

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И  
СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ  
ГОЛОФЕЕВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА  
«ВОЛОКОНОВСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Дипломная работа студентки

заочной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»  
5 курса группы 05001161  
Бондаренко Екатерины Александровны

Научный руководитель  
к.психол.н. Гуськова Е.А.

Рецензент  
Глава администрации Голофеевского  
сельского поселения Н.А. Есина

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Сущность и взаимосвязь конфликтов и стрессов.....	8
1.2. Основные функции управления конфликтами и стрессами в коллективе.....	13
1.3. Методы профилактики конфликтов и стрессов в организации.....	23
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОЛОФЕЕВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ.....	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика администрации Голофеевского сельского поселения.....	27
2.2. Анализ системы управления персоналом в администрации Голофеевского сельского поселения.....	36
2.3. Особенности управления конфликтами и стрессами в трудовом коллективе администрации Голофеевского сельского поселения.....	42
ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОЛОФЕЕВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ.....	54
3.1. Пути совершенствования системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения.....	54
3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в организации.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	82

## ВВЕДЕНИЕ

Общество как целостное образование характеризуется сложной системой отношений – экономических, социальных, политических, нравственных, родственных, духовных и др. В основе этих отношений лежат потребности и интересы людей. Если возникают помехи на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и ожиданий, это приводит к обострению противоречий между людьми, их социальными группами, рождает напряжение, кризисные ситуации, приватные открытой конфронтацией, сознательным противоборством, конфликтами. Стремительный рост конфликтов, усиление их роли в общественной жизни чётко фиксируется нашей культурой, нашим языком, его словарным запасом.

Люди, связанные узами общей деловой активности сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт. Он дезорганизует людей, переводит их в состояние, когда ими начинают управлять чувства, а не разум. Конфликты и стрессы обычно отрицательно сказываются на микроклимате коллектива, а некоторые из них могут нести серьезные угрозы как здоровью работников, так и «здоровью» организации. Для того чтобы избегать таких серьезных последствий, необходимо уметь разрешать возникающие разногласия, выбирать правильные стратегии поведения. Это поможет не только снизить негативное влияние конфликтов на организацию, но в некоторых случаях и добиться положительных результатов. Конфликты раскрывают существующие проблемы организации, помогают выявить альтернативные способы решения этих проблем.

Вопросы изучения и совершенствования системы управления конфликтами в организации на сегодняшний день определили **актуальность темы исследования**. Об этом говорит тот факт, что столкновение точек зрения, суждений, позиций – очень частое явление социальной жизни, поэтому, чтобы сформировать верную линию поведения в многообразных конфликтных ситуациях, необходимо знать, что такое конфликт и как люди

приходят к согласию. Знание конфликтов поднимает культуру общения и делает жизнь человека не только более мирной, но и более устойчивой в психологическом взаимоотношении.

Конфликт, в особенности социальный, очень интересное явление в социальной жизни людей, и в связи с этим не случайно внимание к нему многих крупных ученых, занимающихся весьма обширным спектром наук.

Одни учёные видят в конфликте норму социальной жизни, полагая, что бесконфликтное общество так же немислимо, как, например, немислима сухая вода. Для других конфликт – это опасная болезнь, социальная патология, которая раз и навсегда должна быть исключена из общественной жизни, из всех форм человеческого общения как инородный элемент. И независимо от того или иного понимания природы конфликтов все исследователи единодушны в том, что эти социальные явления нужно тщательно изучать и разрабатывать четкие рекомендации по их регулированию в целях предотвращения их разрушительных последствий.

Поэтому очень значимым является умение предотвращать возникновение конфликтных ситуаций, сглаживать их результаты, разрешать споры, умение подвести людей из неприязни интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

**Степень научной разработанности:** данная тема неоднократно являлась предметом научного исследования.

Обобщением и систематизацией научных знаний о конфликтах, проблемой предупреждения и разрешения социальных конфликтов различного уровня занимались известные теоретики и методологи А.Я. Анцупов, Ю. Запрудский, А.И. Шпилов.

Научными и прикладными познания о конфликтах, источниках их возникновения, структуре и этапах развития, формой проявления в социально-экономической и других сферах жизни занимались И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, А.Я. Кибанов.

Теоретические модели разработали зарубежные авторы, создавшие социологические и психологические концепции трудовых конфликтов в организации. В их числе Боулдинг К., Вебер М., Дарендорф Р., Дюркгейм Э. и др.

Полно и систематично о психологических проблемах конфликта излагает Н.В. Гришина: виды конфликтов, психологические подходы к их пониманию, анализ взаимодействия людей в конфликтных ситуациях и многое другое.

Профессоры К. Девис Д. и В. Ньюстром внесли свой вклад в изучение организационного поведения, развития человеческих ресурсов и организационными развитием и изменениями.

Причинами, психологией и динамикой конфликтов и основными приёмами их разрешения занимался А.В. Дмитриев.

С.М. Емельянов общая теория конфликта, психология и социология конфликта, методика социально-психологической диагностики.

М.И. Еникеева подробно освещает суть психики, психического образа, дается классификация психических явлений, выявляются закономерности познавательных процессов и психических состояний, рассматривается психология личности, ее поведенческие особенности в социальной среде.

Историей конфликта и анализом социально-политических процессов, развёртывающихся в российском обществе на протяжении последних лет, занимался А.В. Здравомыслов.

Истоки исследований социальных противостояний находятся в фундаментальных трудах М. Вебера, Л. Гумпловича, Э.Дюркгейма, Г. Зиммеля, Т.Парсонса, У.Самнера, А.Смолла, Г.Спенсера.

А.С. Кармин особое внимание уделяет технологии разрешения конфликтов, рассмотрению различных методик и процедур преодоления расхождений. Широко использует зарубежный опыт и опыт социальной работы Петербургского центра разрешения конфликтов.

Теоретические разработки методик по выявлению управленческих ситуаций, их анализу и оценке, а также способы изменения организационного поведения с помощью специальных тестов. Графических моделей и т.д. раскрывает Красовский Ю. Д. с принципиально новых методологических позиций.

**Объект исследования:** администрация Голофеевского сельского поселения.

**Предмет исследования:** система управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения.

**Цель исследования:** разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения

**Задачи:**

- 1) изучить теоретические основы управления конфликтами и стрессами в организации и их взаимосвязь;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в администрации Голофеевского сельского поселения;
- 3) выявить особенности управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения;
- 4) разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения и оценить его предполагаемую эффективность.

**Практическая значимость** настоящего исследования заключается в том, что предложенный в работе комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в коллективе можно использовать для предотвращения возникновения конфликтных ситуаций в различных организациях и их последствий. Предложенные методы помогут разрешить споры, подвести людей из

вражды интересов к взаимопониманию, добиться положительных результатов.

**Информационная база:** материалы статистической отчетности, нормативная и справочная литература, аналитический материал, годовые отчеты организации, плановые и первичные документы, а также результаты самостоятельных исследований, проведенных в администрации Голофеевского сельского поселения.

При выполнении работы были использованы следующие **методы исследования:**

- 1) методы организации исследования – метод срезов;
- 2) эмпирические методы – анкетирование, тестирование, swot-анализ, архивный метод (анализ документов);
- 3) методы обработки полученных данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Структурно работа состоит из оглавления, введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Сущность и взаимосвязь конфликтов и стрессов

Конфликты как основная сторона социальных связей, взаимодействия и отношения людей, их поведения и поступков всегда привлекали к себе пытлиное внимание человека. Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликты представляли собой повседневные явления. Конфликты существовали всегда. О них писали ещё древние мудрецы. Одни из них порицали ссоры и столкновения между людьми и рекомендовали их избегать. Другие, напротив, подчёркивали, что в спорах порождается истина, что столкновения и неприязни являются движущей причиной всякого изменения и формирования. Однако хотим мы того или нет, но конфликты в нашей жизни неизбежны.

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* – столкновение и практически в неизменном виде входит в другие языки [8, с.8].

Существует множество определений этого термина, но наиболее распространённый подход заключается в определении конфликта через противоречие как более общее мнение и прежде всего – через социальное противоречие. Противоположности и противоречия превращаются в конфликт тогда, когда приступают взаимодействовать силы, являющиеся их носителями. Иными словами, конфликт – это процесс, в котором два (или более) индивида или группы активно ищут возможность помешать друг другу достичь определённой цели, предотвратить удовлетворение интересов соперника или изменить его социальные позиции и взгляды [9, с.71].

Социологи, для которых привычнее выделять общественные отношения, характеризуют конфликт, прежде всего как максимальное обострение противоречий, столкновение и противоборство, вызываемые

противоположностью, несовместимостью интересов и позиций личностей, социальных групп, слоев, классов, наций, государств.

Г.И. Козырев, доктор социологических наук, понимает под социальным конфликтом «открытое противоборство, столкновение двух или более субъектов и участников общественного взаимодействия, причинами которого являются противоречивые потребности, интересы и ценности [19, с.5].

Одним и тем же понятием конфликта обозначается широкий спектр явлений.

В более позднем издании А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов приводят следующее определение: конфликт – это «наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности». Они отмечают именно негативный аспект конфликтов, но не все конфликты ограничиваются отрицательными последствиями.

«Социальный конфликт – это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных субъектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству». У Запрудского интересы выражаются социальным отношением той или иной общности к существующему в обществе распределением социальных сил и выражением общих тенденций (социальным действием). Социальные силы, которые участвуют в конфликте, не всегда отражают тенденции своего развития конфликтным способом или способом открытой борьбы. Сохранение своих позиций и интересов уже может привести к новому «социальному единству» [12, с.54.]

Е.М. Бабосов определяет социальный конфликт следующим образом: «Конфликт социальный есть предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в многообразных формах борьбы между индивидами и различными социальными общностями, направленной на

достижение экономических, социальных, политических, духовных интересов и целей, нейтрализацию или устранение действительного или мнимого соперника и не позволяющей ему добиться реализации его интересов» [3, с.55].

С начала XX в. особенно продуктивно исследуют конфликт зарубежные психологи.

Американский исследователь Льюис Козер прямо утверждал, что не имеется социальных групп без общественных систем и их замены. постоянство всего общества, по его суждению, зависит от численности существующих в нём конфликтных отношений и типа связей между ними.

В психологии понятие конфликта также применяется достаточно широко.

Психологи анализируют конфликт как естественное условие взаимодействия людей, в основании которого лежат противоречия, существенные отличия между интересами и ценностями субъектов общественных связей на соответствующем этим отличиям эмоциональном фоне. Т.е. конфликт не только выступает собой предельно обостренную форму противоречия, но он также еще и служит способом выявления и разрешения противоречий.

Можно сделать вывод, что конфликт является весьма сложным социальным и психологическим явлением, а также естественным и неизбежным результатом деятельности любой группы. В любом трудовом коллективе всегда есть место трениям, недовольству, противоречивым мнениям и интересам. Большинство конфликтов несут в себе как разрушительные, так и позитивные последствия.

Влияние условий, в том числе и конфликтных ситуаций, порождает у человека определённые эмоции – изменения в его нервной системе, субъективные реакции на влияние тех или иных раздражителей. Если эмоции имеют негативную направленность, то они подавляют человека, ослабляют его энергию и волю, заставляют пасовать перед сложными жизненными

реалиями. Среди нелегких состояний самое широкое распространение получил стресс – нервное перевозбуждение, возникающее в результате разрешения противоречий между естественной, социальной и духовной сущностями личности, взрыв душевного противоборства эмоций и мнений, чувства и разума, реакция на раздражители, которые превосходят некий критический уровень и нарушают равновесие во внутренней среде организма.

По мнению В.А. Бодрова, «Термином «стресс» объединяют большой круг явлений, связанных с зарождением, проявлениями и последствиями экстремальных воздействий внешней среды, с конфликтами, со сложной и ответственной производственной задачей, с опасной ситуацией и т. д. Стресс является реакцией не столько на физические свойства ситуации, сколько на особенности взаимодействия между личностью и окружающим миром».

Стресс и конфликты связаны между собой и взаимообуславливают друг друга.

Стресс является типичной реакцией человека на конфликтную ситуацию, но часто может выступать и причиной конфликта. Человек, находящийся в состоянии стресса, чаще способен пойти на конфликт по сравнению с человеком, испытывающим комфортное психофизиологическое состояние. Стресс нередко бывает следствием и причиной внутриличностного конфликта [2, с. 454].

Стресс – это общий термин, применимый к воздействиям, которые мы ощущаем в жизни. Присутствие стресса в производственной сфере практически неизбежно для многих видов работ [28, с.366].

При высоком эмоциональном напряжении личность находится под гнётом неизменного ожидания какой-то угрозы, пусть даже надуманной, нереальной. И хотя человеческие возможности противостоять стрессу достаточно высоки, каждый раз при стрессовом состоянии человеку приходится перенапрягать себя, чтобы избежать психологического срыва.

Это условие усугубляет любую конфликтную ситуацию, создаёт лишние преграды на пути к улаживанию того или иного конфликта.

Физиологические стрессы возникают, когда совершается накопление критической массы утомления от стрессовых ситуаций. Плоды таких стрессов – болезни (язва желудка, мигрень, гипертония, боли в сердце и в спине, артрит, астма и др.).

Психологические стрессы делятся на информационные и эмоциональные. Информационные стрессы начинаются в ситуации информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачами, не успевает принять решение и др. Работа руководителя, его подчиненных в стрессовых ситуациях может повергнуть к неправильному выполнению обязанностей. Эмоциональные стрессы проявляются в ситуациях угроз опасности. Человек становится раздражительным, теряет аппетит, погружается в депрессию, понижает его интерес к общению.

