



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГУ»)  
ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт  
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»

Тема выпускной квалификационной работы  
Формирование системы оценки профессиональных и личностных  
качеств работников при формировании системы оплаты труда

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 - Менеджмент

Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_ 63,4 \_\_\_ % авторского текста

Выполнил:  
Студент группы: 409/114-4-1Мг  
Баширова Анна Вячеславовна

Работа \_\_\_ рекомендована \_\_\_ к защите  
рекомендована/не рекомендована

« 15 » 02 / 2017 г.  
зав. кафедрой 3,4 П  
(название кафедры)

Научный руководитель:  
Уварова Наталья Викторовна

\_\_\_ Рябчук П.Г. \_\_\_ ФИО

Челябинск  
2017

## **ОГЛАВЛЕНИЕ:**

|  |    |
|--|----|
| <b>Введение</b> .....  | 5  |
| <b>Глава 1. Теоретические аспекты проблемы разработки системы регулирования конфликтов в правоохранительных организациях</b> ..... | 10 |
| 1.1. Состояние проблемы управления конфликтами в организациях в существующей теории и практике менеджмента.....                    | 10 |
| 1.2. Характеристика системы регулирования конфликтов в правоохранительных организациях.....  | 25 |
| 1.3. Этапы разработки системы регулирования конфликтов в правоохранительных организациях.....                                      | 30 |
| Выводы по первой главе.....  | 35 |
| <b>Глава 2. Практическая работа по разработке системы регулирования конфликтов в правоохранительных организациях</b> .....         | 38 |
| 2.1. Анализ процесса управления конфликтами в правоохранительных организациях.....   | 38 |
| 2.2. Рекомендации по регулированию конфликтов в правоохранительных организациях.....   | 57 |
| 2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по регулированию конфликтов в правоохранительных организациях.....         | 69 |
| Выводы по второй главе.....  | 73 |
| <b>Заключение</b> .....  | 75 |
| <b>Глоссарий</b> .....   | 79 |
| <b>Список используемой литературы</b> .....  | 80 |
| <b>Приложения</b> .....  | 84 |

## Введение

**Актуальность исследования.** К концу XX века мировое сообщество столкнулось с целым рядом новых вызовов и угроз, получивших широкое распространение. Их перечень включает международный терроризм во всех, транснациональную организованную преступность, незаконный оборот наркотиков, отмывание денег, техногенные катастрофы, деградацию окружающей среды и др. В числе этих вызовов – региональные конфликты.

Мир стал свидетелем появления нового поколения конфликтов, связанных с межэтническими, межконфессиональными, политическими, территориальными и иными противоречиями, как между государствами, так и внутри них. Эти конфликты, более не сдерживаемые противостоянием двух великих держав, выплеснулись наружу, заставив мировое сообщество наращивать усилия по восстановлению и поддержанию мира во многих регионах.

На стыке 80-90-х годов в географии миротворческой активности отмечается крен в сторону «постсоветского пространства». Распад социалистической системы сопровождался многочисленными конфликтами, переросшими в вооруженные столкновения. По оценкам экспертов, конфликтогенных зон в постсоветском пространстве насчитывалось к концу 90-х годов около 170, в 30 случаях они протекали в активной форме, а в 10 дело дошло до применения силы.

Многие из современных конфликтов не укладываются в привычную типологию, построенную на основе линейных различий. Это своего рода «синтетические» конфликты, которые невозможно разрешить на основе традиционных стратегий и при опоре на национально-государственные (в основном силовые) механизмы. Помимо того, что конфликты становятся более сложными с точки зрения многочисленности и разнородности их участников, сама структура конфликтов «размывается», что затрудняет определение устойчивых конфигураций противостоящих акторов. Более того, вместо реальных боевых действий между собой враждующие стороны

могут прибегать к силовым воздействиям и террору против мирного гражданского населения.

Эти и другие особенности современных конфликтов приводят многих специалистов к выводу о возникновении новых явлений, которые требуют разработки нетрадиционных подходов к их изучению и регулированию. Становится все более очевидной необходимость системного подхода к регулированию региональных конфликтов, который должен быть институционализирован в виде определенных нормативно-правовых механизмов, конкретных организаций и социальных технологий.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Научную литературу по теме квалификационного исследования, можно разделить на несколько групп.

В первую группу включаются работы, освещающие теоретические аспекты социальных, в том числе региональных конфликтов.

Методологические подходы к исследованию социальных конфликтов заложены в классических трудах по конфликтологии К. Боулдинга, Р. Дарендорфа, К. Зиммеля, Н. Козера, К. Коллинза, а также в работах Р. Парка и Т. Парсонса.

Среди отечественных публикаций выделим работы А.Я. Анцупова, Е.М. Бабосова, А.В. Глухой, Н.В. Гришиной, О.Н. Громовой, А.В. Дмитриева, В.В. Дружинина, А.К. Зайцева, А.Г. Здравомыслова, Д.С. Конторова, В.А. Лефевра, Л.И. Никовской, К.В. Решетниковой, В.М. Семенова, В.И. Сперанского, А.Н. Чумикова, В.Н. Якимец.

Особенности конфликтов в современном мире выявляются в публикациях А. Андреева, З. Видоевич, В.Д. Зотова, Н. Крыловой, Л. Низской и других авторов.

Выделяются также исследования, в которых раскрываются конфликты в сфере межэтнических отношений (публикации В.А. Авксентьева, Е.Г. Баранова, С.В. Вострикова, З. Видоевич и З.Г. Голенковой, Г.Т. Галиева, А.Г.

Здравомыслова, В.А. Мукомеля, Р.В. Рывкиной, В.Н. Семенова и Н.В. Матюниной и др. авторов).

Во вторую группу публикаций входят исследования, в которых освещаются:

- конфликты в отдельных регионах планеты: на Балканах (Е.Ю. Гуськова, П.С. Соколова), в Тропической Африке (Е. Рожковский), на территории СНГ (В.А. Авксентьева, С.В. Востриков и др.);

- конфликты в отдельных странах и между отдельными государствами (публикации К. Абилова, О.Н. Бредихина, М.Б. Гаматье, Я.Н. Герасимова, А.Н. Кожановского, А. Лебедева, В. Немченко, Л. Низской, В. Петрова, Е.Я. Сатановского, Чол Денг Алака, В. Шилова и др. исследователей;

- формы проявления региональных конфликтов (А. Андреев, Е.С. Васильев);

- факторы региональных конфликтов (В.А. Авксентьев, А.Л. Андреев, С. Бенхабиб, В.А. Быков, А.В. Дмитриев, С. Иноземцев, И.В. Малыгина, В.И. Мукомель, Е.Б. Рашковский, В.М. Семенов В.В. и Е.В. Матюнина, Серебрянников, Г.У. Солдатова, С. Хантингтон);

- последствия региональных конфликтов (К. Абилов, Б.Э. Бойков, И.Б. Бритвина, Н. Казакова, Т.Ф. Маслова, В.Н. Петров).

Третью группу составляют исследования по вопросам регулирования социальных конфликтов (В.И. Андреева, А.С. Белоусова, А.В. Глухова, Н.С. Данакин, Л.Я. Дятченко, А.С. Капто, В.В. Серебрянников, В.И. Сперанский и др. авторы).

**Проблема исследования** состоит в поиске эффективных мероприятий по разработке системы регулирования (межличностных, между личностью и группой, межгрупповых) конфликтов в правоохранительных организациях между самими сотрудниками и сотрудниками и гражданами.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по регулированию конфликтов в правоохранительных организациях.

**Объект исследования:** процесс управления конфликтами в правоохранительных организациях.

**Предмет исследования:** система регулирования конфликтов в правоохранительных организациях.

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы разработки системы регулирования конфликтов в правоохранительных организациях в существующей теории практике менеджмента.
2. Разработать рекомендации по разработке системы регулирования конфликтов в правоохранительных организациях.
3. Определить социально-экономическую эффективность рекомендаций по регулированию конфликтов в правоохранительных организациях.

