](#footnote-ref-57)
58. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб, и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 507-510 с. [↑](#footnote-ref-58)
59. Бабосов, Е. М. Управление человеческими ресурсами / Е. М. Бабосов // Социальное управление / Е. М. Бабосов. – Минск, 2008. С. 222. [↑](#footnote-ref-59)
60. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 197 с. [↑](#footnote-ref-60)
61. Борисов, А. Ф. Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / А. Ф. Борисов, Н. А. Пруель, В.Н.Минина [идр.].; под ред. А.Ф.Борисова. —М.: Издательский центр «Академия», 2014. — 258-265 с. [↑](#footnote-ref-61)
62. Towards a General Theory of Action / Parsons Т., Shils E. (eds.), op. cit. [↑](#footnote-ref-62)
63. Есипова М. Е. Особенности субъективных причин, затрудняющих конструктивное разрешение конфликта, у сотрудников с различным восприятием организационной культуры // Российский психологический журнал. 2011. №4. – 73-74 с. [↑](#footnote-ref-63)
64. Дерюгин П.П. ЦЕННОСТНО-ЦЕЛЕВАЯ РЕФЛЕКСИЯ КАК ОСНОВАНИЕ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СТРАТЕГИИ СЕТЕВОГО ПОДХОДА // Дискурс. 2016. №3. – 99 с. [↑](#footnote-ref-64)
65. Сушко, Е. Ю. Специфика малых групп и социометрического статуса их членов / Е. Ю. Сушко // Научные дискуссии. – 2022. – Т. 2, № 1. – 34 с. [↑](#footnote-ref-65)
66. Битянова М.Р. Социальная психология: Учебное пособие. – 2-е изд. / Под ред. Н. Кулагина. СПб.: Питер, 2010. – 281с. [↑](#footnote-ref-66)