

## Управления конфликтами в муниципальных органах власти

*Эрлих Кристина Александровна*

*Приамурский государственный университет им. Шолом-Алейхема*

*магистрант*

*Баженова Наталья Геннадьевна*

*Приамурский государственный университет им. Шолом-Алейхема*

*к.п.н., доцент, доцент кафедры экономики, менеджмента и*

*государственного и муниципального управления*

### Аннотация

Статья посвящена проблемам управления конфликтами на примере органа муниципальной власти (Комитет по управлению муниципальным имуществом мэрии муниципального образования «Город Биробиджан»). В статье представлены результаты диагностики уровня конфликтности в органе власти, а так же предложены мероприятия по решению основных проблем в области управления конфликтами.

**Ключевые слова:** конфликт, межличностный конфликт, организационный конфликт, орган исполнительной власти, муниципальное управление

## Conflict management in municipal authorities

*Jerlih Kristina Aleksandrovna*

*Sholom-Aleichem Priamursky State University*

*master-student*

*Bazhenova Natalia Gennadievna*

*Sholom-Aleichem Priamursky State University*

*candidate of pedagogical sciences, associate professor, associate professor of the Department of Economics, Management and State and Municipal Management*

### Abstract

The article is devoted to the problems of conflict management on the example of the municipal authority (the Committee for Management of Municipal Property of the City Hall of the municipal entity «Birobidzhan City»). The article presents the results of diagnosing the level of conflict in the authority, as well as proposed measures to address the main problems in the field of conflict management.

**Keywords:** conflict, interpersonal conflict, organizational conflict, executive authority, municipal government

При осуществлении деятельности и подготовке к организационным изменениям в условиях не стабильной среды, неизбежно проявляются

конфликтные ситуации, которые могут играть достаточно неоднозначную роль в эффективной деятельности организаций. Современная управленческая наука рекомендует формировать конструктивный взгляд на конфликты, происходящие в организации. То есть, не проводить параллели между конфликтами и дисфункцией деятельности организации, а воспринимать и как обязательный и естественный элемент функционирования и развития организации. Эффективное управление конфликтами позволяет снизить негативные последствия, а так же обратить противостояние в конструктивное русло.

Квалифицированное и компетентное управление трудовыми конфликтами становится одним из важных факторов обеспечения эффективного развития организаций потребительской кооперации. Вместе с тем успешный опыт внедрения методов управления трудовыми конфликтами выявил большое количество ограничений, связанных с несовершенством законодательства, консервативностью руководителей, неподготовленностью кадров и другими причинами [5].

В процессе развития системы муниципальной службы большое значение приобретает углубление научных представлений о природе и динамике конфликтов, проявлениях конфликтогенности в органах муниципальной власти, об освоении методов диагностики и урегулирования конфликтов, а также выборе эффективных механизмов предупреждения конфликтных ситуаций на службе [3]. В связи с этим появляется необходимость освоения механизмов управления и урегулирования конфликтов, включая межличностные конфликты и конфликт интересов.

Теоретический анализ научных подходов к понятию и конфликта в организации, показал, что проблемы организационного конфликта активно разрабатываются учеными различных отраслей знания. Однако, в большинстве своем, основные акценты в научных трудах делаются на исследовании природы и динамики межличностных конфликтов в организациях [4]. При этом проблемы управления конфликтами в структурах муниципальных органов глубоко не исследованы. При решении организационных конфликтов в рамках муниципального органа, необходимо учитывать его специфическую направленность и регламенты, которые всецело регулируют его деятельность.

Под конфликтом мы понимаем проявление объективных или субъективных противоречий, выражающееся в противоборстве сторон. Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа урегулирования конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий [5]. Поэтому в первую очередь для принятия решения о вмешательстве в организационный конфликт необходимо провести диагностику причин конфликта, выяснить позиции и отношения сторон.

Управление конфликтами как процесс включает конкретные виды деятельности: прогнозирование развития конфликтов и оценка их

функциональной направленности; профилактика и предотвращение возникновения конфликта; регулирования конфликта на основе корректировки поведения его участников и разрешение конфликта. Содержание управления конфликтами заключается в строгом соответствии этапов до их динамики.