**Теоретико – методологическая база нашего исследования** состоит из следующих теоретических направлений:

- переговорной технологии (Д.В. Калашников, В.И. Курбатов, Дж. Ниренберг, Р. Фишер и У. Юри);
- технологии достижения согласия компромисса (М.М. Акулич, А.Г. Алиев, Т.В. Зонова, М.М. Охотникова);
- технологии посредничества (А.В. Алексеев, О.В. Аллахвердова, Ю.В. Карпенков, Дж. Кейтнер);
- технологии сотрудничества (В.Г. Пузиков и А.Ф. Тимофеев);
- технологии партнерства (С.А. Иванов).

**Практическая значимость исследования** состоит в разработке рекомендаций по разработке системы регулирования конфликтов в правоохранительных организациях, которые могут быть использованы в других регионах.

**Методы исследования:** изучение литературы, анализ, синтез, наблюдение.

**База исследования:** Районный отдел внутренних дел РОВД Metallургического района филиал, Адрес: Челябинск, ул. Дегтярева, 5;

Номера телефонов: +7 (351) 736-07-26, +7 (351) 736-07-09.

**Структура исследования:** наше исследование состоит из введения, двух глав, заключения, глоссария и списка используемой литературы.

# Глава 1. Теоретические аспекты проблемы разработки системы регулирования конфликтов в правоохранительных организациях

## 1.1. Состояние проблемы управления конфликтами в организациях в существующей теории и практике менеджмента

На любом уровне, в любом звене управленческой деятельности, каких бы масштабов она ни достигала: от маленькой организации, состоящей из нескольких человек, вплоть до многомиллионных государств, людям, осуществляющим процесс управления, приходится сталкиваться с конфликтами. Это ставит их перед необходимостью овладеть умениями и навыками управленческого воздействия на развертывающиеся конфликтные противодействия.

Слово «**конфликт**» в переводе с латинского — «столкновение». Поэтому его суть в столкновении, интересов, сторон, мнений и сил (34).

Разные науки исследуют конфликты и конфликтные ситуации, возникающие в контексте их основного предмета. Этика рассматривает в первую очередь конфликт моральный — специфическую ситуацию морального выбора, в которой принимающий решение человек констатирует в своем сознании противоречие: поступок во имя одной моральной нормы одновременно ведет к нарушению другой...(2) .

Психиатрию интересуют конфликты психические – существование одновременно противоположно направленных и несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельного индивида (внутрипсихический конфликт) или между людьми в структуре межличностных отношений отдельных индивидов или групп(3) .

Социологи изучают **конфликт социальный** — столкновение сторон, мнений, сил; высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп и институтов, общества в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов(4) . В процессе делового общения могут



возникать конфликты всех приведенных оттенков, и это осложняет задачу их исследования и регулирования.

Понятие «**конфликт**» характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в разнообразных значениях.

Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Козером: «**Конфликт** - борьба за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения соперника»(5) . Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют необходимые различные признаки социального конфликта. Вот некоторые для примера:

Л.Г. Здравомыслов: «**Конфликт** — это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями»(6) .

Ю.Г. Запрудский: «**Конфликт** — это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству»(7) .

А.В. Дмитриев: «Конфликтом обычно понимается тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны»(8) .

Существуют и другие определения отечественных социологов и конфликтологов, но, на мой взгляд, более интересными являются рассуждения о конфликте И.В. Курбатова «Всякий конфликт есть определенное качество взаимодействия между людьми, которое выражается в противоборстве между его различными сторонами. Такими сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее внутреннюю структуру. Далее, в любом конфликте люди преследуют те или иные цели и борются за утверждение своих интересов, и эта борьба сопровождается, как правило, негативными эмоциями. Если теперь объединить названные признаки конфликта в единое целое, то можно дать следующее определение.

**Конфликт** — есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей»(9) .

В данном определении отражены необходимые свойства всякого конфликта.

Если конфликт рассматривать с позиции управленческих дисциплин, то, как и у многих понятий в теории управления, у него имеется множество определений и толкований. Например, западные ученые Мескон М., Альберт М. и Хедоури Ф. определяют конфликт как отсутствие согласия между двумя сторонами или более, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое(10) .

Но следует различать два теоретических подхода к понятию конфликта в теории управления. На мой взгляд, наиболее четко их разграничивает Т.Ю. Базаров:

1. **Конфликт** — это столкновение..., противоречие..., борьба..., противодействие... (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности..., несовместимости..., противостояния....

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные (многие из них считают, что конструктивные — редкость, что конфликт почти всегда плох и уж по крайней мере хуже бесконфликтного сосуществования). Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией». Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

2. **Конфликт** — это система отношений..., процесс развития взаимодействия..., заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо «решения», «регулирования» и других подобных терминов применяют термин «преодоление», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе — социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других

сферах, других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политической и административной манипуляции (не всякой) в начальных фазах конфликта, но основывается, прежде всего, на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу.

Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им, как следствие первого выбора, форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям по действиям в конфликтных ситуациях.

С него и должно начинаться сегодня управление, ориентированное на долговременный успех и перспективу(11) .

### **Классификация и причины конфликтов**

Конфликтология является одной из мало изученных отраслей социально-психологических знаний. И по этому нет единого мнения по поводу классификации конфликтов. В данном параграфе показано несколько наиболее интересных.

**По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними.** К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. Все виды конфликтов тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить человека действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой. Оно может порождаться рядом обстоятельств:

- необходимостью выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой степени желателен;
- несовпадением внешних требований и внутренних позиций;

- неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворения;
- влечениями и обязанностями;
- различного рода интересами и т. п.

Чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия», т. е. конфликт мотивационного характера (мало кто удовлетворен работой, многие не верят в себя, испытывают стрессы, перегрузки или недогрузки на работе, не могут полностью реализовать свой внутренний потенциал), или о «выборе наименьшего зла», т. е. конфликт ролевого характера (проблема выбора одного из нескольких возможных и желаемых вариантов).

Наиболее распространенным является межличностный конфликт. В организациях он проявляется по-разному, чаще всего в виде борьбы руководства за всегда ограниченные ресурсы. 75—80 % межличностных конфликтов порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей. Такого рода конфликты называются коммуникационными, так как они возникают там, где у членов коллектива отсутствуют обратные связи, окружающие их не признают, проявляют непонимание в процессе общения, неверно истолковывают исходящую от них информацию. «Обиженные» в свою очередь поступают так же.

Для руководителя такие конфликты представляют наибольшую трудность, так как все их действия, независимо от того, имеют они отношение к самому конфликту или нет, в первую очередь рассматриваются через его призму.

Коммуникационными являются и конфликты между личностью и группой. Они в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения. Тот, кто не воспринимает их и становится в оппозицию, рискует остаться в одиночестве и быть непризнанным коллективом. Например, столкновение руководителя с единым фронтом

подчиненных, которым не по нраву крутые дисциплинарные меры начальника, направленные на «завинчивание гаек».

Межгрупповые конфликты порождаются чаще всего борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния в рамках организации, которая состоит из множества формальных и неформальных групп, имеющих совершенно различные интересы. Поэтому и здесь могут возникать разногласия, легко перерастающие в конфликты. Такое противостояние имеет различные основы. Например, профессионально-производственная (конструкторы — производственники — финансисты), социальная (рабочие — служащие — руководство) или эмоционально-поведенческая («лентяи» — «работяги»). Такие конфликты обычно носят активный характер и вовлекают большое число сотрудников.

**С точки зрения организационных уровней**, к которым принадлежат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные составляющие. К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности в организации, между формальным и неформальным коллективами и т. п. Ко второму виду принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии. Таких конфликтов большинство — 70—80%. Взаимопереплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, содержащими элементы как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов.