Стресс – явление, ставшее обычным для современных людей. Неприятности на работе, нервная обстановка в транспорте, непонимание дома и многое другое раздражает людей. Прошедший XX век назвали веком стресса. Сегодня XXI век, но стресс, не признавая никаких границ, с легкостью шагнул в новое тысячелетие и продолжает укреплять свои позиции.

Таким образом, как острый конфликт способен вызвать стресс, беспокойство, неудовлетворенность, так и стрессовая напряженность может стать источником конфликтов. Состояние стресса может возникнуть как следствие конфликтной ситуации, а может быть причиной или поводом для начала конфликта.

## 1.2. Основные функции управления конфликтами и стрессами в коллективе

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт – это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теории и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Необходимо только управлять конфликтом.

Конфликт – неизбежный результат всякой системы управления, любой иерархически организованной системы. Идеал полного социального равенства – несомненная утопия, вредное заблуждение, которое приводит лишь к разрушению эффективности всякой совместной деятельности.

Специалисты по вопросам управления чаще определяют конфликт как универсальный способ взаимодействия сложных систем, преодоления противоречий и ограничений в любой сфере, где осуществляются контакты между отдельными людьми и их сообществами.

Существуют четыре основных типа (уровня) конфликтов:

1. Внутриличностный
2. Межличностный.
3. Между личностью и группой.
4. Межгрупповой и внутриорганизационный.

Эти уровни тесно связаны между собой.

Внутриличностный конфликт – состояние неудовлетворенности человека какими-либо аспектами его жизни, связанное с присутствием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей, порождающих аффекты и стрессы. Здесь участниками конфликта являются не люди, а разнообразные психологические факторы душевного мира

личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п.

Межличностный конфликт – трудноразрешимое противоречие, рождающееся между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он выражается по-разному. Чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. В начале таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет точку зрения, выделяющуюся из позиции группы. В организации люди взаимодействуют непосредственно друг с другом не только как функционеры организации. Стихийно возникают отношения, нерегламентированные никакими инструкциями. В процессе функционирования группы вырабатываются групповые нормы, типовые правила поведения, которых придерживаются ее участники. Соблюдение групповых норм обеспечивает принятие или не принятие индивида группой.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых наилучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче объединиться и попытаться рассчитаться с ним уменьшением производительности. Часто из-за разницы целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Стихийное развитие конфликта очень часто приводит к нарушению нормального функционирования организации. Тем не менее, конфликтами приходится заниматься, и они являются неотъемлемой частью жизни любой организации.

В управленческой деятельности весьма важным является предупреждение и преодоление конфликтов и стрессов.

Существует подход, который подчеркивает необходимость регулировать конфликт таким образом, чтобы не допустить его усугубления. Управление конфликтом отличается от разрешения конфликта, которое представляет собой поиск способов ликвидации противоречий в трудовом коллективе.

Подходы, связанные с управлением конфликтом, нередко подвергаются критике за избыточное внимание к наружным проявлениям конфликта, за попытки всего лишь ослабить его последствия, а не противоборствовать с лежащими в его основе причинами. Однако нередко разрешить конфликт невозможно, и тогда управление им станет единственно вероятным выходом.

Управление процессом протекания конфликта (управление конфликтом) – это целеустремленное воздействие на ход его разрешения с целью развития или разрушения отношений между отдельными индивидами, группами, а также социально-экономической системы, в которой происходит конфликт.

Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Внешний аспект управления конфликтами отражает организационно-технологические стороны этого трудного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель (менеджер), лидер или посредник (медиатор).

В функциональном плане конфликты различаются противоречивостью. Одни из них несут конструктивный характер и содействуют развитию сопряжённой с ними социальной системы, при условии адекватной динамики

конфликтов. Другие же носят деструктивный характер и содействуют разрушению социальной системы. Поэтому субъекты общественного управления в зависимости от отношения к конкретной социальной системе могут целеустремленно влиять на динамику происходящих в ней конфликтов в соответствии со своими интересами. Основная цель управления конфликтами заключается в том, чтобы предупреждать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

#### 1. Функции управления конфликтом.

Функции управления конфликтом можно представить в виде следующей таблицы:

Таблица 1.1

Функции управления конфликтом.

<b>Стадия конфликта</b>	<b>Функция</b>
Предконфликтная	Прогнозирование и предупреждение
Конфликтная	Организация управления конфликтом, его урегулирование
Послеконфликтная	Оценка последствия конфликта и подведение итогов

Прогнозирование конфликта – это основная функция управления им, обращенная на оценку ситуации в коллективе и обнаружение причин вероятных конфликтов. Эта функция содержит в себе изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, их индивидуально-психологических особенностей, а также потенциальных изменений в производственной и организационной структуре организации.

Урегулирование конфликта представляет собой осуществление функций, связанных с завершением конфликта. Решение конфликта может быть окончательным либо временным. Окончательное разрешение конфликта достигается тогда, когда устранены причины и предмет конфликта. Временное разрешение конфликта происходит в том случае, если конфликт затухает на время, так как причины его возникновения всецело не устранены, но найден некий компромисс. Чтобы конфликт не разразился вновь, следует продолжить работу по устранению причин его возникновения.

При улаживании конфликта следует придать значение всем предпосылками его разрешения. Например, степень зрелости конфликта, понимание противоборствующими сторонами необходимости его разрешения, готовности третьей стороны к урегулированию, ясность понимания последствий конфликта. Нужно четко представлять пути разрешения конфликтного взаимодействия: уступка одной из противоборствующих сторон – полное признание отсутствия притязаний, взаимное примирение соперников – уход, отказ от конфликта, достижение компромисс в результате взаимных уступок, договоренность о сотрудничестве в результате признания проблем, вызвавших конфликт.

Оценка результатов конфликта и подведение итогов – завершающий этап управления конфликтом. Здесь рассматривается конфликтная ситуация от момента ее возникновения и до разрешения, делаются выводы о причинах конфликта и принимаются меры, противодействующие их новому возникновению. Эта функция также сосредоточена на анализ отрицательных последствий конфликта, с тем, чтобы не допустить их проявление в будущем. Особенно значимым для третьей стороны, которую наряду с работниками службы управления персоналом играть роль и руководитель конфликтующих сторон, является работа по анализу негативных факторов в процессе принятия решений по урегулированию конфликтного противоборства. Выделяют следующие главные факторы, приводящие к отрицательным последствиям разрешения конфликтов:

- симпатии (антипатии) к одной из конфликтующих сторон не должны отражаться на результатах разрешения конфликта, так как необъективное отношение приводит к неверным решениям по урегулированию ситуации;
- желание быстрее разрешить не устраняет причины его проявления, а только приводит конфликт к видимому урегулированию противоборства. Такой конфликт может вновь разгореться;
- Исход конфликта в котором принуждение со стороны субъекта управления конфликтом, направленное на склонение одной из сторон к

отказу от борьбы или необоснованной уступке сопернику является нежелательным для принуждаемой к уступке конфликтующей стороны;

- предоставление третьей стороне одним из субъектов конфликта неудобной ей информацией при решении по урегулированию конфликта;
- ущемление интересов третьей стороны в результате исхода конфликтной ситуации. Учет этих факторов при управлении процессом протекания конфликтов содействует уменьшению резкости конфликтного противостояния, сокращает его длительность и сбавляет вероятность появления отрицательных последствий в результате урегулирования конфликтов.

Таким образом, конфликтные процессы в организации вполне управляемы. Соответственно и стратегию управления конфликтом руководитель обязан выбирать с точки зрения наилучшего баланса результатов конфликтной ситуации для организации или ее структурного подразделения.

Также как и конфликты, важную роль в жизни людей играют стрессы. Даже в хорошо управляемой организации появляются ситуации, которые отрицательно действуют на людей и вызывают у них ощущение стресса. Чрезмерный стресс может стать разрушительным для лица, и соответственно, для организации.

У многих сотрудников организаций в процессе труда возникают эмоциональные и физические проблемы, связанные со стрессами.

Стресс может возникнуть у работников любых профессий и специальностей.

Стресс на работе связан с выполнением профессиональных задач и функциональных обязанностей в определенной организационной структуре, рождается из-за большой психической напряженности.

Привлечение интереса ученых и практиков к вопросам управления организационными и профессиональными стрессами объединено с

очевидными потребностями в новых технологиях развития стрессоустойчивости и стабильности персонала.

В связи с широким спектром психологических, социально-экономических и технологических изменений в рабочем пространстве в конце XX в. значительно повысился риск психологического стресса и профессиональных заболеваний. Остро стал ощущаться недостаток теоретических и прикладных исследований по управлению стрессом на работе.

С ростом конкуренции и интенсивности формирования современных организаций управление рабочими стрессами является неотъемлемой частью эффективной стратегии управления кадровым потенциалом организаций.

На профилактику стрессов на рабочем месте, разработку и применение методов нейтрализации или смягчения негативных последствий стрессов, разработку технологий быстрого восстановления сил и работоспособности персонала ориентировано управление стрессами в организации.

Имеется масса эмпирических подтверждений того, что рабочие стрессы являются фактором, выражающим отрицательное воздействие на здоровье людей, их удовлетворенность своей работой и, в конечном счете, на эффективность их деятельности. Рабочие и профессиональные стрессы могут изнутри подтачивать человеческие ресурсы и приводить к снижению производительности, мобильности и динамичности стратегического развития организации. Высокий уровень организационных стрессов ведет к повышению неконструктивной напряженности, конфликтности в коллективе, негативно сказывается на здоровье персонала, его лояльности по отношению к организации, может приводить к текучести кадров.

Управление стрессами – это целенаправленное воздействие на персонал организации в целях адаптации человека к стрессовой ситуации, устранение источников стресса и овладение методами их нейтрализации всем персоналом [27, с.356].

Стресс представляет собой комплекс физических, химических и иных реакций человека на стрессоры (или стимулы) в окружающей среде, действие

которых выводит из равновесия его физиологические и психические функции. Стресс может иметь негативное либо позитивное значение для человека. Он в определенных условиях содействует мобилизации усилий работника на решение производственных задач или достижение личных целей. В связи с конфликтами большего внимания заслуживает рассмотрение негативных сторон этого явления.

Стрессы неизбежны и являются частью жизни каждого. Непредвиденные изменения на работе и в семье могут вывести человека из равновесия, привести к несоответствию его состояния окружающей обстановке. Такое несоответствие порождает усталость, чувство опасности, обессиление умственных способностей, растущее кровяное давление, инертное отношение к работе, снижение величины организованности, невыполнение трудовой дисциплины и т.п. Это приводит к потерям в организации из-за увеличения количества несчастных случаев, снижения качества работы, роста текучести кадров, безвременной смерти работников.

Основные источники стресса делятся между факторами, связанными с организацией, и обстановкой вне работы.

Управление стрессом предполагает исследование его связанных с процессом труда причин.

Основными причинами стресса являются такие как:

- организационные факторы – перегрузка, недогрузка, несогласованность, низкое качество плановых заданий;
- конфликт ролей, когда работнику дают задачи, выходящие за пределы его служебных обязанностей, предъявляют противоречивые требования к работе;
- неясность роли в будущем, когда лицу непонятны обязанности его работы, кому он подчинен и какие у него есть права;
- обязательность – повышенная ответственность перед людьми, участие в собраниях и совещаниях, которыми наполнены организации;

- ответственность за выполнение задачи, особенно в условиях неопределенного будущего;
- постоянные изменения, необходимость приспосабливаться к быстрым технологическим изменениям, получение новых навыков, выполнение дополнительных обязанностей;
- взаимоотношения с подчиненными – неумение управлять напряженно настроенным коллективом;
- взаимоотношения с коллегами – конкуренция и соперничество, недостаточная поддержка при трудностях в коллективе при достижении сотрудничества;
- ненадежность рабочего места, связано с опасением сокращения штатов, старением, досрочной пенсией;
- чувства, вызванные работой или карьерой – разочарование при достижении карьерной высоты, отсутствие перспективы развития, медленное продвижение по служебной лестнице;
- влияние организации, связанное с напряженным климатом, авторитарным стилем руководства, недостатком информации, недостаточным участием в трудовом процессе;
- внешнее воздействие, которое включает: конфликт требований организации и семьи;
- домашние проблемы;
- отдача преимуществу работе, чем семье;
- частые командировки.

Указанные причины могут комбинироваться различным способом, быть острыми для руководителей, имеющих давление сверху и снизу. Положительные жизненные события могут также вызвать большой стресс [27, с.356].

Руководители должны учиться управлять стрессом и использовать для этого следующие способы:

- определить полный объем и тип работы подчиненным относительно их возможностей;
- позволять подчиненным отказываться от поручений, если на это у них есть веские основания;
- четко определить конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных задач;
- использовать стиль лидерства в зависимости от конкретной ситуации;
- обеспечить надлежащее вознаграждение за хорошо сделанную работу;
- чаще выступать в роли наставника.

Для эффективного управления стрессами внимание необходимо сосредоточить на изменении организации труда, как полагают многие специалисты.

Другой подход – участие работников в планировании и осуществлении перемен. Эксперты полагают, что работники, участвующие в организационных переменах, испытывают меньший стресс, чем те, кого руководство игнорирует.

Современные организации предлагают своим работникам гибкий график, который позволил бы им самим составлять свое расписание, учитывая приоритеты и стиль их жизни.

Существует так же такой вариант, когда начальник, обладая определенным мастерством, может стать наилучшей опорой для встревоженного подчиненного, помогая своим сотрудникам преодолеть стресс.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и наоборот, приводить к снижению эффективности организации, личной удовлетворенности, коллективного сотрудничества. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт находится на очень низком или очень высоком уровне. Когда конфликт

незначителен, его стараются не замечать и не совершают попыток найти способы его разрешения. Несогласие кажется незначительным для того, чтобы побудить стороны менять свое решение или общее решение. Но совместное решение, не учитывающее всех позиций, менее эффективно с точки зрения его мотивации.