Анализ деятельности КУМИ мэрии г. Биробиджан показал, что в целом деятельность комитета ведется со строгим соблюдением соответствующих нормативных актов и положений. Тем не менее существуют предпосылки для появления социально-трудовых конфликтов, и кроются эти причины в демографических характеристиках коллектива. Преимущественно женский коллектив может спровоцировать трудовые конфликты из-за распределения ресурсов. Разновозрастной коллектив, коим являются сотрудники КУМИ мэрии г. Биробиджана, может провоцировать конфликт между ними на почве адаптации молодых сотрудников к условиям работы и адаптации зрелых сотрудников к организационным изменениям. Уровень текучести кадров варьируется от 8% до 16% в разные годы (при норме в 10%), стремление к высокому показателю текучести кадров так же говорит о проблемах в организации.

В результате проведенного теоретического и эмпирического исследования можно сделать следующие выводы о причинах конфликтов в КУМИ мэрии города. К основным из них, по мнению сотрудников, относятся, во-первых, неэффективное распределение ресурсов, в частности, несправедливая оплата труда, давление со стороны начальства; во-вторых, различия в представлениях и ценностях. Конфликты с коллегами возникают по причине несовпадения взглядов, психологической несовместимости, не правильного распределения обязанностей по работе, борьбы за первенство (лидерство) в коллективе; с руководителями – по причине невыполнения требований руководителя и несовместимость взглядов на проблему, и ее решение. Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности. Несовместимость в силу личностных, социально-демографических (пол, возраст, социальное происхождение) различий. Личностные конфликты учащаются в однородных по полу коллективах, они в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствуя развитию трудового коллектива. Личностные характеристики отдельных людей – специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера.

Для изменения сложившейся ситуации в коллективе комитета по управлению муниципальным имуществом необходимо создать грамотный механизм управления конфликтами, который будет включать в себя три процесса: прогнозирование развития конфликтов и их оценка, профилактика и предотвращение возникновения конфликтов, диагностика и регулирование конфликтов.

Прогнозирование потенциальных конфликтных ситуаций играет важную роль в формировании культуры управления конфликтов в организации. Данный вид деятельности направлен на выявление реальных и

потенциальных причин конфликтов в коллективе. В рамках данного процесса необходимо реализовать следующие мероприятия:

1) Включить в штатное расписание ставку психолога.

Для реализации всего процесса управления конфликтами в учреждении необходим организационный психолог. Он занимается организационными отношениями в трудовом коллективе и помогает руководству грамотно выстроить стратегию управления людьми. Он проводит тренинги для сотрудников, помогает им адаптироваться к изменениям, избегать конфликтов и стрессов и исправлять ситуацию, если надо. В его задачи входит также составление программ психологической поддержки при внедрении изменений и стратегическом планировании развития организаций. В связи со спецификой организации, психолог может находиться не регулярно на рабочем месте, а работать на часть ставки.

Основные задачи, которые решает психолог в учреждении:

- разработка компетенций работников (в психологической части),
- подбор персонала в соответствии с компетенциями,
- анализ текучести кадров,
- участие в формировании и развитии корпоративной культуры, социально-психологического климата и т.д.

Данный сотрудник поможет руководителю в налаживании связей с подчиненными, сможет оценить психо-эмоциональное здоровье новых сотрудников и поддерживать социально-психологический климат в коллективе.

2) Мониторинг уровня конфликтности в коллективе.

Для прогнозирования конфликтов необходимо изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми с учетом их индивидуально-психологических особенностей. И в реализации этого мероприятия будет участвовать психолог учреждения. Для этого он ежегодно будет проводить исследование социально-психологических явлений:

- уровня социальной напряженности;
- социально-психологического климата;
- микрогрупп;
- общих и частичных причин возникновения конфликтов.

По итогам мониторинга руководителям подразделений предоставляется отчет специалиста для ознакомления с результатами исследования и экспертными рекомендациями.

Данное мероприятие позволит своевременно среагировать на зарождающиеся конфликты и запланировать ряд дальнейших шагов по устранению неблагоприятных результатов.