**По сфере возникновения и развития** конфликты можно разделить на деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей, и личные, затрагивающие неофициальные отношения.

**По распределению** между сторонами потерь и выигрышей конфликты делятся на симметричные и асимметричные. В первом случае они распределяются поровну; во втором — одни выигрывают или теряют значительно больше, чем другие.

Пока конфликт еще не «созрел», он является скрытым, что затрудняет процесс управления им или его регулирования . В противном случае конфликт считается открытым. Открытый конфликт находится под контролем руководства, поэтому он менее опасен для организации, в то время как скрытый незаметно подтачивает ее основы, хотя внешне может казаться, что все нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой понимается нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынуждения их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам, и ущерб тем, против кого направлена интрига. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой «очерняются» или «обеляются» люди и их поступки.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием клик, т. е. групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

**По характеру** конфликты принято делить на объективные и субъективные.

Первые связаны с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации. Вторые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми и др. Таким образом, в одном случае у конфликта существует объект; в другом — субъективная оценка ситуации. Имеющие место различия во взглядах и оценках составляют предмет конфликта. Если они мнимые и люди просто по-разному выражают свое одинаковое по существу мнение, конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. В противоположность этому объективные конфликты всегда предметны. В организации объективные конфликты, как правило, связаны с недостатками в ее деятельности, поэтому

имеют деловую основу. Субъективные же конфликты по своей природе всегда эмоциональны и часто являются результатом психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга.

**По своим последствиям** конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, а, следовательно, могут принести ей большую пользу, способствовать ее развитию. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов(12) .

На мой взгляд, данная классификация Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова является наиболее полной и отражает все виды конфликтов. Но есть несколько оснований для классификации, представленные новосибирскими учеными Л.К. Аверченко и Г.М. Залесовым, которые могут дополнить структуру Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова.

**По длительности протекания** конфликты можно подразделить на кратковременные и затяжные. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

**По степени влияния на жизнь коллектива.** В этом случае говорят о лихорадящих, организацию конфликтах и разрушительных идя коллектива противоречиях. Если лихорадящие конфликты характеризуются мелкими столкновениями, связанными главным образом с психологической



несовместимостью лиц, то вторые вызваны глубокими расхождениями во мнениях членов коллектива.

**По степени влияния конфликта на последующую жизнь и развитие коллектива**, то различают конфликты, дающие осложнения (так называемый послеконфликт) и не имеющие каких-либо отрицательных последствий. Послеконфликт проявляется в негативном поведении или чувстве неудовлетворенности после того, как конфликт считается разрешенным. Это значит, что конфликт не был разрешен или был разрешен несправедливо, либо методами, задевающими личное достоинство партнера.

Возникновению послеконфликта могут способствовать преждевременное или неполное урегулирование конфликта, неудовлетворенность интересов, несанкционированные действия или непредвиденные обстоятельства, которые можно было предусмотреть, заверения выполнить что-либо без взятия на себя обязательств и др. Очень существенны также психологические и поведенческие факторы: стремление найти виновного, а с себя снять вину, расчет на одностороннюю выгоду, недостаточные возможности "сохранить лицо", ощущение давления и принуждения, изменение баланса сил между участниками конфликта.

**В зависимости от того, сталкиваются ли положительные или отрицательные (для нас) ценности или интересы**, конфликты бывают трех видов: конфликт "плюс-плюс" (выбор из двух благоприятных альтернатив); конфликт "минус-минус" (оба варианта нежелательны); конфликт "плюс-минус" (сталкиваются хороший и плохой варианты)(13).

Стоит отметить, что наиболее краткую и в то же время наиболее емкую классификацию **в зависимости от зон разногласий** представил Курбатов В.И.:

**1. Личностный конфликт.** Эта зона включает конфликты, происходящие внутри личности, на уровне индивидуального сознания. Такие конфликты могут быть связаны, на пример, с излишней зависимостью или с ролевой напряженностью. Это чисто психологический конфликт, но он

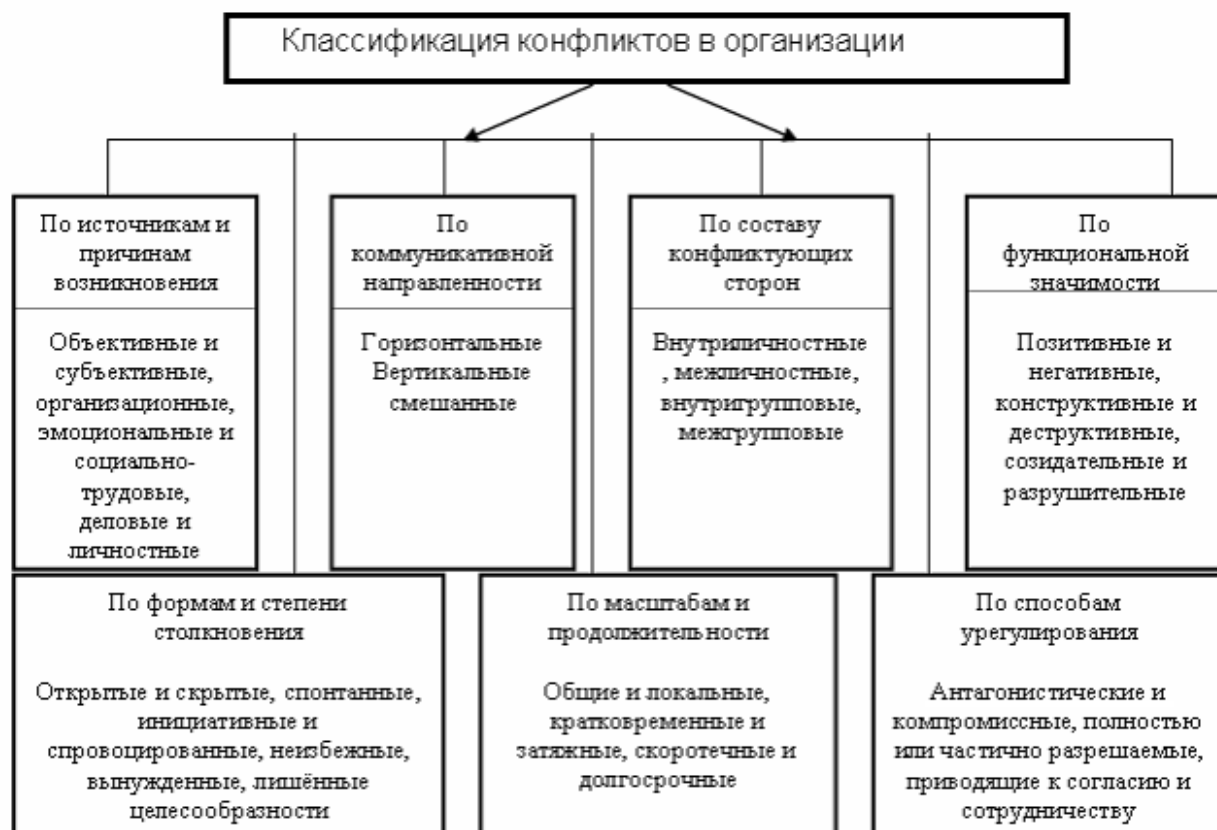
может оказаться катализатором для возникновения группового напряжения, если индивид будет искать причину своего внутреннего конфликта среди членов группы.

**2. Межличностный конфликт.** Эта зона включает разногласия между двумя или более членами одной группы или нескольких групп.

**3. Межгрупповой конфликт.** Некоторое число индивидов, образующих группу (т. е. социальную общность, способную на совместные координированные действия) вступают в конфликт с другой группой, не включающей в себя индивидов из первой группы. Это самый распространенный вид конфликта, потому что индивиды, приступая к воздействию на других, обычно стараются привлечь к себе сторонников, сформировать группу, облегчающую действия в конфликте.