Высокий уровень конфликта может быть сопровожден развитием стресса у участников. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, а это приводит к сокрытию информации и принятию неправильных решений. Организация может погибнуть.

Конфликт – это нормальное проявление общественных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении противоположных взглядов, позиций и интересов, борьба взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Конфликт, в своей сущности может являться конструктивным или деструктивным. Поэтому его функции характеризуются с учетом позитивных и негативных последствий.

### **1.3. Методы профилактики конфликтов в организации**

В современной конфликтологии выделяют следующие методы профилактики конфликтов и стрессов в организации.

1. Выдвижение целей, объединяющих организацию (в том числе руководителей подразделений) с персоналом организации. Руководители подразделений должны быть проводниками целей, которые ставит перед персоналом руководитель. В то же время цели организации, выдвигаемые организацией, должны способствовать целям персонала.

2. Определение видов связи в организационной структуре управления. Разработка организационной структуры управления предполагает установление состава звеньев и подчиненности между ними, формирование

всех нужных структурных связей между подразделениями и сотрудниками. Лишь в этом случае будут обеспечены взаимопонимание между звеньями, однозначность отношений, адресность связей, что устраняет основу взаимных претензий по поводу распределения обязанностей в организационной структуре. А наличие таких претензий часто является причиной возникновения конфликтной и стрессовой ситуации.

3. Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей. В рамках организации любая профессиональная деятельность предполагает, что исполнитель имеет свои служебные обязанности по своей должности (или рабочему месту), с соответствующими ей правами и последующей ответственностью за результаты работы. Данные характеристики должности отображаются, как правило, в описании работы (должностной инструкции), а также частично регламентируются законодательными актами (например, нормами трудового законодательства) и другими инструктивными документами. Ответственность сотрудника предполагает обязательное и своевременное выполнение служебных обязанностей. В ряде случаев распорядительные документы могут содержать дополнительные требования, затрагивающие ответственность исполнителя.

6. Использование различных форм поощрения. Многообразие форм поощрения следует рассматривать как действенный фактор управления мотивацией к трудовой деятельности. Вместе с тем продуманная и сбалансированная политика организации в области мотивации является мощным средством профилактики конфликтов. Использование различных форм поощрения предполагает разработку и применение монетарных и немонетарных побудительных систем.

### **Выводы:**

Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели и средства их

достижения в данных обстоятельствах либо несовпадение интересов, желаний партнеров. Конфликты могут возникать в связи с противоречиями: поиска, когда сталкиваются новаторство и консерватизм; групповых интересов, когда люди отстаивают интересы только своей группы, коллектива при игнорировании общих интересов; связанными с личными, эгоистичными побуждениями, когда корысть подавляет все другие мотивы. Конфликт (межличностный) возникает, когда одна сторона начинает действовать, ущемляя интересы другой. Если другая сторона отвечает тем же, то конфликт может развиваться как неконструктивный или конструктивный. Конфликт вызывает недоверие и тревожность, он накладывает отпечаток на внутреннюю жизнь коллектива и психологическое состояние конкретного человека. Еще недавно конфликт считался всецело негативным явлением в системе взаимоотношений между людьми, в том числе в вузе и школе. В настоящее время психологи рассматривают конфликт как естественное возникновение назревших противоречий между людьми.

Стресс — психическое и физиологическое состояние, которое возникает в ответ на разнообразные экстремальные воздействия. Стресс вызывается ситуацией опасности, возрастания ответственности, необходимостью быстро принять важное решение, большими умственными и волевыми нагрузками и т. д. Теория стресса была создана Г. Селье (1907—1982), канадским биологом и врачом. После воздействия стрессора от коры головного мозга импульс поступает в гипоталамус (центр эмоций), затем происходит стимуляция нервной системы, и в результате раздражается мозговое вещество надпочечников, которое увеличивает отдачу адреналина в кровь. Адреналиновая секреция стимулирует сердечную деятельность, повышает обменные процессы и т. д. Когда на психику человека выпадает сильная нагрузка, она проходит три стадии. Вначале ему чрезвычайно трудно, затем он привыкает, обретает «второе дыхание» и в конце концов все же теряет силы и вынужден прекратить работу.

Таким образом, последствия конфликтов и стрессов в современных организациях не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом, так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствии с ее целями и задачами). Нельзя добиться однозначно положительного или однозначно отрицательного выхода из конфликта. Всегда в итоге будут присутствовать как конструктивный, так и деструктивный моменты конфликта для организации, людей. К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем. Наиболее рациональной и оптимальной по результатам является линия на сотрудничество.

Исследование социальных процессов, происходящих в обществе, показывает, что конфликт является одной из важнейших социальных проблем. Среди специалистов, занимающихся изучением конфликта, нет единой точки зрения по вопросу о том, что он собой представляет. Это обусловлено рядом причин: сложностью самого феномена конфликта, а также неоднозначным пониманием того, чем вызвано его возникновение.

Главный вопрос состоит, не в возвращении к бесконфликтному состоянию, а в том, чтобы научиться жить с конфликтом, отдавая себе отчет в его стимулирующем воздействии в тех случаях, когда он развивается в определенных рамках, и, осознавая его разрушительный характер, когда он перерастает эти рамки.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОЛОФЕЕВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика администрации Голофеевского сельского поселения муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области**

Объектом исследования дипломной работы выступает администрация Голофеевского сельского поселения муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области.

На основании закона Белгородской области № 159 от 20.12.2004 г. «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района». Голофеевский сельский Совет переименован в Голофеевскую сельскую администрацию в 1992 году. Голофеевская сельская администрация переименована в администрацию Голофеевского сельского поселения муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области решением Земского собрания от 29 декабря 2005 году №11 «О создании администрации Голофеевского сельского поселения». Главой администрации является Есина Надежда Анатольевна. Администрация находится по адресу: Белгородская область, Волоконовский район, с.Голофеевка, ул. Центральная, д. 18. Телефон, факс: 8 (47235) 4-01-41.

Структура администрации местного самоуправления утверждается по представлению главы администрации местного самоуправления представительным органом муниципального образования (приложение 1).

Администрацией местного самоуправления руководит глава местной администрации. Глава администрации избирается сроком на 4 года на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании в соответствии с законодательством и настоящим уставом.

Вступление в должность главы поселения осуществляется не позднее трех недель со дня избрания в торжественной обстановке на земском собрании.

Глава поселения не может быть депутатом Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, членом Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, депутатом законодательных (представительных) органов государственной власти субъектов Российской Федерации, занимать иные государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов Российской Федерации, а также должности государственной гражданской службы и муниципальные должности муниципальной службы.

Полномочия главы поселения прекращаются досрочно в случаях:

- смерти;
- отставки по собственному желанию;
- отрешения от должности в соответствии с законодательством;
- признания судом недееспособным или ограниченно дееспособным;
- признания судом безвестно отсутствующим или объявления умершим и др.

Администрация Голофеевского сельского поселения – исполнительно-распорядительный орган поселения, наделенный уставом полномочиями по решению вопросов местного значения в соответствии с федеральными законами и нормативными актами земского собрания (приложение 2).

Основная задача Голофеевской администрации – стать учреждением, которое будет пользоваться доверием у населения Голофеевского сельского поселения и удовлетворять потребности местного сообщества в социально-культурных, коммунально-бытовых и иных услугах.

Общая цель организации – увеличение собственных доходов, средств бюджета и материальной помощи инвесторов для развития социальной инфраструктуры в поселении, а также повышение качества жизни населения.

Основные направления, по которым в администрации устанавливаются цели:

1. В сфере доходов:

- увеличение собственных денежных средств, получаемых от населения в виде арендной платы, платы имущественного и земельного налогов, плата за воду;
- в виде оказания услуг;
- сбалансированность местного бюджета;
- постоянный контроль над денежными потоками;
- привлечение средств инвесторов;
- сокращение сроков введения в эксплуатацию различных сооружений (водонапорных башен, трубопроводов и. т. д.);
- улучшение качества оказанных услуг.

2. В сфере работы с населением:

- быстрое разрешение проблем, возникающих у местного населения;
- снижение жалоб со стороны населения;
- оказание всесторонней помощи местным жителям;
- учет пожеланий и предложений.

3. В сфере работы с персоналом:

- снижение текучести кадров и соблюдение дисциплины;
- обучение персонала и повышение квалификации работников;
- усиление роли местных кадров;
- повышение привлекательности работы;
- установление рациональных связей между структурными подразделениями.

4. В сфере социальной ответственности:

- оказание помощи социально-уязвимым слоям населения;
- оказание всевозможной помощи школам, детсадам, медицинским и культурным учреждениям;

- проведения оздоровления своих работников;
- развитие социальной инфраструктуры на территории населенного пункта.

Все цели, установленные организацией являются достижимыми, реалистичными, конкретными.

Администрация поселения является постоянно действующим исполнительным органом государственной власти данного поселения. Администрация Голофеевского сельского поселения обладает правами юридического лица. Она осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством, настоящим уставом, решениями земского собрания.

Администрация Голофеевского сельского поселения является исполнительно-распорядительным органом муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области наделенным Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий.

Администрация Голофеевского сельского поселения является главным распорядителем средств бюджета сельского поселения, предусмотренных на содержание администрации Голофеевского сельского поселения и реализацию возложенных на нее полномочий, подотчетна главе Голофеевского сельского поселения, подконтрольна главе Голофеевского сельского поселения и земскому собранию Голофеевского сельского поселения.

Администрация Голофеевского сельского поселения под руководством главы администрации Голофеевского сельского поселения:

- 1) обеспечивает формирование и исполнение бюджета Голофеевского сельского поселения, осуществляет контроль за исполнением данного бюджета в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации;
- 2) разрабатывает проекты муниципальных правовых актов об установлении, изменении и отмене местных налогов и сборов Голофеевского

сельского поселения в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах и сборах;

3) осуществляет владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности Голофеевского сельского поселения.

Деятельность бюджетного учреждения администрации Голофеевского сельского поселения финансируется средствами федерального бюджета, собственными средствами, безвозмездными перечислениями на основе сметы доходов и расходов по бюджетным средствам. Объектами бухгалтерского учёта исполнения бюджета в учреждении являются:

- доходы и расходы бюджета;
- денежные средства на счетах;
- бюджетные ассигнования, лимиты бюджетных обязательств, подтверждение обязательства бюджета;
- источники финансирования дефицита бюджета;
- обязательства по предоставленным средствам на возвратной основе;
- расчёты, возникшие в ходе исполнения бюджета;
- результаты исполнения бюджета.

Финансово-хозяйственная деятельность учреждения осуществляется в соответствии с утверждённой сметой расходов. В этих целях учреждение организует:

- целевое, рациональное и экономное расходование государственных средств, выделяемых на содержание учреждения, а также обеспечение сохранности основных фондов и товарно-материальных ценностей;
- своевременный капитал и текущий ремонт зданий и сооружений, коммуникаций и оборудования, благоустройство территории, работу вспомогательных служб;

- соблюдение правил и норм охраны труда, техники безопасности, санитарно – гигиенического режима;
- ведение бухгалтерского учёта в соответствии с Инструкцией о бухгалтерском учете и отчетности в бюджетных учреждениях, а также инструктивными актами.

Доходы бюджета Голофеевского сельского поселения формируются в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации, законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, нормативными правовыми актами Волоконовского муниципального района о налогах и сборах.

Планирование доходов местного бюджета на предстоящий финансовый год осуществляется финансовым отделом администрации Голофеевского сельского поселения.

В основе распределения общегосударственных денежных ресурсов между звеньями бюджетной системы заложены принципы самостоятельности местных бюджетов, их государственной поддержки.

Исходя из этих принципов, доходы Голофеевского сельского поселения формируются за счет собственных доходов и доходов за счет отчислений от федеральных и региональных регулирующих налогов и сборов, а также неналоговых доходов и безвозмездных перечислений.

Таблица 2.1

Доходы местного бюджета Голофеевского сельского поселения  
за 2013-2015 годы

Наименование вида дохода	2013 г. руб.	2014 г. руб.	2015 г. руб.
Доходы всего:	214 180	227 575	226 039
1. Налоговые доходы:	209 861	223 214	220 650
Налог на имущество физических лиц	46 958	87 813	70 195
Земельный налог	142 313	120 034	135 489
Водный налог	20 563	15 367	14 996
2. Неналоговые доходы:	2 819	2 561	2 889

Доходы от сдачи в аренду земельных участков	2 513	2 561	2 620
Доходы от сдачи в аренду имущества	306	0	269
3.Безвозмездные поступления	1 500	1 800	2 500

По данным таблицы 2.1 видно, что за период с 2013 по 2015 годы в доходах местного бюджета Голофеевского сельского поселения в основном пополняется за счет земельного и имущественного. При этом доля поступлений за анализируемый период снижается в 2014 году, по сравнению с 2013 годом, и в 2015 году немного повышается по сравнению с 2014 годом. Это говорит о том, что собственных доходов Голофеевского сельского поселения не достаточно для осуществления ряда полномочий на проведение таких расходов как оплата коммунальных услуг т.к. в течение финансового года возможны повышения тарифов и как следствие этого лимитов предусмотренных по бюджету может быть не достаточно; плата за воду в полном объеме должна составлять 30 689 рублей, но за указанный период 2013–2015 гг. данная сумма полностью не собиралась, и с каждым годом физические лица меньше платят за воду, что сказывается на недостатке в местном бюджете администрации на ремонт водопроводов, уличных колонок, водонапорных башен.