3) Анонимные обращения работников

Не всегда работник решается активно проявить инициативу в решении тех или иных вопросов. Для совершенствования процесса диагностирования конфликтов целесообразно создать ящик анонимных обращений работников. Склонность многих работников к избеганию конфликтов и открытого взаимодействия по их решению может помешать объективной оценке уровня

конфликтности. С помощью этого инструмента работник может задать волнующий вопрос или описать ситуацию, которую в дальнейшем будет анализировать психолог.

Так же данное мероприятие может позволить выявить скрытые конфликты в коллективе, что в дальнейшем может стать предметом профилактических мероприятий.

Профилактика и предотвращение возникновения конфликтов – важный процесс в общей системе управления конфликтами в КУМИ мэрии г. Биробиджана. Он позволяет своевременно распознавать, ослаблять и устранять факторы, порождающие конфликты, а так же предотвращать возможности их повторного появления, а так же принятия деструктивного решения в дальнейшем. В рамках данного вида деятельности необходимо осуществление мероприятий по нейтрализации факторов, порождающих конфликты:

1) Редакция Кодекса этики и служебного поведения муниципального служащего.

Типовая форма Кодекса этики не отражает всех сфер взаимодействия работников внутри коллектива. С этой точки зрения, Кодекс предлагает лишь рекомендательные нормы поведения, основанные на общечеловеческих нормах морали.

При формировании системы управления конфликтами необходимо ввести новый пункт в существующий кодекс «Стиль решения конфликтных ситуаций» со следующим рекомендательным содержанием:

- Все работники учреждения стремятся к осуществлению бесконфликтной деятельности, относясь с уважением к интересам, приоритетам, профессионализму, гендерным факторам и национальным отношениям каждого работника.

- Сферы потенциальных конфликтов оперативно выявляются, сводятся к минимуму, и ставятся под строгий контроль.

- Эффективное функционирование учреждения строится через определение зон ответственности и обязанностей работников и исключение ситуаций, когда зона ответственности работника допускает конфликт интересов.

- Разрешение конфликтов производится таким образом, чтобы возможный ущерб от него для деятельности организации был минимальным. Возникшая конфликтная ситуация разрешается в максимально короткие сроки.

- Приветствуется урегулирование конфликтов при помощи конструктивных переговоров и предупреждение потенциально конфликтных ситуаций.

- При разрешении конфликта соблюдаются принципы профессионализма, открытости, справедливости и честности.

- Ни одна из структур организации и никто из работников не имеет права пользоваться исключительным положением для разрешения конфликтной ситуации в свою пользу.

Данная поправка позволит повысить уровень значимости для работников и руководителей системы управления конфликтами в мэрии и в комитете по управлению муниципальным имуществом, в частности.

## 2) Формирование культуры праздника.

Как показали результаты диагностики уровня конфликтности в коллективе КУМИ мэрии Биробиджана, для сотрудников комитета типичны лишь профессиональные, нейтральные взаимоотношения. В результате коллектив разбился на малые неформальные группы, а это способствует созданию конфликтных ситуаций. Для коллектива не типично совместное празднование значимых праздников. Создание культуры праздника в подразделении в первую очередь ведет к реализации социальной функции, способствует поддержанию и сохранению системы ценностей коллектива.

В культуру праздника подразделения могут быть включены следующие формы коллективных мероприятий:

- Общегосударственные праздники - Новый год, Международный женский день, День защитника Отечества, День Победы и пр. Данные мероприятия могут носить официальный характер. Можно награждать благодарственными письмами работников коллектива в честь события, реализовывать коллективное участие в парадах, шествиях.

- Профессиональные праздники – день работника муниципальной службы. К официальной дате можно приурочить награждения коллектива за приверженность к труду.

- Корпоративные события - корпоративное соревнование по футболу, бадминтону. Данные виды командных мероприятий позволят сплотить коллектив. Неформальные мероприятия позволяют ближе познакомиться со своими коллегами и повысить уровень сплоченности коллектива.

Введение культуры праздника позволит улучшить социально-психологический климат коллектива КУМИ мэрии, а главное канализировать негативную энергию конфликтов в форму спортивного состязания.