**4. Конфликт принадлежности.** Происходит в силу двойной принадлежности индивидов, например, когда они образуют группу внутри другой, большей группы или когда индивид входит одновременно в две конкурентные группы, преследующие одну цель.

**5. Конфликт с внешней средой.** Индивиды, составляющие группу, испытывают давление извне (прежде со стороны культурных, административных и экономических норм и предписаний). Часто они вступают в конфликт с институтами, поддерживающими эти нормы и предписания(14) .



**Рисунок 1. Классификация конфликтов в организации**

### Причины конфликтов

Главным источником возникновения конфликтных ситуаций для многих организаций являются причины, порожденные трудовым процессом. Среди них следует назвать факторы, препятствующие выполнению людьми своих обязанностей. Например, непосредственная взаимосвязь работников, негативно влияющих друг на друга в технологической цепочке; невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель — подчиненный», которое не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных и др.

Конфликты в процессе трудовой деятельности вызываются также факторами, препятствующими достижению таких целей, как высокий заработок, благоприятные условия труда и отдыха. Например, нерешенность организационных вопросов, при которой нарушается система распределения ресурсов; взаимосвязь людей, при которой заработок одних зависит от эффективной работы других.

Наконец, конфликты нередко бывают порождены несоответствием поступков одного из сотрудников принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям. Например, несовпадение ожиданий подчиненных относительно поведения своего руководителя при распределении полномочий или вознаграждении по итогам работы.

Во вторую группу причин, которые порождают конфликты и отражают психологические особенности человеческих отношений, следует включить взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости и несовместимости. Соответственно данным причинам' в коллективе может сложиться неблагоприятная психологическая атмосфера, называемая «атмосферой нетерпимости».

Наконец, в третью группу входят причины конфликтов, кроющиеся в своеобразии личности членов коллектива. В этом случае имеются в виду не только неумение человека контролировать свои эмоции, агрессивность, излишняя тревожность и т. п., но и социально-демографические характеристики. Например, для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личным потреблением (отпуска, премии, размер оплаты труда и т. п.), когда как для мужчин — непосредственно с трудовой деятельностью. С увеличением возраста работников сокращается удельный вес конфликтов, связанных с организационными проблемами деятельности (нарушения трудовой дисциплины, несоответствие качества работы предъявляемым требованиям и т. п.)(17) .

Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин выделяет «причины неожиданного межличностного конфликта»(18) , которые, на мой взгляд, наиболее характерны для данной темы и основаны на практическом опыте.

- внутренняя конкуренция среди персонала в торговой фирме за большую эффективность работы с клиентами;
- внешняя для фирмы кризисная ситуация;
- воспринимаемый как угроза приход нового коллеги;

- наличие большого числа претендентов на единственное, освободившееся карьерное место;
- резкое повышение одного из коллег по службе;
- обычная зависть или жажда славы;
- страх за свое существование;
- нежелание раскрытия подробностей, «старых дел»;
- неприятие иногородних, провинциалов, «столичных штучек», представителей другой национальности, иностранцев;
- предубеждение против инвалидов;
- социально-политическая ангажированность;
- неприятие «белых воронов»;
- слабость;
- активное противостояние сексуальному насилию.

**Управление конфликтом - целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач(23).**

Это и перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов в целях достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс.

В предложенном нами определении требует пояснения указание на целенаправленное воздействие в интересах развития или разрушения социальной системы. Дело в том, что в функциональном плане конфликты отличаются противоречивостью.

Одни из них носят конструктивный характер и способствуют развитию сопряженной с ними социальной системы при условии адекватной динамики конфликтов.

Другие же носят деструктивный характер и способствуют разрушению социальной системы. Поэтому субъекты социального управления в зависимости от отношения к конкретной социальной системе могут

целенаправленно воздействовать на динамику происходящих в ней конфликтов в соответствии со своими интересами.

Заметим, что вопросы использования деструктивных конфликтов в социальной практике могут быть предметом изучения отдельной отрасли конфликтологии - деструктивной конфликтологии.

Для нас важен конструктивный аспект управления конфликтами. Иначе говоря, основная цель управления конфликтами будет заключаться в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

Важно уяснить особенности управления конфликтами (Е.М. Бабосов, 2013).

1. На первый план выдвигается задача управления людьми.

2. Существенное значение и учет всех без исключения факторов и мотивов человеческого поведения (объективные и субъективные, материальные и духовные, эмоциональные и рациональные, привычки, симпатии, антипатии, надежды, ожидания, опасения, тревоги и т.п.). Здесь существует известная вероятность непредсказуемости.

3. Управление конфликтом - это чаще всего управление равными людьми с точки зрения не их социального статуса или должностных обязанностей, а с точки зрения их взаимных требований, претензий и притязаний. Среди участников конфликта чаще всего не бывает абсолютно неправой стороны.

4. Управление конфликтами есть управление на базе интересов. Только правильно понятый интерес участников конфликтного противоборства открывает возможность успешного регулирования этого

Управление конфликтом - это процесс, в ходе которого осознается наличие конфликта, определяется его природа и применяется соответствующая методология, чтобы рассеять существующую эмоциональную энергию и дать возможность конфликтующим сторонам

понять и решить свои различия противоборства, неременное условие соглашения, устраивающего обе враждующие стороны.

5. Возможно не всегда удастся устранить конфликтные противоречия, но необходимо научиться минимизировать издержки и ущербы разрушительных последствий вражды.

6. Надо всегда стараться искать и находить неконфронтационные способы регулирования конфликтов (9).

Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. Управление конфликтами включает в себя несколько видов деятельности (рис. 2).



**Рисунок 2. Виды деятельности по управлению конфликтами**

Один из видов деятельности по управлению конфликтами является процесс регулирования конфликта, о который мы рассмотрим во втором параграфе.

### **1.2. Характеристика системы регулирования конфликтов в правоохранительных организациях**

**Регулирование конфликта** — вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение **конфликта**, обеспечение его развития в сторону регулирования (22).

Регулирование конфликта – ослабление или ограничение конфликта - переход в сторону регулирования.

Этапы регулирования:

1. Признание реальности конфликта.
2. Легитимизация конфликта (определение правил поведения).
3. Институализация конфликта (создание рабочих групп, органов власти, процесс исполнения действия).
4. Регулирования конфликта (причины устраняются).