Таблица 2.2

Структура доходов местного бюджета  
Голофеевского сельского поселения в 2013-2015 годы

Вид дохода	Удельный вес к общему объему доходов 2013 г.	Удельный вес к общему объему доходов 2014	Удельный вес к общему объему доходов 2015
Доходы всего	100	100	100
Налоговые доходы	97,9	98	97,6
Неналоговые доходы	1,3	1,2	1,3
Безвозмездные поступления	0,8	0,8	1,1

Доля налогов в общем, объеме поступлений местного бюджета Голофеевского сельского поселения показана в таблице 2.2. Анализируя структуру доходов за период с 2013 по 2015 годы прослеживается динамика увеличения удельного веса налоговых доходов от общего объема поступлений в 2014 и спад к 2015 г. Увеличение безвозмездных поступлений с каждым годом в выбранном периоде за счет увеличения ИП на территории Голофеевского сельского поселения, которые оказывают материальную помощь.

К налоговым доходам местного бюджета относятся: собственные налоговые доходы местных бюджетов от местных налогов сборов, определенные налоговым законодательством: земельный налог; налог на имущества физических лиц, налог на воду.

Показатели налоговых доходов Голофеевского сельского поселения за период с 2013 года по 2015 год отражены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Налоговые доходы местного бюджета  
Голофеевского сельского поселения в 2013–2015 годы

Наименование вида дохода	2013 г. руб.	2014 г. руб.	2015 г. руб.
Налоговые доходы:	209 861	223 214	220 650
Налог на имущество физических лиц	46 958	87 813	70 195
Земельный налог	142 313	120 034	135 489
Водный налог	20 563	15 367	14 996

В 2013 году сумма налоговых доходов составила 209 861 руб., в 2014 году – 223 214 руб., в 2015 году – 220 650 руб. Если рассмотреть в целом на показатели, то можно сказать, что наблюдается рост поступлений налоговых доходов в 2014 году и небольшой спад к 2015 году. Это объясняется отсутствием специалиста по землеустройству, который осуществляет сбор земельного и имущественного налога. С 2013 года к 2015 году наблюдается резкий спад платы за воду, причина которого является низкое качество воды

(преобладание железа за допустимые нормы) в одном из сел Голофеевского сельского поселения.

Таблица 2.4

Структура налоговых доходов  
Голофеевского сельского поселения в 2013–2015 годы

Вид дохода	Удельный вес к общему объему доходов 2013 года, %	Удельный вес к общему объему доходов 2014 года, %	Удельный вес к общему объему доходов 2015 года, %
Налог на имущество физических лиц	22	39	32
Земельный налог	68	52	61
Водный налог	10	9	7

Анализ структуры налоговых доходов в разрезе видов платежей в бюджет Голофеевского сельского поселения (таблица 2.4) за период с 2013 года по 2015 год, показал, что основу собственных доходов составляет земельный налог. Его удельный вес в общей сумме налоговых доходов местного бюджета района составил в 2013 году 68% к общему доходу налоговых платежей, в 2014 году показатель составляет 52%, в 2015 году 61%.

Таблица 2.5

Динамика налоговых доходов в 2013–2015 годах

Наименование вида дохода	2013 г. руб.	2014 г. руб.	2015 г. руб.
Налоговые доходы:	209 861	223 214	220 650
Налог на имущество физических лиц	46 958	87 813	70 195
Земельный налог	142 313	120 034	135 489
Водный налог	20 563	15 367	14 996

Такие налоги как налог на имущество физических лиц, земельный, водный налог определяют доходную базу местного бюджета. Не смотря на то, что к 2015 г. наблюдается спад, в общем, по годам показатели налоговых доходов имеют рост по некоторым налогам как, например налог на

имущество физических лиц, земельный налог (таблица 2.5). И напротив, такой налог на воду имеет огромный спад в 2015 году по сравнению с 2013 годом.

Неналоговые доходы являются составной частью доходов местного бюджета. Неналоговые доходы не имеют постоянного фискального характера, твердо установленной ставки. В отличие от других доходов неналоговые доходы жестко не планируются. На практике их планирование осуществляется, исходя из фактических поступлений за предыдущие периоды с учетом динамики, темпов инфляции и изменений в законодательстве.

Местный бюджет Голофеевского сельского поселения находится практически в полной зависимости от бюджета вышестоящего уровня, то есть поселение является на 50% дотационным. Финансовая помощь складывается из дотаций, субвенций, субсидий, межбюджетные трансферты.

## **2.2. Анализ системы управления трудовым коллективом администрации Голофеевского сельского поселения муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области**

Анализ системы управления трудовым коллективом администрации включает в себя анализ структуры персонала, квалификационных характеристик работников, а также обобщающих количественных и качественных показателей трудового коллектива предприятия.

В администрации Голофеевского сельского поселения действует политика в области управления персоналом. Ее цели – развитие человеческого капитала организации в соответствии с выбранной стратегией, создание высокомотивированного профессионального коллектива, способного эффективно решать поставленные задачи.

Стратегическими задачами в области управления персоналом являются:

- своевременное обеспечение организации персоналом высокой квалификации, способным решить поставленные задачи для достижения целей;
- оптимизация и стабилизация кадрового состава организации;
- совершенствование управления персоналом в соответствии со стратегией организации и тенденциями на рынке труда;
- повышение эффективности управления посредством внедрения современных стандартов в систему управления персоналом организации;
- развитие подходов и совершенствование технологий управления персоналом для достижения максимальных результатов;
- совершенствование работы с молодыми работниками;
- развитие и повышение эффективности системы коммуникации внутри организации и за ее пределами.

Согласно штатному расписанию администрации Голофеевского сельского поселения на конец 2015 года в организации было занято 9 работников (приложение 3). Численность работников в каждом отделе представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

**Численность персонала в администрации  
Голофеевского сельского поселения**

<b>Категории персонала</b>	<b>Численность</b>	<b>%</b>
Персонал, всего в том числе:	10	100
1. Руководители	1	10
2. Специалисты	7	70
3. Рабочие	2	20



Рис. 2.1 Численность персонала в администрации Голофеевского сельского поселения.

По данным таблицы 2.6 можно заключить, что за период 2013–2015 гг. численность персонала изменилась, в 2015 г. наблюдается высокая текучесть кадров.

Рассмотрим более подробно численность и структуру персонала администрации Голофеевского сельского поселения. Из данных таблицы 2.7 видно, что в 2015 году по сравнению с предыдущим численность персонала администрации снизилась, при этом больше всего сократилось число специалистов (40%), что связано в основном с переменой места жительства некоторых сотрудников и неудовлетворенность заработной платой.

В результате непрерывного происходящего приема и увольнения работников состав персонала организации постоянно меняется.

Таблица 2.7

Анализ основных кадровых процессов в администрации  
Голофеевского сельского поселения

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Численность персонала на начало года, чел.	10	10	8	80
Среднесписочное число работников, чел.	9	9	9	100
Принято всего, чел.	2	0	5	250
Выбыло всего,	2	1	4	200

чел. в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	0	0	0	0
- по собственному желанию:	2	1	4	200
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Численность на конец года, чел	10	8	10	100
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,2	0	0,5	250
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,2	0,1	0,4	200
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,8	0,9	0,7	100
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,2	0,1	0,4	200

По данным таблицы 2.8 видно, что в 2015 году по сравнению с двумя предыдущими годами укомплектованность специалистами составляет 80%, что говорит о малой эффективности работы в сфере деятельности недостающих работников.

Таблица 2.8

Структура и укомплектованность персоналом в администрации  
Голофеевского сельского поселения

Показатели	2013 г.			2014 г.			2015 г.		
	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность
Персонал, всего в том числе:	10	10	100	10	10	100	10	10	100
1. Муниципальные служащие	3	3	100	3	3	100	3	3	100
2. Специалисты	5	5	100	5	5	100	5	4	80
3. Рабочие	2	2	100	2	2	100	2	3	100

Для закрепления работников в конце 2015 года руководством предприятия был принят ряд мер. При увольнении с каждым работником, подавшим заявление на увольнение, проводилась беседа, выяснялась причина увольнения. По возможности, если работник как специалист необходим производству, предлагается перевод на другую должность. Для удержания молодежи выполняется целый комплекс мероприятий.

Таблица 2.9

Распределение персонала в администрации Голофеевского сельского поселения в 2015 г. по возрасту.

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел. / %)	Муниципальные служащие		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
20-30	3/30	0	0	3	100	0	0
30-40	3/30	2	67	0	0	1	33
40-50	2/20	1	50	1	50	0	0
50-60	2/20	0	0	1	50	1	50
Итого	10/100	3	30	5	50	2	20

Показатели, характеризующие трудовой коллектив предприятия, представлены в таблицах 2.9–2.11.

Таблица 2.10

Распределение персонала в администрации Голофеевского сельского поселения в 2015 г. по полу

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
1. Муниципальные служащие	0	0	3	100
2. Специалисты	1	20	4	80
3. Рабочие	1	50	1	50
ИТОГО:	2	20	8	80

Таблица 2.11

Распределение работников в администрации Голофеевского сельского поселения в 2015 г. по стажу работы

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел. / %)	Муниципальные служащие		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе

до 5	7/70	0	0	5	71	2	29
от 5 до 10	2/20	2	100	0	0	0	0
от 10 до 15	1/10	1	100	0	0	0	0
Итого	10/100	3	30	5	50	2	20

Важным условием эффективности функционирования организации является наличие в ней благоприятного социально-психологического климата.

В организации существуют методики изучения социально-психологического климата в коллективе. К ним относятся:

- изучение мнения работников;
- мониторинг качества трудовой жизни.

Тем не менее, в процессе изучения состояния организации было выяснено следующее: средняя численность работающих составляет – 9 человек; в среднем ежегодно принимается на работу 2 человека, это порядка 25% от общего количества работников; показатель увольнений в 2013 году – 2 человека, в 2014 году 3 человека, а в 2015 году составляет 5 человек. Таким образом, ежегодно на предприятие прибывает и выбывает около 30% кадров. Это свидетельствует о большом значении текучести кадров, что негативно влияет на эффективность работы организации в целом и на адаптацию, развитие и стабилизацию персонала в частности, повышение конфликтов и стрессов на рабочем месте.

Заместитель главы администрации отвечает за кадровую работу в организации. Заместитель главы администрации Голофеевского сельского поселения относится к главной группе должностей муниципальной службы района (приложение 4).

К требованиям для заместителя главы администрации относятся такие как:

- постоянное профессионально-квалификационное развитие, в том числе посредством самообразования, развитие своих подчиненных, в том числе путем предоставления практической поддержки и помощи;

– умение проводить совещания, убеждать, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях; владение навыками публичного выступления перед собраниями;

– умение объединять людей вокруг своей идеи, формировать команду, стремясь поддерживать в команде дух сотрудничества.

К специальным знаниям и умениям по предметной области деятельности:

- знание основных направлений реализации кадровой политики в районе;

- знание основ управления персоналом.

### **2.3. Особенности системы управления конфликтами и стрессами в трудовом коллективе администрации Голофеевского сельского поселения**

Основа любой организации – персонал, от деятельности которого зависит достижение общей цели организации, реализация и повышение эффективности деятельности, и много других экономических показателей.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт

помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

В администрации Голофеевского сельского поселения был проведен анализ социально-психологического климата. На первом этапе, с помощью анкетирования была выявлена средняя степень благоприятности социально-психологического климата (приложение 5).

В исследуемом трудовом коллективе, социально-психологический климат является неблагоприятным. Все работники занимают определенную позицию, совместно выполняют свои обязанности, и непосредственно влияют друг на друга во время работы. Также работники контактируют друг с другом, а в случае необходимости помогают друг другу. Для выполнения общей задачи объединяются в одно целое и формируют межличностные взаимоотношения между собой.

Также, было проведено социологическое исследование сотрудников администрации Голофеевского сельского поселения (приложение 6).

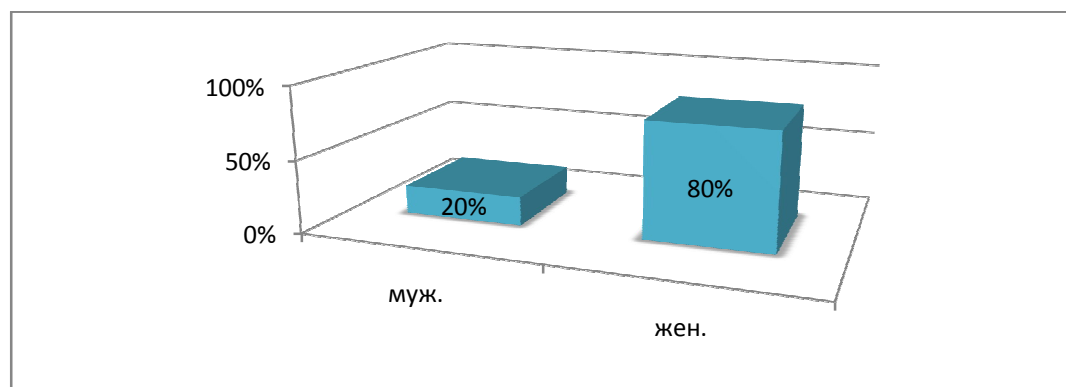


Рис. 2.2 Пол сотрудников.

В данном социологическом исследовании участвовали все сотрудники администрации Голофеевского сельского поселения. Количество

опрошенных составило 10 человек, 80 % из которых женщины, 20% – мужчины.