## 3) Командные тренинги на сплоченность и командообразование.

Коллектив комитета готов к налаживанию контакта с коллегами и к решению конфликтных ситуаций. Тренинги на сплоченность и командообразование помогают понять членам коллектива, как выстроить отношения в рабочей и неформальной среде с коллегами. Данная форма профилактического мероприятия позволяет осознать и преодолеть психологические барьеры, препятствующие эффективному функционированию в трудовой жизни и деловому общению, развить коммуникативные и творческие способности членов команды.

Важным результатом тренингов является и выработка навыков принятия групповых решений, что в дальнейшем может лечь в основу процессов регулирования конфликтных ситуаций.

Так же существуют специализированные тренинги, направленные на обучение разрешения конфликтных ситуаций в коллективе. Повысив компетентность работников в данной области, мероприятие позволит предупредить ряд конфликтных ситуаций и поспособствует самостоятельному решению противоречий членами коллектива.

Диагностика, регулирование и разрешение конфликтов необходимы, когда конфликты в коллективе уже происходят и выходят за рамки конструктивного выхода из конфликтной ситуации (или стремятся к этому). В этом направлении необходимо способствовать ослаблению и ограничению активных конфликтов, обеспечивать их развитие в сторону разрешения. Главную роль в этом процессе играет руководитель. Для организации этого процесса необходимо:

### 3) Применение новых методов в управлении конфликтами.

Анализ управления конфликтами в комитете по управлению муниципальным имуществом позволил выявить несовершенство методов управления, применяемых руководителем. Для эффективного участия начальства в регулировании конфликтов, важно осознание, освоение и применение новых методов управления конфликтами.

Для руководителя мы можем предложить новые структурные методы:

- «Разведение» участников конфликта по ресурсам, целям, средствам труда или снижением их взаимозависимости.

- Методы объединения участников конфликта для решения общих задач: установление общих целей и способов их достижения.

- Методы создания систем вознаграждения. Вознаграждение можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Важно, чтобы система поощряла только необходимое поведение, была понятна и воспринималась сотрудниками как справедливая.

Помимо структурных методов, руководителю необходимо освоить новый метод межличностного управления конфликтами – переговоры. Который позволяет объективно решать вопрос конфликта, не ссылаясь на личности. Руководителю важно осознать, что лишь ситуационное отношение к подбору метода управления конфликтами позволит эффективно справиться с кризисной ситуацией, а в дальнейшем предупреждать ее создание.

Дополнительно была обнаружена проблема порождения конфликтов непосредственно руководителем, основанных на чувстве несправедливости со стороны коллектива. Предполагаем, что тут будет уместно индивидуальное обучение руководителя освоению методов управления конфликтами.

В результате проведенных мероприятий мы можем получить повышение эффективности управления конфликтами за счет создания системы управления конфликтами в комитете по управлению муниципальным имуществом мэрии г. Биробиджана, увеличить уровень грамотности и объективности руководителя при участии в решении

конфликтных вопросов. Профилактические и регулятивные мероприятия позволят уменьшить количество причин межличностных конфликтов в коллективе, а так же повысить уровень приверженности работников к своему коллективу, что поспособствует повышению уровня социально-психологического климата и эффективности работы подразделения.

Предложенные мероприятия позволят повысить эффективность управления конфликтами в комитете по управлению муниципальным имуществом мэрии г. Биробиджана, что в свою очередь повысит качество управления персоналом и позволит качественно функционировать в динамичных внешних условиях.

### **Библиографический список**

1. Положение «О комитете по управлению муниципальным имуществом мэрии города муниципального образования «Город Биробиджан» от 24 ноября 2005 г. № 276
2. Кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих органов местного самоуправления муниципального образования «Город Биробиджан» Еврейской автономной области
3. Дидык М. Система государственного и муниципального управления: учеб. пособие. М.: Феникс, 2007. 350 с.
4. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт: учеб. пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2006. 320 с.
5. Левин С. Мирные способы разрешения споров в российской и мировой практике. URL: <http://www.magisters.com/publication.php?574/articles/> (дата обращения 14.09.2017).