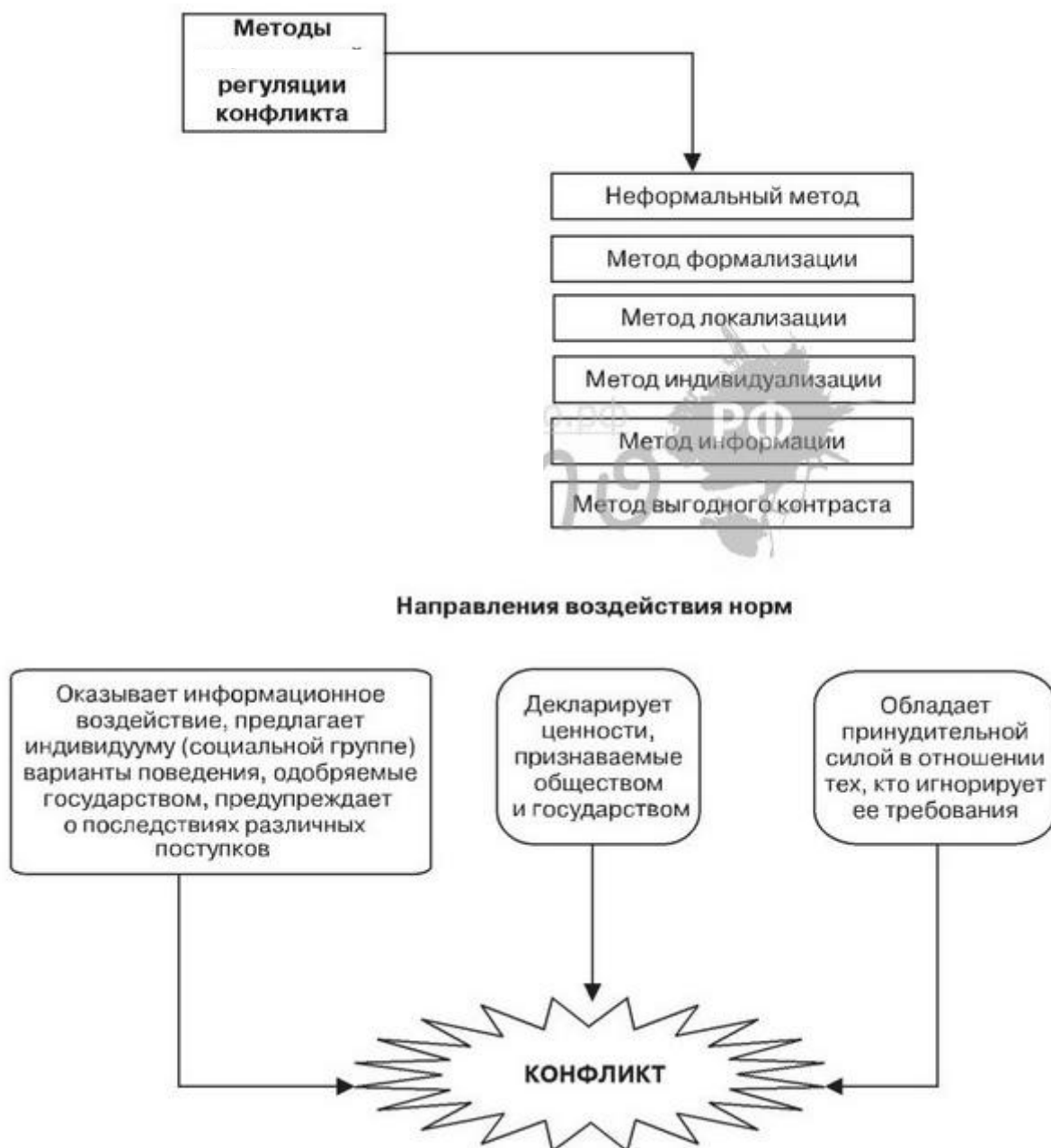
**Способы регулирования конфликта в зависимости от ситуации и других объективных факторов**

К.Томас выделяет пять способов регулирования конфликта, связанных с общим источником любого конфликта - несовпадением интересов двух и более сторон:

- соревнование (конкуренция) - как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- уклонение, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс;
- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

**Система** (от др.-греч. σύστημα — целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство (26).





**Рисунок 3. Система регулирования конфликтов в правоохранительной организации**

*Критерии эффективности системы регулирования конфликтов в правоохранительной организации (уровень сформированности личности: профессиональный, психофизиологический, коммуникативный, социально-психологический, информационный, перцептивно-когнитивный, ценностно-ориентационный, мотивационный, административный):*

- профессиональный критерий (профессиональные качества, которые складываются из профессиональных знаний, умений и навыков деятельности);

- психофизиологический критерий (способность к работе в условиях экстремальных ситуаций);

- коммуникативный критерий (наличие определенных коммуникативных качеств, позволяющих успешно строить и поддерживать общение с коллегами, начальниками и подчиненными и, в особенности, с местным населением; умение позитивно воспринимать и понимать иные системы ценностей, вести диалог с их представителями);

- социально-психологический критерий (способность к сотрудничеству, работе в команде, взаимной поддержке и взаимодействию);

- информационный критерий (наличие информации, необходимой и достаточной для своевременного и качественного выполнения работы);

- перцептивно-когнитивный критерий (способность адекватно воспринимать и понимать информацию и не искажать ее при передаче);

- ценностно-ориентационный критерий (наличие системы ценностей, которые позволяют интериоризировать цели миротворческой миссии, и превратить их в мотивы собственной деятельности);

- мотивационный критерий (наличие реальных побуждений (мотивов) к своевременному и качественному выполнению работы);

- административный критерий (исполнительность и дисциплинированность).

Как для любого другого взаимодействия между людьми, для конфликта характерно определенное **нормативное регулирование**. Это позволяет сделать конфликтную ситуацию более стабильной, управляемой, определить долговременный характер ее развития и регулирования. Нормативное регулирование конфликтов имеет свои особенности, определяемые как природой самих норм, так и спецификой противостояния сторон. Спектр применяемых мер достаточно широк.

*Нравственные нормы.* Любой конфликт затрагивает нравственные представления о добре и зле, правильном и неправильном поведении, чести и достоинстве и т. п. В то же время многие нравственные нормы никогда не являлись и не являются сейчас общепринятыми и одинаковыми для различных общественных групп, и чаще всего четко не сформулированы.

*Религиозные нормы.* Такие нормы характерны для большинства тех конфессий, где религиозные правила распространяются на широкую область жизнедеятельности человека. В то же время межрелигиозные конфликты чаще всего затруднительно регулировать религиозными нормами, которых оказывается явно недостаточно для решения возникающих противоречий.

*Нормы права,* которые, как правило, однозначны, закреплены в соответствующих актах и санкционированы государством. Положительным моментом в данном случае является то, что в представлении людей они носят официальный характер и не могут быть изменены под давлением сторон или под воздействием чьих-либо пристрастий.

Нормативный характер носят различного рода *правила общежития* и др.

Наличие определенных норм, способных предупредить или разрешить конфликтную ситуацию, предполагает и определенную систему их реализации.

А. В. Дмитриев выделяет несколько методов нормативной регуляции.

**-Неформальный метод** устанавливает оптимальные варианты повседневного поведения и взаимоотношений.

**- Метод формализации** — письменная или устная фиксация норм с целью устранения неопределенности выражаемых оппонентами требований, расхождений в их восприятии. Когда стороны расходятся, то стоит вернуться к исходным пунктам их взаимодействия.

**- Метод локализации** — привязывание норм к местным особенностям и условиям жизнедеятельности.

- **Метод индивидуализации** — дифференциация норм с учетом личностных особенностей и ресурсов людей.

- **Метод информации** — разъяснение необходимости и выгоды соблюдения норм.

- **Метод выгодного контраста** — нормы сознательно завышаются, а потом «отпускаются», фиксируясь на психологически приемлемом уровне, который чаще всего выше стартового.

### **1.3. Этапы разработки системы регулирования конфликтов в правоохранительных организациях**

**Этап** (от нем. *stapel* — склад через фр. *étape*) — понятие, имеющее следующие значения:

- пункт для ночлега и днёвок партий арестантов и войсковых команд во время передвижений их по грунтовым дорогам (23).

- принудительная транспортировка заключенных (осужденных и/или подследственных) или ссыльных; путь следования заключенных (ссыльных) к месту заключения или ссылки; партия транспортируемых заключенных (ссыльных) (11).

- отдельный момент, стадия какого-нибудь процесса (30).

Разработка система регулирования конфликтов в правоохранительной организации реализуется в ходе нескольких этапов.

#### **Первый этап.**

Первый включает в себя осуществление «предмиссионного» периода. Здесь происходит отбор кандидатов, они получают информацию о различных аспектах деятельности, структуре и функциях правоохранительных органов. На «предмиссионном» этапе участникам отбора дают представление о специфике ситуации, в которой им придется действовать. Основной акцент при этом делается на информировании о характере экстремальных условий миссии, о специфике местной культуры, на языковой подготовке.