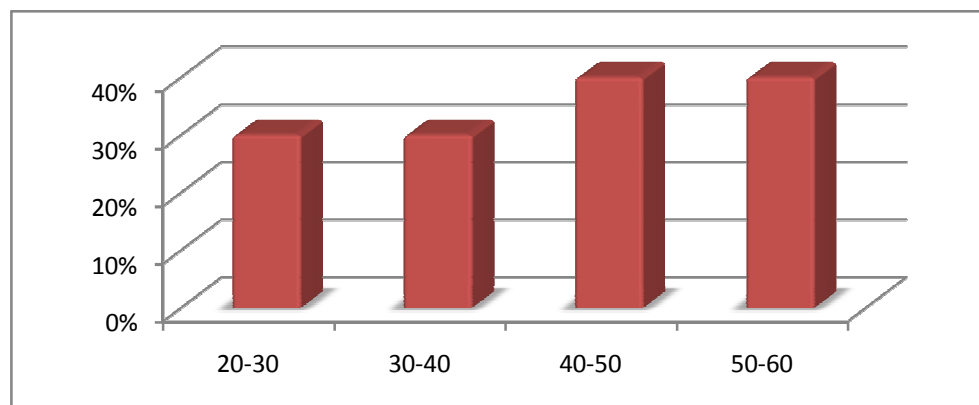


Рис 2.3. Возраст сотрудников.

Возрастная категория сотрудников следующая: 20-40 лет: 60% 40-60 лет: 40%. В администрации преобладает количество молодых работников.

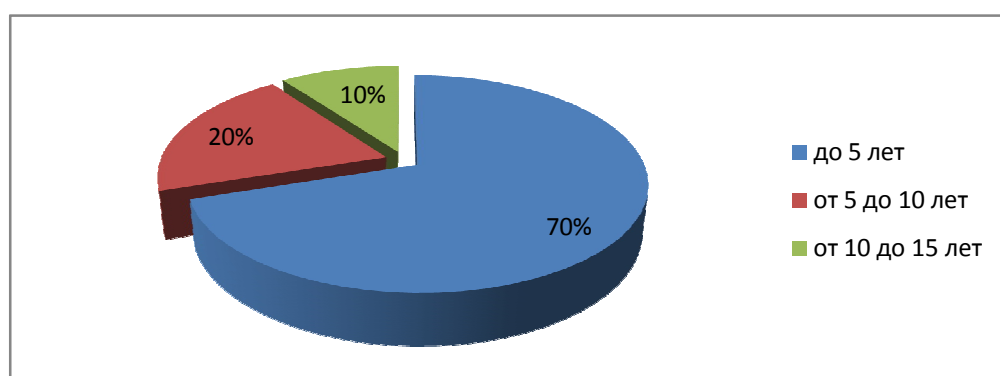


Рис 2.4. Стаж работы сотрудников.

Анкетирование показало, что всего лишь один работник имеет стаж более 10 лет, а 70 % сотрудников имеют стаж работы до 5 лет.

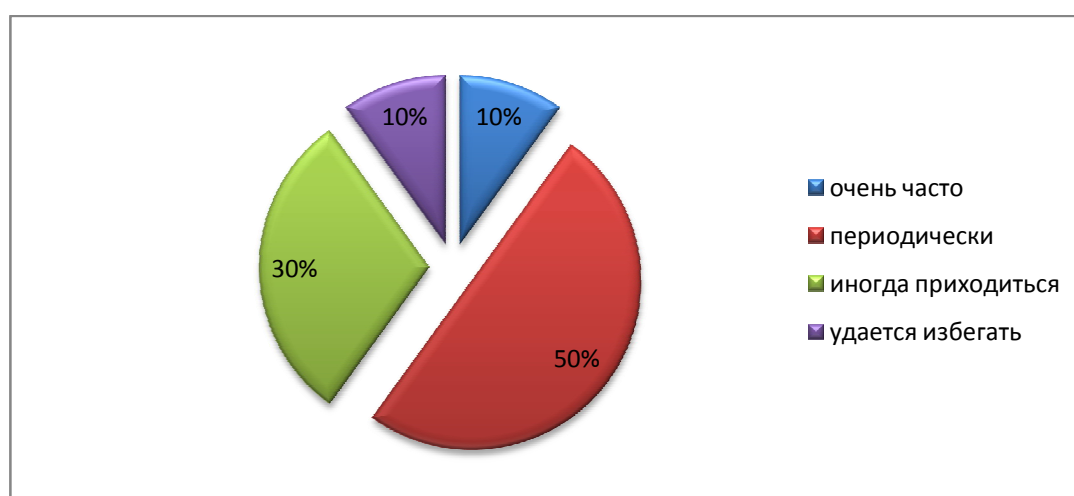


Рис 2.5. Как часто Вы оказываетесь участником столкновений на работе?

Половина части коллектива периодически участвуют в конфликтных ситуациях – 50%. Очень часто подвергается конфликтным ситуациям один работник, противоположно другому, которому удается избегать таких ситуаций.

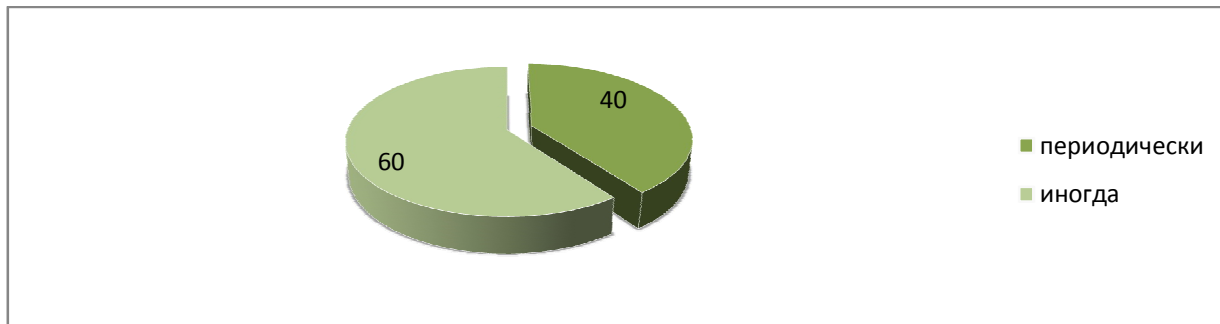


Рис 2.6. Частота возникновения конфликтов.

При ответе на вопрос о том, как часто в организации возникают столкновения, 80 % опрошенных сотрудников отметили, что такие явления происходят в их организации не очень часто.

Основные конфликты, происходящие в организациях, относятся к сфере производственных отношений между руководителями и подчиненными (70%). Следующими по значимости идут конфликты, затрагивающие межличностные отношения в основном между самими работниками (30%).

На вопрос о том, как поступают работники, если правда на стороне слабого, 30% респондентов ответили, что занимают нейтральную позицию и стараются ни во что не вмешиваться. 60% считают, что в их организации ситуация может складываться по разному, в зависимости от обстоятельств.

В возникших конфликтах руководители в 80% случаев активно участвуют в них, а в 20% – наблюдают за их развитием, являясь пассивными участниками конфликтов.

Также было проведено анкетирование членов исследуемого коллектива, которое позволило создать воображаемую картину социально-психологического климата данного коллектива (приложение 7).

Была использована «Анкета для оценки общей атмосферы в коллективе». В результате предварительного опроса были получены следующие данные: 65% опрошенных полностью удовлетворены своей работой, считают ее интересной и разнообразной и не планируют ее менять в ближайшее время. Отношения с коллективом считают дружественными и доверительными. 35% выразили свое недовольство заработной платой, а также считают, что руководство слишком строгое и тщательное к ним. Общую атмосферу в коллективе оценивают на «4», поскольку иногда действительно возникают конфликты и недоразумения между членами коллектива, но они быстро налаживаются. Результаты анкетирования представлены ниже в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Средние показатели анкетирования сотрудников администрации  
Голофеевского сельского поселения

Показатель	Выраженность (в баллах)								Показатель
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие	x								Враждебность
Согласие	x								Несогласие
Удовлетворенность			x						Неудовлетворенность
Продуктивность		x							Непродуктивность
Теплота	x								Холодность
Сотрудничество		x							Несогласованность
Взаимная поддержка		x							Недоброжелательность
Увлеченность				x					Равнодушие
Занимательность							x		Скука
Успешность				x					Безуспешность

По данным таблицы 2.12. определили средне групповую оценку психологического климата, получился такой результат – 27. Данное число является оценкой сотрудников (35% от общего количества), согласно которым социально-психологический климат является в некоторой степени неустойчив.

На следующем этапе был использован метод тестирования, в рамках которого использовались подобранные методики: определение индекса групповой сплоченности Сишора. «Экспресс-методика» по изучению социально-психологического климата в коллективе (приложение 8).

При определении индекса групповой сплоченности Сишора, был установлен уровень сплоченности исследуемого коллектива, составляет 11 баллов (таблица 2.13).

Таблица 2.13

**Результаты анкетирования сотрудников  
администрации Голофеевского сельского поселения**

<b>Вопросы анкеты</b>	<b>Ответы, %</b>
Как бы вы оценили свою принадлежность к коллективу? - Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5) - Участвую в большинстве видов деятельности (4) - Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3) - Не чувствую, что являюсь членом группы (2)	12 27 54 4
- Живу и существую отдельно от него (1) - Не знаю, затрудняюсь ответить (1)	2 1
Перешли бы вы в другой коллектив / на другое место работы, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)? - Да, очень хотел бы перейти (1) - Скорее перешел бы, чем остался (2) - Не вижу никакой разницы (3) - Скорее всего остался бы в своей группе (4) - Очень хотел бы остаться в своей группе (5) - Не знаю, трудно сказать (1)	14 37 18 21 8 2
Каковы взаимоотношения между членами вашего коллектива? - Лучше, чем в большинстве коллективов (3) - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2) - Хуже, чем в большинстве коллективов (1) - Не знаю, трудно сказать (1)	32 51 10 3
Каковы у вас взаимоотношения с руководством? - Лучше, чем в большинстве коллективов (3) - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2) - Хуже, чем в большинстве коллективов (1) - Не знаю. (1)	29 58 13 -
Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашем коллективе? - Лучше, чем в большинстве коллективов (3) - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2) - Хуже, чем в большинстве коллективов (1) - Не знаю (1)	37 46 15 2

Таким образом, были получены следующие данные: большинство опрошенных средне оценивают свою принадлежность к коллективу, 40% работников перешли бы на другое место работы при возможности, а взаимоотношения с руководством и между сотрудниками оценивают такими же, как и в прочих коллективах. Результат опроса равный 11 баллам, является средним показателем сплоченности, и означает, что в коллективе царят хорошие профессиональные отношения, но при этом сотрудники не чувствуют, что являются членами единой группы, могут с равнодушием отнестись к определенной коллективной деятельности и тому подобное.

Взаимоотношения между членами данной группы не являются близкими, но и не плохие. Негативные инциденты случаются нечасто, быстро угасают, и, как правило, не перерастают во вражду.

Работниками администрации было высказано мнение о неэффективной адаптации нового работника. А именно: когда новому работнику не понятно, что делать и как себя нужно вести. У него отсутствует необходимость как-то проявлять себя; нет диалога с руководителем. И тогда его проблемы становятся не разрешимыми. У нового работника отсутствует мотивация к труду. У него возникает чувство, что руководитель ему не доверяет. Новый работник не видит себя вместе с коллективом. Он понимает, что в организации отсутствуют возможности для развития.

Таким образом, в администрации Голофеевского сельского поселения создан коллектив, включающий в себя работников разных профессий, возрастов, уровней образования и стажа работы. По данным проведенных методик можно сделать вывод, что психологический климат в администрации Голофеевского сельского поселения является благоприятным, но не всегда направляет деятельность работников на доброжелательное отношение друг к другу, на сотрудничество, взаимопомощь.

Опираясь на приведенные результаты исследования в Голофеевской администрации, можно сказать, что коллектив является конфликтным. Этому

способствует подавляющее число конфликтных сотрудников. Хотя среди работников и есть относящиеся к типу неконфликтных людей.

Поэтому руководящему персоналу можно рекомендовать в будущем, набирая новых сотрудников, тестировать их на конфликтность и не допускать присутствия тех, кто относится к конфликтной группе. Таким людям сложно работать там, где в их обязанности входит общение с людьми.

Опираясь на полученные результаты исследования, необходимо также отметить, что в коллективе возникают конфликты и стрессы и руководство практически не принимает участия в разрешении сложившихся ситуаций. Так же само руководство непосредственно по большей части является участником, возможно, зачинщиком конфликтов в организации. Отсюда возникает отрицательное отношение к руководителю, что в дальнейшем может привести к конфликтной ситуации и перерасти в затяжной конфликт.

Стрессы и конфликты на рабочем месте может возникнуть из-за перегрузки или, наоборот, недостаточной загруженности. При этом сотрудник, считающий, что его рабочая нагрузка не соответствует занимаемой должности и получаемой заработной плате, испытывает не меньший стресс, чем работник, загруженный непосильной работой.

Также серьёзный стресс грозит сотруднику, от которого требуется быстрое и качественное выполнение нескольких трудно совместимых функций. Очень важно, чтобы работник имел четкое представление о своих должностных обязанностях, границах собственных полномочий, а также отчётливо представлял систему оценки своего труда. Человек, точно знающий, что последует за тем или иным его действием, он чувствует себя гораздо спокойнее.

Еще одной причиной стресса может быть выполнение сотрудником новых, не соответствующих его опыту обязанностей – например, при переходе на более высокую должность. Опасность представляет и необходимость изо дня в день заниматься нелюбимым делом.

Социологическими исследованиями установлено, что потеря рабочего времени от конфликтов и послеконфликтных переживаний составляет около 15 %, а производительность труда снижается на 20 %.

Для конфликтной ситуации характерно напряжение сторон при общении, выдаче заданий, принятии решений. Такое напряжение требует дополнительных усилий руководителя там, где раньше оно объективно не требовалось. Если приходится многократно объяснять, повторять подчиненному задание, то здесь дело не в том, что руководитель вдруг стал плохо это делать. Для руководителя это первый “звонок” о том, что имеет место напряженность со стороны подчиненного, неприятие им руководителя, иными словами, налицо конфликтная ситуация.

Однако чаще всего в качестве источника стрессового состояния сотрудников выступает стиль менеджмента в организации. Руководители должны помнить, что положительная стимуляция сотрудников способна увеличить качественные показатели их работы с гораздо большей эффективностью, чем постоянное давление и чрезмерная требовательность. А при возникновении негативных ситуаций стоит переключать внимание с поиска причин произошедшего на результаты, которых необходимо достичь.

Выявлены основные причины, мешающие эффективному функционированию деятельности исследуемой организации: в коллективе периодически наблюдается подавленное настроение, пессимизм, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива. В трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

Таблица 2.14

**SWOT-анализ системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения**

	<b>Возможности:</b>	<b>Угрозы:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность дополнительного финансирования программ развития персонала за счет внебюджетных источников;</li> <li>- наличие на территории области образовательных учреждений, осуществляющих подготовку по конфликтологии и медиации;</li> <li>- наличие регламентов поведения гражданских служащих.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- текучесть персонала;</li> <li>- снижение безвозмездного финансирования организации;</li> <li>- неприязнь некоторых жителей к руководителю (главе администрации) либо к специалистам</li> </ul>
<p align="center"><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие авторитетного руководителя;</li> <li>- конфликт ведет к изменениям, развитию, преобразованиям в системе управления конфликтами и стрессами в организации;</li> <li>- сплочение коллектива администрации при противоборстве с оппонентом;</li> <li>- диагностика возможностей своего коллеги в конфликтной ситуации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие квалифицированного, сплоченного коллектива;</li> <li>- высокое качество оказываемых услуг, в особенности с трудными клиентами);</li> <li>- низкий уровень конфликтности в коллективе, т.к. один сотрудник может найти подход к другому;</li> <li>- создание чувства «большой семьи»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компетентные сотрудники в области управления конфликтами и стрессами на рынке труда;</li> <li>- наличие дополнительных расходов финансовых ресурсов при потере безвозмездных поступлений в бюджет;</li> <li>- помощь одного сотрудника другому в обслуживании трудного клиента;</li> </ul>
<p align="center"><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- управление конфликтами и стрессами осуществляется ситуативно;</li> <li>- нет системы профилактики конфликтов и стрессов;</li> <li>- высокий уровень стрессогенности среды (профессия типа «человек-человек»)</li> <li>- наличие персонала с высоким уровнем конфликтности;</li> <li>- снижение активности сотрудничества коллектива во время конфликта и после него</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выявляются предпосылки конфликта, и проводится работа по своевременному его устранению;</li> <li>- наличие персонала нежелающего проводить работу над собой</li> <li>- повышается умение персонала работать с трудными клиентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- жалобы от населения в вышестоящие органы руководства на работу администрации;</li> <li>- отставка от должности руководителя организации;</li> <li>- отсутствие желающих на рынке труда работать в данной организации</li> </ul>

Анализ позволил нам изучить внешнюю и внутреннюю среду администрации Голофеевского сельского поселения выявить сильные и слабые стороны системы управления конфликтами и стрессами в ней, возможности и угрозы для существования данной системы в организации. Установили цепочку связей между ними. На основании вышеприведенных исследований (таблица 2.14) можно сделать следующий вывод: плохо разработанная система управления конфликтами и стрессами негативно влияет на производительность труда сотрудников организации, на имидж руководителя и коллектива администрации Голофеевского сельского поселения, на качество оказываемых услуг населению.

#### **Выводы:**

Основная задача Голофеевской администрации – стать учреждением, которое будет пользоваться доверием у населения Голофеевского сельского поселения и удовлетворять потребности местного сообщества в социально-культурных, коммунально-бытовых и иных услугах.

В администрации Голофеевского сельского поселения создан коллектив, включающий в себя работников разных профессий, возрастов, уровней образования и стажа работы. По данным проведенных методик можно сделать вывод, что психологический климат в администрации Голофеевского сельского поселения является неблагоприятным, не всегда направляет деятельность работников на доброжелательное отношение друг к другу, на сотрудничество, взаимопомощь.

Отсутствие современной системы управления конфликтами и стрессами сказывается на результатах деятельности организации в целом. Можно сделать вывод, что за последние три года наблюдается большая текучесть кадров, половина персонала имеет маленький стаж работы, а это влияет на работоспособность коллектива, качество оказываемых услуг населению. Естественно все это сказывается на социально-психологической

атмосфере в коллективе. Повышается стрессовая ситуация, которая способствует развитию конфликтов.

Таким образом, на основании проведенного анализа трудовых ресурсов администрации Голофеевского сельского поселения мы пришли к выводу, что в данной организации отсутствует программа адаптации, это влечет за собой высокую текучесть кадров; неудовлетворенность персонала своим руководителем; возникновение межличностных конфликтов и впоследствии стрессов отдельных работников, либо групп работников. Наиболее эффективно конфликтную ситуацию руководитель может решить, используя на практике в зависимости от обстоятельств рассмотренные стратегии.

### **ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОЛОФЕЕВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ**

#### **3.1. Пути совершенствования системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения.**

Сотрудники администрации Голофеевского сельского поселения стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных и стрессовых ситуаций. Это происходит следующим образом. В первую очередь – это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных и стрессовых ситуаций. Как показывает практика, самые распространенные конфликты в Голофеевской сельской организации – межличностные и межгрупповые.

Многие психологи относят управление стрессами и конфликтами к числу управленческих функций руководителя.

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Для бесконфликтного взаимодействия руководителя и подчиненных используются следующие методы и условия:

- происходит стимулирование к добросовестному выполнению своих обязанностей (в основном материальное);
- проводится совместный отдых для снятия психологической напряженности в коллективе;
- при возникновении важных проблем, сотрудники информируются руководителем, если возможно, оказывается помощь при их решении;

- происходит поощрение инициативы, которая способствует эффективной деятельности администрации Голофеевского сельского поселения;
- если руководитель ставит перед подчиненными какую-то задачу, то обеспечивает необходимыми средствами для ее выполнения;
- руководитель не ставит перед подчиненными задачи, которые не соответствуют их возможностям;
- оценка результатов деятельности подчиненного дается только после достаточного изучения итогов;
- разговор по поводу критики начинается с положительных аспектов деятельности;
- если руководитель допустил ошибки, то старается не винить в этом подчиненных (по возможности);
- руководитель придерживается следующего правила: меньше проступков – меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем.

Управление стрессами и конфликтами считается гораздо более продуктивным, чем стремление полностью изолировать от него людей. Сталкиваясь с «трудными» клиентами, очень сложно избежать, например, чувства гнева, обиды, беспомощности, но научиться управлять ими вполне возможно. Нужно стремиться акцентировать внимание не на негативных эмоциях в процессе разговора, а на тех результатах, которые будут достигнуты после выполнения работы, - заключении выгодной сделки, увеличении прибыли, создании положительного имиджа организации в глазах клиентов, партнеров [23, с. 56].

Для бесконфликтного взаимодействия сотрудников с клиентами используются следующие способы и правила:

- при взаимодействии с населением специалист, служащий проявляет сдержанность своих негативных эмоций, по возможности избегает

грубостей и неуважения; соблюдает элементарные правила вежливости (здравствуйте, спасибо, пожалуйста, до свидания и т.д.);

- специалист, служащий старается удовлетворить потребности в услуге даже самых капризных и придирчивых посетителей;
- сотрудник при взаимодействии с посетителем проявляет обходительность и уступчивость.

Также для достижения высокой производительности труда руководителю необходимо (а именно так и поступает руководитель администрации Голофеевского сельского поселения):

- 1) объективно оценивать способности, потребности и склонности работников и пытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;
- 2) разрешать работникам отказываться от выполнения, какого - либо задания, когда у них есть для этого достаточное основания;
- 3) четко определять конкретные параметры полномочий, ответственность и производственных требований, применять двухстороннюю коммуникацию;
- 4) использовать стиль лидерства, соответствующий данной ситуации;
- 5) обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- 6) выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Медиация является наиболее мягкой формой альтернативного разрешения споров. Во время процедуры медиации стороны, участвующие в конфликте, самостоятельно приходят к взаимовыгодному решению, опираясь на опыт, знания и умения медиатора. Разрешение спора полностью зависит от воли самих спорящих.

Медиация (от лат. *mediare* – посредничать) – форма внесудебного разрешения споров в помощью третьей нейтральной беспристрастной стороны – медиатора (посредника).

Медиация помогает сэкономить время, деньги и эмоциональные силы участников спора. При ее проведении обстановка, организация, регламент и содержание процесса могут быть определены индивидуально.

Центр медиации Юридического института Белгородского национального исследовательского университета, созданный в целях реализации Федерального закона от 27.07.10 г. № 193 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», – это базис для оказания медиативной помощи физическим и юридическим лицам, осуществления образовательной, методической, научной, консультационной и практической деятельности в области медиации (приложение 9).

Роль медиатора как беспристрастной третьей стороны заключается в содействии сторонам, добровольно участвующим в процедуре медиации, при выработке взаимоприемлемого и жизнеспособного решения.

Медиации присущи характерные для нее отличительные особенности:

во-первых, процесс медиации базируется на принципах, ни один из которых не может нарушаться;

во-вторых, активная роль принадлежит сторонам;

в-третьих, медиатор не может являться представителем сторон;

в-четвертых, медиатор организует и управляет переговорами.

Помимо этого следует обратить внимание на преимущества медиации:

- медиация помогает сэкономить время, деньги и эмоциональные силы участников спора или конфликта;

- при ее проведении обстановка, организация, регламент и содержание процесса могут быть определены индивидуально;

- медиация ориентирована не столько на конфликт (выяснение кто прав, кто виноват) или на выигрыш, сколько на конструктивный поиск решений;

- в плане временных затрат медиация может быть легко подстроена под потребности участников и может учитывать эмоциональные и личные аспекты спора;

- при разрешении конфликта с помощью медиации достигнутые договоренности, как правило, более долговечны и отвечают реальному положению вещей, что не только способствует претворению их в жизнь, но и делает их существование обоюдно приемлемым и естественным шагом.

Можно выделить три основных этапа в процессе медиации.

1. Знакомство с конфликтом и конфликтующими сторонами. Медиатор изучает историю проблемы, требования оппонентов. Многие конфликты носят специфический характер, медиатору приходится вникать в проблему, читать соответствующую литературу, консультироваться со специалистами.

2. Работа с конфликтующими сторонами. Медиатор, возможно, несколько раз встречается с каждой из сторон с целью их подготовки к проведению совместных переговоров (уточняются требования, снимаются обвинения, смягчаются формулировки и т.д.).

3. Ведение переговоров — наиболее важный этап. В ходе них медиатор выполняет ряд функций: ведущего, тренера, «толкача», педагога и т.д. Он следит за тем, что и как говорят оппоненты, при необходимости поправляя, подбадривая или осуждая их. Важно, чтобы каждая встреча была отмечена, пусть небольшим, но реальным продвижением вперед.

Центр медиации НИУ «БелГУ» объединяет высококвалифицированных практиков и ученых-специалистов в области юриспруденции, психологии, конфликтологии, социологии, что позволяет реализовывать программы повышения квалификации.

Программы направлены на обучение профессиональных медиаторов среди юристов, адвокатов, судей, социальных работников, работников различной сферы деятельности, менеджеров высшего и среднего звена, психологов, государственных служащих, а так же для тех, кто по роду своей деятельности вынужден сталкиваться с необходимостью участвовать, распознавать, предотвращать и разрешать конфликтные ситуации. Применение современных методик обучения позволяет слушателям получить актуальные знания в области медиации и альтернативного разрешения споров, а также овладеть навыками и умениями для их применения в практической деятельности.