#### **Второй этап.**

Непосредственно в правоохранительной организации реализуется второй этап подготовки персонала. Он характеризуется разнообразием предметов и направлений обучения. Проведенное исследование дает основание утверждать, что, несмотря на включенность в процесс обучения в правоохранительных практически всех будущих специалистов, эффективность подготовки является неравномерной. Полицейские часто остаются неудовлетворенными тем, как осуществляется обучение технике самозащиты, технике ведения переговоров, стресс-менеджменту, компьютерной технике, миграции населения и ряду других дисциплин. Значительная часть респондентов, участвовавших в социологических опросах, поддерживает идею совершенствования различных аспектов обучения.

### **Третий этап.**

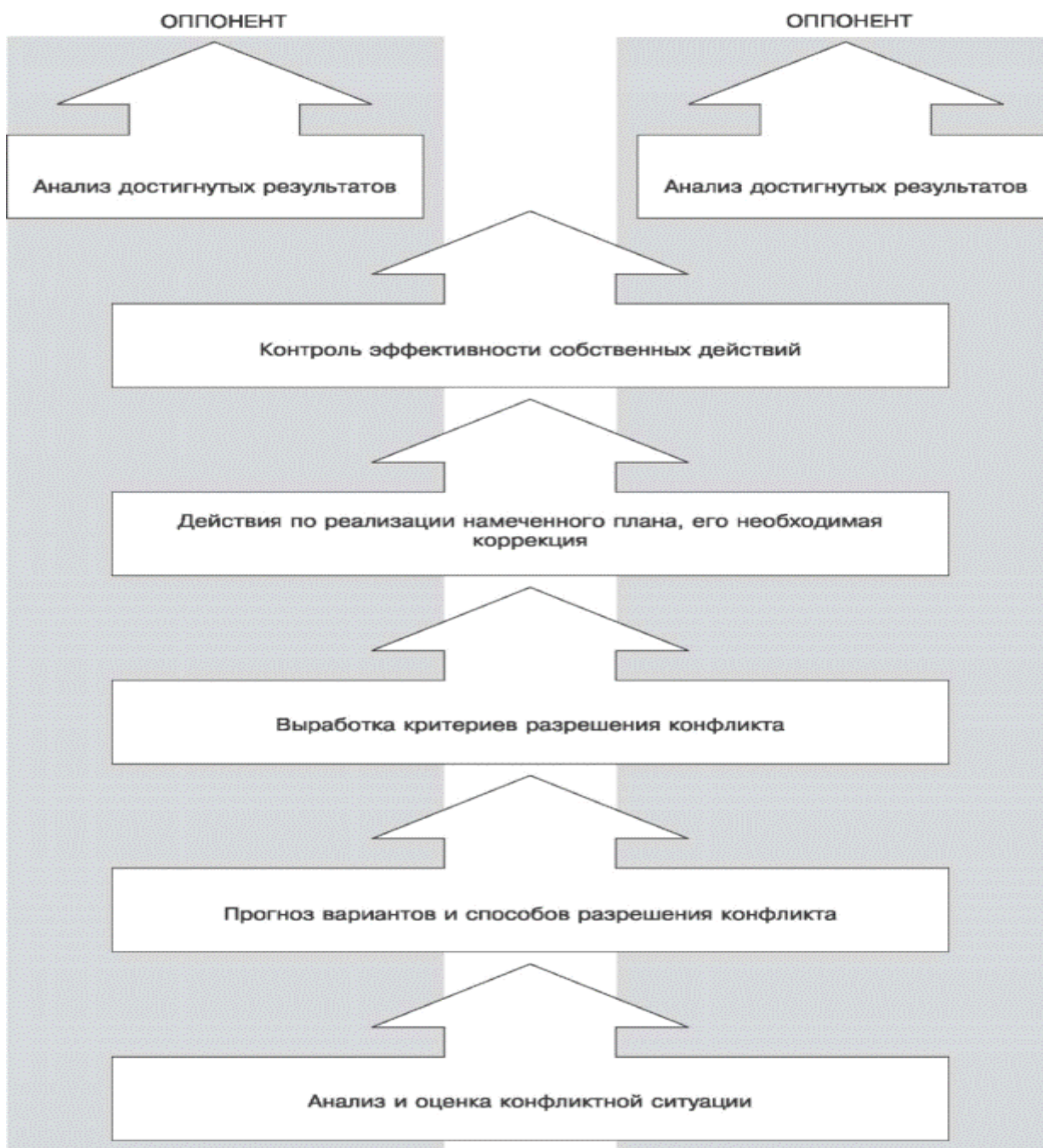
Подготовка полицейских завершается непосредственно в правоохранительной организации, где особое внимание уделяется знакомству с оперативной обстановкой, с характерными для данного региона стресс-факторами, психологическому обеспечению службы, психокоррекции.

В современных исследованиях различных полицейских структур давно обсуждается вопрос: как должна работать полиция, чтобы отвечать требованиям, предъявляемым ей современным обществом. Проблема разработки единых стандартов подготовки полицейских возникла сравнительно недавно. Необходимость появления единых международных стандартов обусловлена, прежде всего, ростом транснациональной преступности, существенными различиями в национальных системах подготовки полицейских кадров, что значительно осложняет международное сотрудничество в этой области, а также проблемой обеспечения прав человека в деятельности полиции.

В случае нарушения каких-либо норм вступает в действие механизм применения санкций. В ситуацию вмешиваются различные учреждения,

должностные лица, окружающие, призванные применять право в той или иной форме.

#### Этапы регулирования конфликта



**Рисунок 4. Этапы регулирования конфликтов**

По рассмотренным направлениям оказывается воздействие на все компоненты конфликта.

Регулирование конфликта включает в себя следующие этапы.

1. **Аналитический этап** предполагает сбор и оценку информации по таким проблемам, как:

- ◆ объект конфликта (материальный или идеальный; делимый или неделимый; может ли быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон);

- ◆ оппонент (данные о нем, его психологические особенности; отношения оппонента с руководством; возможности по усилению своего ранга; его цели, интересы; правовые и нравственные основы его требований; действия в конфликте, ошибки; в чем интересы совпадают, а в чем — нет и др.);

- ◆ собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы требований, их аргументированность; ошибки, возможность их признания и др.);

- ◆ причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту;

- ◆ социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте);

- ◆ вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, самого субъекта и представление субъекта о конфликте и т. д.).

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями оппонентов, свидетелями конфликта и др.

2. **Прогнозирование вариантов регулирования конфликта** оппонентами и определение соответствующих своим интересам и ситуации способов его регулирования. Прогнозируются: наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее

реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте.

3. **Определение критериев регулирования конфликта**, признаваемых обеими сторонами. К ним относят: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом, традиции.

4. **Действия по реализации намеченного плана** проводят в соответствии с выбранным способом регулирования конфликта. Если необходимо, то производится коррекция ранее намеченного плана.

5. **Контроль эффективности собственных действий** — критические ответы на вопросы: «Зачем я это делаю? Чего хочу добиться? Что затрудняет реализацию плана? Справедливы ли мои действия? Что нужно для устранения помех регулирования конфликта?» — и др.

6. По завершении конфликта — **анализ результатов**; обобщение полученных знаний и опыта; попытки нормализовать отношения с недавним оппонентом, снять дискомфорт в отношениях с окружающими, минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении.



## Выводы по первой главе

**Конфликт** — это столкновение..., противоречие..., борьба..., противодействие... (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности..., несовместимости..., противостояния.

Существуют различные признаки классификации конфликтов, более подробно мы рассмотрели конфликты по отношению к отдельному субъекту к ним относятся внутриличностные конфликты, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. Все виды конфликтов тесно связаны между собой.

Основные причины возникновения конфликтов:

несоответствием поступков одного из сотрудников принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям;

психологические особенности человеческих отношений, следует включить взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости и несовместимости;

своеобразии личности членов коллектива, в этом случае имеются в виду не только неумение человека контролировать свои эмоции, агрессивность, излишняя тревожность и т. п., но и социально-демографические характеристики.