Центр медиации Юридического института НИУ «БелГУ» проводит постоянный набор слушателей по следующим программам (таблица 3.1):

Таблица 3.1

<b>Название программы</b>	<b>Кол-во часов</b>	<b>Категория слушателей</b>	<b>Стоимость обучения</b>
«Медиация. Базовый курс»	128 часов	Лица, достигшие восемнадцати лет, дееспособные, имеющие высшее образование либо получающие высшее образование	22 000 рублей

Для того чтобы решить выявленные проблемы необходимо разработать рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения. Они состоят из рекомендаций данной организации, предложенных мероприятий по устранению выявленной проблемы и ожидаемым результатом проведенной деятельности (таблица 3.2)

Таблица 3.2

**Рекомендации по совершенствованию системы управления  
конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского  
поселения**

<b>Проблема</b>	<b>Рекомендации</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Результаты</b>
-высокий уровень стрессогенности среды (профессия типа «человек-человек»)	Создать циклограмму приема посетителей по определенным дням и вопросам	1. Определим занятость специалистов в рабочие дни недели, более удобные, разгруженные дни и часы для приема граждан. 2. Информлируем население о произошедших изменениях в работе администрации: размещаем информацию об изменениях в общественных местах, на стендах, в местной газете, объявляем на земском собрании.	Данное мероприятие способствует снижению возникновения конфликтной ситуации с жителями округа: администрация сможет избежать очередей, люди будут знать когда и в какое время обратиться со своим вопросом или проблемой к специалисту, чем сэкономят не только свое время и нервы.
- нет системы профилактики конфликтов и стрессов;	Прохождение курсов медиации в Центре медиации Юридического института НИУ «БелГУ»	Отправить на курсы медиации заместителя главы администрации Голофеевского сельского поселения.	Свой медиатор в коллективе это возможность: -усовершенствовать систему конфликтов и стрессов в администрации; - видеть предпосылки конфликтов и уметь их предотвратить; -проводить работу по профилактике конфликтов и стрессов.
- управление конфликтами и стрессами осуществляется ситуативно;	Обеспечение сотрудников информацией по самоконтролю и саморегуляции	Найти в сети Интернет и создать буклет на тему: технологии самоконтроля и рационального поведения в экстремальных ситуациях. Использовать этот буклет как «настольную книгу» в сложных ситуациях	Сотрудники администрации будут знать, как правильно управлять своими эмоциями, как вовремя предотвратить и сгладить конфликт

## Продолжение таблицы 3.2

- наличие персонала с высоким уровнем конфликтности;	Проведение спортивных мероприятий по волейболу, тренинги на командообразование. Трудовые субботники	Планирование спортивных мероприятий между организациями сельского поселения по волейболу. Проведение руководителем организации тренингов на командообразование Проведение трудовых субботников по благоустройству территории (из бюджетных средств) с последующим отдыхом на природе.	Сплочение духа коллектива, признание коллектива как сплоченной команды, работающей для достижения общей цели.
- снижение активности сотрудничества коллектива во время конфликта и после него	Коллективное празднование дней рождений сотрудников, профессиональных праздников	Сотрудники разговаривают «по душам», делятся личным, рассказывают о себе и своей семье друг другу.	Хорошие и доверительные взаимоотношения на работе - залог успешного, эффективного и плодотворного сотрудничества

Проведем оценку стоимости данных мероприятий (таблица 3.2). Главной проблемой системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения является отсутствие системы профилактики конфликтов и стрессов. Для решения этой проблемы необходимо выделить денежные средства из бюджета организации.

Для совершенствования системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения предлагается специалисту по кадровой работе – Осадчей Т.П. пройти базовый курс в Центре медиации Юридического института Белгородского национального исследовательского университета.

На сегодня кадровая работа включает в себя не только делопроизводство, но и работу непосредственно с человеком. Ведь от

квалификации работника зависит слаженная работа организации в целом. Поэтому курсы медиации для заместителя главы администрации – кадрового работника организации необходимы.

К кадровику, как к медиатору, работники-оппоненты могут обратиться в случаях, когда:

а) объектом регулирования является затянувшийся конфликт. Все аргументы, силы и средства исчерпаны, но «выхода» не видно;

б) стороны отстаивают противоположные, взаимоисключающие интересы и не могут найти общих точек соприкосновения;

в) по-разному трактуются правовые нормы или другие критерии, являющиеся ключевыми в разрешении конфликта;

г) одной из сторон причинен серьезный ущерб, и она требует санкций по отношению к оппоненту;

д) сторонам важно сохранить хорошие отношения, конфликт не интенсивный, но взаимоприемлемое решение они найти не могут;

е) оппоненты пришли к временному соглашению, но необходим внешний объективный контроль за его выполнением.

Оперативное самостоятельное вмешательство кадровика в конфликт возможно в ситуациях, когда:

а) происходит опасная эскалация конфликтных событий, существует непосредственная угроза применения насилия;

б) одной из сторон интенсивно применяется насилие;

в) кадровому работнику лично невыгоден этот конфликт;

г) конфликт отрицательно влияет на среду, которая контролируется кадровым работником (например, необходимо урегулировать служебный конфликт, который негативно влияет на весь коллектив);

д) стороны не пришли к согласию, а у кадровика есть возможность удовлетворить интересы обеих сторон.

Проведем оценку стоимости мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации

Голофеевского сельского поселения

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
1.	Программа «Медиация. Базовый курс» в Центре медиации Юридического института НИУ «БелГУ»	Август 2016 года	Заместитель главы администрации	22 000 рублей
	Создать циклограмму приема посетителей по определенным дням и вопросам	В течение года	Все сотрудники администрации	Не принесет затрат
	Наличие литературы по обучению самоконтроля	В течение года	Все сотрудники администрации	Не принесет затрат
	Спортивные мероприятия, тренинги на командообразование. Трудовые субботники	В течение года	Все сотрудники администрации	Бюджетные средства по статьям расхода «культура и спорт», «благоустройство»
	Коллективное празднование дней рождений сотрудников, профессиональных праздников	В течение года	Все сотрудники администрации	За счет работников коллектива

По данным таблицы 3.3 можно сделать вывод, что предполагаемые мероприятия имеют небольшие расходы в размере 22 000 рублей.

Повышение квалификации кадрового работника в области системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения путем командирования в Центр медиации Юридического института НИУ «БелГУ». Выяснилось, что базовый курс

медиации стоит 22 000 рублей и состоит из 128 часов. По формуле 3.1 рассчитаем затраты на получение квалификации одного специалиста администрации:

$$З = N З_1 \quad (3.1)$$

Где  $З$  – затраты на прохождение программы «Медиация. Базовый курс»,  $N$  – количество специалистов, направленных на повышение квалификации с отрывом от работы в учебные заведения;  $З_1$  – затраты на обучение одного специалиста.

$$22\,000 \text{ руб.} = 1 \text{ чел.} * 22\,000 \text{ руб.}$$

На проживание сотрудника администрации из бюджета администрации Голофеевского сельского поселения выделяется 300 рублей на одни сутки, поскольку данный курс проводится очно-заочно с элементами дистанционного обучения, на рассмотрение самых важных теоретических аспектов и проведение тренингов отводиться 60 часов (планируется в течение двух недель), рассчитаем стоимость проживания заместителя главы администрации на 14 календарных дней по формуле 3.2:

$$З_{\text{пр}} = N_{\text{дн}} S_{\text{сут}} \quad (3.2)$$

Где  $З_{\text{пр}}$  – затраты на проживание,  $N_{\text{дн}}$  – количество календарных дней,  $S_{\text{сут}}$  – сумма стоимости одних суток проживания. Отсюда:

$$4\,200 \text{ руб.} = 14 \text{ дн.} * 300 \text{ руб.},$$

Таким образом, выяснили, что на проживание заместителя главы администрации во время прохождения курса медиации потребуется выделить бюджетных средств 4 200 рублей.

Подсчитаем общие затраты администрации Голофеевского сельского поселения для предложенного мероприятия по совершенствованию системы конфликтами и стрессами по формуле 3.3:

$$З_{\text{об}} = З + З_{\text{пр}}$$

(3.3)

Сделаем подсчет общих затрат:

$$Z_{\text{об}} = 22\,000 \text{ руб.} + 4\,200 \text{ руб.} = 26\,200 \text{ руб.}$$

Подводим итог, по расчетам на затраты предложенного мероприятия: общие затраты составят 26 200 рублей. Работа медиатора будет благоприятно влиять на атмосферу в трудовом коллективе, контролировать взаимоотношения в коллективе.

### **3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы конфликтов и стрессов в организации**

В настоящее время экономическое развитие организации определяется не столько технологией производства, размещением производственных сил, организационно-экономическими составляющими и объемом инвестиций, сколько обеспеченностью организации компетентным, инициативным персоналом, способным брать на себя ответственность за достижение целей организации и принимать оптимальные решения в сложной и изменчивой обстановке, а также эффективным управлением стрессами и конфликтами в организации. Эти факторы все чаще играют доминирующую роль в процессах конкурентной борьбы и являются средством обеспечения эффективной деятельности организации. Эффективное управление персоналом в организации невозможно без четкого механизма оценки эффективности управления конфликтами и стрессами, позволяющего установить действительную ситуацию в организации, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

Таким образом, зависимость успеха организации от его работников обуславливает необходимость системы совершенствования конфликтов и стрессов в организации оценки эффективности управления персоналом, что является основой эффективного использования трудовых ресурсов организации.

Переход на рыночные отношения, усложнение экономических связей, научно-технический прогресс, а также интенсивное развитие производительных сил приводит к необходимости изменения методов труда, что требует более отлаженной структуры управленческих органов, деятельность которых направлена на повышение эффективности системы управления конфликтами и стрессами в организации. Однако, для того, чтобы определить, насколько эффективны мероприятия по системе совершенствования конфликтов и стрессов в организации, необходимо адаптировать имеющиеся или выработать новые методики для социально-экономической оценки эффективности.

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы совершенствования конфликтов и стрессов в организации необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность методов включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Таким образом, методы совершенствования конфликтов и стрессов в организации, имеют как социальный, так и экономический характер.

Экономическая эффективность от проведенных предложенных мероприятий выражается в снижении затрат на электроэнергию и оргтехнику. Конфликты и стрессы приводят к низкой работоспособности персонала. Нередко сотрудникам приходится оставаться в послерабочее время, чтобы выполнить свою работу и не «прогореть» по срокам. При таких условиях мы имеем незапланированные расходы на электроэнергию.

Известно, что за 2015 год администрация Голофеевского сельского поселения потратила на данный вид коммунальной услуги 12 500 рублей. Сотрудники, остающиеся на работе после рабочего дня тратят  $\frac{1}{4}$  рабочего времени, а значит и перерасход электроэнергии равен четвертой части от общей суммы затрат (3.4.)

$$S = \frac{S_{э.г.}}{4} \quad (3.4)$$

Где  $S$  – сумма перерасхода электроэнергии в год,  $S_{э.г.}$  – сумма, потраченная на электроэнергию за 2015 год. Произведем расчет

$$S = \frac{12\,500 \text{ руб.}}{4} = 3\,125 \text{ руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что 3 125 рублей – перерасход бюджетных средств на оплату электроэнергии.

В состоянии конфликта или стресса люди зачастую «крушат» все вокруг себя. Так в 2015 году работник администрации Голофеевского сельского поселения в порыве гнева сломал персональный компьютер стоимостью 25 000 рублей, что нанесло ущерб бюджету организации.

Таким образом, за 2015 год затраты учреждения, связанные с недоработанной системой управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения, составили 36 150 рублей. Поскольку полностью устранить конфликты и стрессы в организации невозможно, но и нести дополнительные затраты в связи с человеческим фактором организации невыгодно, мы планируем минимизировать экономический ущерб посредством внедрения предложенных мероприятий до 10%, что составит в планируемом периоде 3615 руб.

Экономия на дополнительных затратах составит:

$$\mathcal{E} = Z_{\text{баз}} - Z_{\text{план}} \quad (3.5)$$

$$\mathcal{E} = 36\,150 \text{ руб.} - 3\,615 \text{ руб.} = 32\,535 \text{ руб.}$$

Затраты на совершенствование конфликтов и стрессов в организации необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования управления персоналом организации.

Экономическая эффективность предложенных мер составит:

$$\text{Эф} = \frac{\text{Э}}{\text{З}}, \quad (3.6)$$

где Э – экономия на дополнительных затратах,

З – затраты на внедрение мероприятий.

Таким образом,

$$\text{Эф} = 32\,535 \text{ руб.} / 26\,200 \text{ руб.} = 1,24$$

Конфликты и стрессы приводят администрацию Голофеевского сельского поселения к экономическому ущербу. Это проявляется в снижении производительности труда рабочих во время конфликта и после него:

- Повышается коммуникативная активность в организации, что проявляется в виде формирования новых малых групп в коллективе, которые занимаются не профессиональными задачами, а личными делами, учащаются и удлиняются перекуры, перерывы в работе.

- Ведется электронная переписка, разговоры с соседним кабинетом по телефону и т.д.

- Снижается личная эффективности основных сторон конфликта. Конфликт влияет на их производительность, и сотрудникам приходится оставаться во внеурочное время, подолгу задерживаться на работе.

- Возникают сбои в обмене информацией между отделами и людьми, вовлеченными в конфликт, сотрудники не желают совместно принимать решения.

- Некоторых сотрудники начинают действовать за рамками своих функциональных обязанностей.

Неразработанная система управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения влияет на экономический спад не только внутри организации, но и внешне. Так, создав себе плохой имидж, негативные отзывы, организацию могут игнорировать компетентные специалисты на замещение вакантных должностей, в случае ухода кого-то из специалистов. Следовательно, замена будет осуществляться

ситуативно и нового работника нужно будет дообучать, с чем связаны дополнительные затраты.

Позитивные социальные последствия мероприятий по совершенствованию конфликтов и стрессов в организации могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации в округе и пр.). Характеристика социальных результатов методов совершенствования конфликтов и стрессов в организации представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Социальные результаты методов совершенствования конфликтов и стрессов в организации персоналом организации

Область формирования	Социальные результаты	Показатели
1	2	3
Управление конфликтами и стрессами в организации	Обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях	Сокращение числа конфликтов по рабочим вопросам по структурным подразделениям
	Обеспечение соблюдения этических норм взаимоотношений	Сокращение числа социально-трудовых конфликтов в расчете на одного сотрудника
	Обеспечение возможности принятия решений в случаях, когда необходим поиск компромиссов	Сокращение потерь времени из-за социально-трудовых конфликтов
	Формирование благоприятного имиджа организации	Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с проблемами групповых и индивидуальных взаимоотношений
	Наличие механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений	Удельный вес работников, удовлетворенных взаимоотношениями с руководством

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности методов совершенствования конфликтов и стрессов в организации, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде методов совершенствования конфликтов и стрессов можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным и она получает прибыль, с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Оценивая экономическую эффективность методы совершенствования конфликтов и стрессов в организации, отметим, что основной экономический показатель, – это производительность персонала на протяжении цельного процесса.

Для эффективного выполнения задач по психологической разгрузке сотрудников необходимо иметь специалиста-медиатора. Необходимость объясняется следующими факторами:

- 1) именно медиатор может оказать квалифицированную помощь;
- 2) на медиатора будут возложены задачи по выявлению, предотвращению и профилактике конфликтов;
- 3) медиатор будет наиболее четко ориентироваться в сложившихся ситуациях;
- 4) он будет фиксировать конфликтные и стрессовые ситуации в коллективе;
- 5) участвовать в подборе персонала и в формировании групп по объектам (по типу темперамента, по складу ума, личностным характеристикам);
- 6) разрабатывать систему мониторинга по конфликтным и стрессовым ситуациям.

Данный список не исключителен.

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию

системы управления конфликтами и стрессами в организации требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Одним из важнейших для организации критериев социальной эффективности является изменение удовлетворенности персонала, вызванное осуществлением мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в организации управления персоналом.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных и избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Позитивные изменения:

- наличие квалифицированного, сплоченного коллектива;
- высокое качество оказываемых услуг населению (в особенности с трудными клиентами);
- низкий уровень конфликтности в коллективе;
- выявляются предпосылки конфликтов и стрессов, проводится работа по своевременному его устранению;
- проводится профилактика конфликтов в организации.

Предотвращенные отрицательные изменения:

- имидж главы администрации и всей организации на низком уровне;
- неудовлетворительное качество оказываемых услуг населению;
- организация не имеющая спроса как работодатель на рынке труда.

Социальные последствия совершенствования системы управления конфликтами и стрессами могут формироваться и за пределами организации. Так имидж администрации Голофеевского сельского поселения это показатель районного и даже областного уровня компетенции органов власти. Имидж главы администрации должен быть

примером для жителей ее округа.

**Выводы:**

Таким образом, как показала оценка эффективности прохождения курсов медиации работником администрации повлияет и на экономический рост организации и на социально благоприятную атмосферу в коллективе, производительность труда рабочих, качество оказываемых услуг населению округа.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию конфликтов и стрессов, как уже сказано выше, может быть получен в различных сферах деятельности организации: в управлении, в сфере оказания услуг населению. Если показатель экономического эффекта положителен, значит проведение мероприятий по совершенствованию конфликтов и стрессов, является экономически целесообразным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно сделать вывод, что конфликт является весьма сложным социальным и психологическим явлением, а также естественным и неизбежным результатом деятельности любой группы. В любом трудовом коллективе всегда есть место трениям, недовольству, противоречивым мнениям и интересам. Большинство конфликтов несут в себе как разрушительные, так и позитивные последствия.

Влияние обстоятельств, в том числе и конфликтных ситуаций, порождает у человека определённые эмоции – изменения в его нервной системе, субъективные реакции на воздействие тех или иных раздражителей. Среди трудных состояний самое широкое распространение получил стресс – нервное перевозбуждение, возникающее в результате разрешения противоречий между природной, социальной и духовной сущностями личности, взрыв внутреннего противоборства эмоций и мнений, чувства и разума, реакция на раздражители, которые превышают некий критический уровень и нарушают равновесие во внутренней среде организма.

Как острый конфликт способен вызвать стресс, беспокойство, неудовлетворенность, так и стрессовая напряженность может стать источником конфликтов. Состояние стресса может возникнуть как следствие конфликтной ситуации, а может быть причиной или поводом для начала конфликта.

Последствия конфликтов и стрессов в современных организациях не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом, так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствии с ее целями и задачами). К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия. Однако при эффективном вмешательстве

конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем. Наиболее рациональной и оптимальной по результатам является линия на сотрудничество.

Исследование социальных процессов, происходящих в обществе, показывает, что конфликт является одной из важнейших социальных проблем. Среди специалистов, занимающихся изучением конфликта, нет единой точки зрения по вопросу о том, что он собой представляет. Это обусловлено рядом причин: сложностью самого феномена конфликта, а также неоднозначным пониманием того, чем вызвано его возникновение.

Главный вопрос состоит, не в возвращении к бесконфликтному состоянию, а в том, чтобы научиться жить с конфликтом, отдавая себе отчет в его стимулирующем воздействии в тех случаях, когда он развивается в определенных рамках, и, осознавая его разрушительный характер, когда он перерастает эти рамки. Деструктивные последствия стрессов и конфликтов снижают эффективность и благополучие индивидуума, и дорого обходятся организациям. Конфликты и стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни большого числа сотрудников.

Чтобы предотвратить конфликты и стрессы, либо направить их в созидательное русло ими нужно управлять. В управленческой деятельности очень важным является предупреждение и преодоление конфликтов и стрессов.

Умение управлять конфликтом и стрессом может стать решающим для выживания коллектива в целом. Если умело управлять конфликтом, то он укрепляет и коллектив и организацию в целом, и помогает выработать общую концепцию управления как в малых, так и в самых крупных организациях.

У медиатора есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, медиатор должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонентов, наметить сферы сближения точек зрения с оппонентами, уточнить поведенческие особенности оппонентов. При этом важно помнить, что точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из стилей разрешения конфликта (будь то конкуренция, сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление) не может быть выделен как самый лучший. В реальной жизни руководителям различного ранга зачастую просто не хватает культуры переговорного процесса, навыков ведения переговоров, желания вступить в коммуникацию с оппонентом. Поэтому необходимо изучать конфликтные ситуации, основываясь на опыте специалистов. Умение управлять конфликтом - это залог успеха руководителя в его деятельности.

Большую роль играют мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтными ситуациями и стрессами в организации. Краткий организационно-экономический анализ и исследование проблем в управлении конфликтами и стрессами в деятельности администрации Голофеевского сельского поселения показывает наличие стрессовых и конфликтных ситуаций. Основное внимание уделено мероприятиям по борьбе со стрессами и управлению конфликтными ситуациями, присущими только данной организации, которые могут вывести уровень организации на новую, более «совершенную ступень развития». Среди этих рекомендаций и кроме этого выделены наиболее приемлемые для данных условий мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтными ситуациями.

Эффективное управление персоналом в организации невозможно без четкого механизма оценки экономической и социальной эффективности

управления конфликтами и стрессами, позволяющей установить действительную ситуацию в организации, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами администрации Голофеевского сельского поселения. Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности рекомендаций совершенствования конфликтов и стрессов в организации, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде мероприятий по совершенствованию конфликтов и стрессов можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, имеет положительный имидж, пользуется авторитетом среди жителей округа, с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения / Е.В. Александрова – М.: ИНИОН, 2011. – 354с.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений./ Г.М. Андреева – М.: Аспект Пресс, 2007. – 340 с.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд./ А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
4. Бабосов Е.М. Основы конфликтологии / Е.М. Бабосов. – Минск, 1997г. – 367с.
5. Большаков А.Г. Конфликтология организаций: Учеб. пособие./ А.Г. Большаков – М.: МЗ Пресс, 2001. – 182 с.
6. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт! / Авт. предисловия. Ю.А. Шерковин - 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск: Наука. Сиб. отделение, 1989. – 190 с.
7. Вересов Н.Н. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе / Н.Н. Вересов. – М.: Флинта, 1998. – 108с.
8. Вершинин М.С. Конфликтология : Конспект лекций. / М.С. Вершинин. – СПб., 2000. – 64с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 1996. – 387с.
10. Гагаринская Г.П. Профилактика конфликтных ситуаций в организации // Журнал «Кадровик. Кадровый менеджмент» №7, – Москва, 2008. – 87с.
11. Галустова О.В. Конфликтология в вопросах и ответах: учеб. пособие./ О.В. Галустова – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 216 с.
12. Гибсон ДЖ.Л. «Организационное поведение, структура, процессы»./ ДЖ.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. , Донелли. – Изд. «ИНФРА - М», 2009г. – 293с.

13. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2007. – 364с.
14. Дмитриев, А. В. Конфликтология./ А. В. Дмитриев. – М.: Гардарики. 2000. – 320с.
15. Донцов, А. И. Психология коллектива./ А. И. Донцов – М.: МГУ, 2004. – 473с.
16. Дружинин, В.В. Введение в теорию конфликта./ В.В. Дружинин, М.Д. Конторов – М.: Радио и Связь, 1989. – 396с.
17. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии./ С.М. Емельянов – СПб.: Питер, 2001. – 360 с.
18. Журавлев, А.Л. Изменение оценок эффективности разрешения конфликта в условиях изменения представлений участников конфликта о третьей стороне, журнал «Вестник университета», Изд-во: Государственный университет управления./ А.Л. Журавлев, Н.Н. Бурмистрова. – Москва, №8, 2012. – 263 с.
19. Запрудский, Ю.Г. Социальный конфликт./ Ю.Г. Запрудский . – Ростов н/Д, 1992. – 342с.
20. Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта. / А. Г. Здравомыслов . – М.: Аспект Пресс. 1996. – 459с.
21. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций./ Д.П. Зеркин – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 480 с.
22. Иванникова, Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / Н.Иванникова, А.Кошелев. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 216с.
23. Иванова, Е.Н. Эффективное общение и конфликты / Е.Н. Иванова – Рига: Эксперимент, 2012. – 70с.
24. Калмыкова, О. Ю. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях журнал вестник самарского государственного университета Выпуск № 1 (102) / 2013г. – 176с.

25. Карташова, Л. В. Поведение в организации: Учебник. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина – М.: ИНФРА-М, 2011. – 362с.
26. Кибанов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова – М.:ИНФРА – М, 2007. – 301с.
27. Ковалев, В.Н. Семинар-тренинг «Управление конфликтами»: Программа и учебно-методическое пособие / В.Н. Ковалев – Севастополь, 2008. – 66с.
28. Козырев, Г.И. Конфликты в организации//Социально-гуманитарные знания. Научно-образовательное издание / Г.И. Козырев, 2001. – №2. – 267с.
29. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Издательство, 1999. – 403с.
30. Конфликтология. Вопросы-ответы: учеб. пособие для вузов / под ред. проф. В. П. Ратникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 567с.
31. Кошелев, А. Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 278с.
32. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение./ Ю.Д. Красовский – М.: ЮНИТИ, 1999. – 205с.
33. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель / Р.Л. Кричевский.– М.: Дело, 2005. – 266с.
34. Куликов, Л.В. Социальные и социально-психологические аспекты стрессоустойчивости личности. Теоретические и прикладные вопросы психологии./ Л.В. Куликов, М.А. Розанова. – Изд. «СПб», 2004. – 342с.
35. Линчевский, Э. Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах / Э. Э. Линчевский. – СПб.: Речь, 2002. – 321с.
36. Локутов, С.П. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация./ С.П. Локутов. – М.: Вентана-Граф, 2001. – 342с.

37. Лютенс, Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд./ Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 321с.
38. Маклаков, А.Г. Общая психология: Учебник для вузов. / А.Г. Маклаков – СПб.: Питер, 2007. – 356с.
39. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М: Дело, 2000. – 704с.
40. Менеджмент в АПК / Ю.Б.Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н.Кочетова и др. – М: Колос С, 2007 – 424с.
41. Москвина, О. В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом : метод. рек. / О. В. Москвина. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2011. – 42с.
42. Ньюстон, Дж.В. Организационное поведение./ Дж.В. Ньюстон, К. Дэвис – СПб.: изд-во «Питер», 2000. – 582с.
43. Обозов, Н. Н. Психология конфликта и способы его разрешения. / Н. Н. Обозов – СПб., 1993. – 326с.
44. Прикладная конфликтология: Учебник. М.: – Харвест, АСТ, 2007. – 624с.
45. Психология делового общения и управленческих воздействий / Под ред. В.В. Горанчука. – Санкт-Петербург: Нева, 2010. – 267с.
46. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под редакцией профессора В.Н. Лавриненко. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279с.
47. Редлих, А. Модерация конфликтов в организации./ А. Редлих, Е. Миронов – СПб.: Речь, 2009. – 475с.
48. Романова, О.С. Менеджмент организации./ О.С. Романова, А.И. Романова – М.: Энергия, 2008. – 314с.
49. Румянцева, З.П. Менеджмент организации. Учебное пособие./ З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин – М.: ИНФРА-М, 1997. – 389с.

50. Самоукина, Н. Карьера без стресса./ Н. Самоукина – СПб.: Питер, 2004. – 247с.
51. Сафьянов, В.И. Этика общения: проблема разрешения конфликта./ В.И. Сафьянов – М, 1997. – 104с.
52. Скотт Джини Грехем. Конфликты. Пути их преодоления./ С.Д. Грехем – Киев: Внешторгиздат, 1991. – 378с.
53. Смирнов, Э. Разработка управленческих решений / Э. Смирнов. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 498с.
54. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании./ Т.О. Соломанидина – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2005. – 207с.
55. Сомова, Л.К. Разрешение конфликтов //Менеджер./ Л.К. Сомова, 2000. – 211с.
56. Социальная конфликтология: Учеб. пособие для студ. Вузов. / Под ред. А.В. Морозова. – М.: Академия, 2002. – 331 с.
57. Управление персоналом организации / под ред. проф. А. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 484с.
58. Устюжанин, А. П. Социально – психологические аспекты управления коллективом: учебное пособие / А. П. Устюжанин. – М.: Колос, 1993. – 111с.
59. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп./ Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова – М.: КНОРУС, 2007. – 324 с.
60. Цевелев, В.В. Оценка Экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом: Методические рекомендации./ В.В. Цевелев, О.В. Москвина – Новосибирск, изд-во СГУПС, 2009 – 234с.
61. Чумиков, А.Н. Управление конфликтом./ А.Н. Чумиков – М., 1996. – 393с.