**Управление конфликтом** - целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

**Виды деятельности по управлению конфликтами:**

1. Прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности.
2. Предупреждение конфликтов.
3. Регулирование конфликтов.
4. Разрешение конфликтов.

**Регулирование конфликта** — вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение **конфликта**, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Этапы регулирования:

1. Признание реальности конфликта
2. Легитимизация конфликта (определение правил поведения)
3. Институализация конфликта (создание рабочих групп, органов власти, процесс исполнения действия)
4. Разрешения конфликта (причины устраняются).

К.Томас выделяет пять способов регулирования конфликта:

- соревнование (конкуренция) - как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- уклонение, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс;
- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

**Система** (от др.-греч. σύστημα — целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

**Методы регулирования конфликтов:** неформальный метод, метод формализации, метод локализации, метод индивидуализации, метод информации, метод выгодного контраста.

**Этап** (от нем. *stapel* — склад через фр. *étape*) — понятие, имеющее следующие значения: отдельный момент, стадия какого-нибудь процесса.

*Нами в третьем параграфе первой главы были определены этапы разработки системы регулирования конфликтов в правоохранительной организации* (первый этап - «предмиссионный», т.е. здесь происходит отбор

кандидатов, они получают информацию о различных аспектах деятельности в правоохранительных органах, второй этап – подготовка персонала правоохранительных органов, третий этап – знакомство с оперативной обстановкой, с характерными для данного региона стресс-факторами, психологическому обеспечению службы и психокоррекции персонала.

Более подробно о разработке системы регулирования конфликтов в конкретной правоохранительной организации мы поговорим во второй главе нашего исследования.

## **Глава 2. Практическая работа по разработке системы регулирования конфликтов в правоохранительных организациях**

### **2.1. Анализ процесса управления конфликтами в правоохранительных организациях**

Современное развитие общества, характеризующееся опасным расширением зоны правового отчуждения населения и властных структур, вызывает насущную необходимость поиска новых технологий формирования личности, предъявляет качественно иной уровень требований к содержанию правоохранительной деятельности и носителям властных полномочий. Целью данного учебного пособия является оказание теоретической и практической помощи курсантам высших и средних образовательных учреждений МВД России, изучающих «Конфликтологию» в качестве учебной дисциплины, а также сотрудникам ОВД при решении комплекса задач, которые поставлены перед ними практикой профилактики и управления конфликтами в правоохранительных организациях. Впервые для решения проблем профилактики, предупреждения и регулирования конфликта рекомендуется использовать диспозитивно-личностный подход, представляющий собой совокупность принципов и организационно-педагогических мер, средств конструктивного регулирования противоречий, позитивного изменения межличностных отношений и самореализации в профессиональной деятельности.

Цели и задачи профилактики конфликтов в органах внутренних дел В процессе выполнения своих функциональных задач органы внутренних дел вступают в управленческие и организационные отношения (как внутрисистемные, так и внешние) с различными элементами государственных структур. Эти отношения могут быть вертикальными (власти – подчинения) и горизонтальными (сотрудничества – согласования). Правоохранительная система, в которую входят система правовых норм и система государственных органов, обеспечивающих законность и

правопорядок, является предметом отдельного изучения, причем многих юридических дисциплин.

Система правоохранительных органов характеризуется следующими положениями: наличием элементов (подсистем); субординационными и координационными связями подсистем; целостностью и качественным своеобразием; относительной самостоятельностью. Каждая из подсистем правоохранительных органов проявляет себя в двух видах: как управляющий субъект и как управляемый объект. Любые их звенья служат одновременно управляющей и управляемой системами. Например, УВД субъекта федерации по отношению к МВД России является объектом управления, но вместе с тем выступает и как субъект управления по отношению к территориальным отделам милиции, дислоцированным в области.

Между субъектом и объектом управления существуют постоянные прямые и обратные связи. Прямая связь исходит от субъекта управления в виде команд, управленческих решений (приказов, указаний, распоряжений).

Обратная связь поступает от объекта управления в виде информации о выполнении команд или причинах их неисполнения. В ходе реализации прямых и обратных связей между субъектами и объектами управления в ОВД системе могут возникать и возникают организационные конфликты.

Система управления, традиционно сложившаяся в российских ОВД, является линейно-функциональной, или вертикальной структурой управления, в которой все подчиняются по цепочке снизу вверх. Этот тип системы часто сравнивается с пирамидой, так как по мере приближения к вершине (продвижения по службе) число руководителей для сотрудника уменьшается и может стать вовсе незначительным при достижении определенной должности. В зависимости от цели, характера выполняемых действий и компетенции государственных органов по разрешению социальных конфликтов, различаются следующие виды правоохранительной деятельности: конституционный контроль; охрана общественного порядка; выявление и расследование преступлений; прокурорский надзор; защита прав

и законных интересов граждан, предприятий, организаций и учреждений; рассмотрение судами дел, отнесенных к их компетенции; общественная правоохранительная деятельность. В процессе правоохранительной деятельности личность включается во множество отношений – экономических, юридических, политических, моральных, культурных и иных, составляющих основу социальной структуры общества.

Необходимо отличать правоохранительную деятельность от правоприменительной деятельности, которая представляет собой систему разнородных действий основного и вспомогательного характера и «состоит в разработке и фактическом осуществлении организационных мер, направленных на то, чтобы обеспечить претворение предписаний правовых норм в жизнь» Органы внутренних дел, осуществляя управленческие функции, выполняют также профилактические, воспитательные задачи, хотя это и выходит за рамки чисто правоприменительных операций. Тем не менее, воспитательная деятельность органов внутренних дел накладывает отпечаток и на их действия по применению юридических норм. Стадии применения права соответствуют стадиям любой управленческой деятельности: сбор и оценка информации; принятие решения; обеспечение его реализации. Как и всякая управленческая деятельность, применение права должно основываться на полной и достоверной информации, обеспечивающей предвидение последствий правоприменительной деятельности.

Вышестоящие ОВД осуществляют реализацию властных полномочий по управлению правоприменительной деятельностью подчиненных. В основе взаимоотношений вышестоящих и нижестоящих органов внутренних дел находится принцип сочетания централизации и децентрализации. Вышестоящие органы контролируют деятельность нижестоящих, предоставляя, тем не менее, им широкие права в решении оперативных, текущих вопросов.

Система ОВД достаточно динамична, она постоянно развивается и совершенствуется, формирует новые структурные элементы и ликвидирует

устаревшие, утратившие функциональное значение. Как показывает исторический процесс, люди не могут жить, не участвуя в деятельности тех или иных организаций. Организации подразделяются между собой в зависимости от специфики их деятельности и характера выполняемых функций. Внешние требования общества по отношению к организации во многом определяют и характер внутренних отношений в самих организациях, а следовательно, воздействуют и на специфику существующих в них конфликтов.

Органы внутренних дел специально созданы для выполнения правоохранительной деятельности и наделены соответствующими полномочиями, вплоть до применения, в предусмотренных законом случаях, мер государственного принуждения. Системообразующий фактор ОВД – приоритетная задача, которая состоит в обеспечении законности и правопорядка, охране государственного и конституционного строя РФ, защите прав и законных интересов граждан, предприятий, организаций и учреждений. Вопрос о правомерности постановки проблемы управления конфликтами в ОВД вызывает в некоторых случаях определенные сомнения, связанные с принципиальной возможностью его научной организации. Важно иметь в виду, что педагогическое управление конфликтом предполагает конструирование процесса управленческого воздействия в соответствии с ведущими общественными тенденциями.

Научно организованное управление, учитывающее влияние доминирующих социальных отношений, оказывается в состоянии корректировать процесс развития конфликтной ситуации и в этом плане управлять им. С одной стороны, в современных исследованиях отмечается необходимость разработки основ профессионального психолого-педагогического регулирования конфликтов в деятельности организаций, накоплен определенный фонд методологических, теоретических, экспериментальных и технологических данных, который позволяет осуществить успешное решение отдельных аспектов данной проблемы. С

другой стороны, до настоящего времени в педагогике недостаточно разработана эффективная концепция педагогического управления конфликтами, представляющая собой единство методологических, теоретических и технологических основ.

Отсутствие в органах внутренних дел конфликтологических служб приводит к тому, что конфликтогенные факторы не подвергаются научному анализу, а передовой педагогический опыт регулирования конфликтов, имеющийся в отдельных подразделениях, не изучается, не обобщается, не систематизируется с целью масштабного внедрения. Отсюда следует противоречие между потребностью в методологической обоснованности процесса педагогического управления организационными конфликтами и его практической реализацией с опорой на недостаточно разработанные принципы, функции и условия совершенствования. В разрешении этого противоречия незаменима роль педагогической науки. Недостаточно глубокое изучение педагогики и психологии в юридических вузах МВД РФ, знакомство с литературой, ориентированной на рецептурное представление о педагогических явлениях, формирует у сотрудников правоохранительных органов упрощенное впечатление о целях, содержании, формах и методах педагогического процесса вообще и конструктивном разрешении конфликтов в частности.

В данном случае возникает вопрос о противоречии между реальной потребностью в психолого-педагогических знаниях и умениях, создающих базу для технологии конструктивного регулирования организационных конфликтов, и недостаточным уровнем подготовленности сотрудников органов внутренних дел для компетентного и квалифицированного участия в данном процессе. В системе ОВД организационные конфликты, под которыми мы подразумеваем все виды конфликтных межличностных и межгрупповых взаимоотношений, обусловленных деятельностью организации, разрешаются вне педагогики, а путем жесткого вертикального управляющего воздействия. В результате возникает противоречие между



недостаточно педагогически обоснованными внешними управляющими воздействиями на участников конфликта и их внутренней активностью, проявляющейся в виде самореализации в профессиональной деятельности. Направления профилактики конфликтности в ОВД Анализ деятельности органов внутренних дел, особенностей социально-психологической и воспитательной работы с личным составом позволяет выработать ряд основных направлений профилактики конфликтности.

Характер отношений в коллективе в значительной степени определяет общие условия деятельности подразделения - организация труда, условия, в которых трудятся работники, порядок поощрений, премирования, распределение отпусков, перспектив продвижения по службе, обеспеченность жильем. Имеющиеся криминогенные осложнения, социальные проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники ОВД создают, к сожалению, благоприятную обстановку для возникновения конфликтных ситуаций. Однако не каждый сотрудник и руководитель, сталкиваясь с конкретной конфликтной ситуацией и сетуя на плохие характеры, специфику самой работы, отдает себе отчет в том, насколько он сам, его личные недостатки являются, зачастую, причиной возникновения конфликтной ситуации. Таким образом, важным направлением профилактики конфликтности является, во-первых, создание общей оптимальной атмосферы трудовой деятельности, добросовестное исполнение возложенных на сотрудника обязанностей по борьбе с преступностью, что само по себе есть не только следствие, но и своего рода гарантия доброжелательных отношений как между сотрудниками, так и с руководителями, нормальных отношений с населением.

Во-вторых, каждый начальник подразделения, от начальника отделения до руководителя управления должен стремиться к индивидуальной работе с подчиненными, а эффективность таких усилий зависит от понимания особенностей характера того или иного работника. При этом следует иметь в виду не только индивидуальные черты характера отдельных сотрудников, но

и то общее, что свойственно той или иной категории работников. Индивидуально-психологический уровень конфликтов связан с личностными особенностями противодействующих сторон.

Эти индивидуальные особенности оказывают влияние на понимание причин конфликта, окраску форм его проявления, динамику развития, тактику поведения его участников и исход противоборства, на выбор приемов и методов их регулирования. Трудности осознания причин, поводов, форм проявления острых противоречий между людьми связаны с проявляющимися в поведении участников конфликтов неосознанных или мало осознанных явлений их внутреннего мира. Такие явления можно свести для анализа в пять групп.

I группа - импульсивные действия (различные гримасы, жесты, телодвижения). Их импульсивность может быть связана как с неожиданностью ситуаций, эмоциональным возбуждением, так и с действиями индивидуума в условиях снижения ясности («помрачение») сознания, в частности в результате алкогольного опьянения или употребления наркотических веществ.

II группа - мало осознаваемые явления, свойственные группам людей. Внеорганизованной бесчинствующей толпе это проявляется, например, в виде не всегда управляемой «слепой ненависти» к объекту недовольства, ложных ощущений, «безымянности» и «независимости» от организованных общностей людей, в формировании образа врага и виновника.

III группа - неожиданные и на первый взгляд странные поступки, вызванные кратковременными или продолжительными субсенсорными воздействиями на психику людей (своеобразными шутками, звуками, запахами, атмосферным давлением, радиацией). Сюда же можно отнести, например, встречающиеся факты поверхностного проведения осмотров мест происшествия отдельными следователями, у которых вид крови, мозгового вещества, обезображенного трупа вызывает непроизвольные реакции, что и сказывается на их, порой, поспешных действиях. Такое поведение может

стать поводом к конфликту с начальством, коллегами, а также с другими лицами при субъективном восприятии ими подобного поведения.

IV группа - разнообразные иллюзии восприятия и памяти, предубеждения и предрассудки. К этой группе явлений относятся различные виды внушаемости (суггестии) и подражания. Так, некритическое подражание одного из сотрудников ОВД районного звена манерам поведения вышестоящего руководства явилось толчком к появлению резких антипатий со стороны работников МВД к своему товарищу.

V группа - навыки и привычки. Относительная неподконтрольность сознанию этих явлений в одних случаях может способствовать быстрым и решительным действиям по пресечению развития конфликтов, а в других привести к их осложнению.

Характерным примером таких проявлений может быть ситуация, когда выработанный и в целом положительный навык отдания чести работником милиции при обращении к гражданам, в момент задержании заведомо вооруженного преступника, находящегося в автомашине. Открыв дверцу, сотрудник, «козырнув», попросил документы и в следующее мгновение был тяжело ранен. В другом случае работник ГАИ, подходя к водителю остановленного им для проверки автомобиля, вызвал раздражение водителя тем, что производил пальцем вращательные движения жезлом. Не понимая причины раздражения водителя, госавтоинспектор проявил излишнюю подозрительность, которая переросла в придирчивость.

Встреча закончилась конфликтной ситуацией. Осознание причин конфликта, трезвая критическая их оценка, как правило, дают возможность выработать определенные меры по предупреждению подобных конфликтных ситуаций и разрешению уже возникших.

К общим мерам предупреждения конфликтов относятся: сосредоточение внимания личного состава на состоянии оперативной обстановки, охраны общественного порядка, профилактики правонарушений и борьбы с преступностью; повышение профессионального мастерства

работников ОВД; укрепление авторитета рядового и начальствующего состава ОВД среди населения. Своевременное предотвращение возможного возникновения конфликтов, установление причин, их порождающих, являются первоочередной задачей руководителей любого подразделения, но это не значит, что нужно обязательно стремиться к полной бесконфликтности. Анализ конфликтов в коллективе того или иного подразделения ОВД свидетельствует о том, что отдельные конфликтные ситуации чреватые сильными эмоциональными переживаниями, ухудшением взаимоотношений. Однако детальное изучение природы конфликтов, их влияния на результаты работы подразделений ОВД позволяют констатировать, что конфликты в некоторых случаях помогают решать многие назревшие проблемы и способствуют оздоровлению общей атмосферы в коллективе.

Дисциплина как средство профилактики конфликтов Служба в органах внутренних дел является специфическим видом профессиональной деятельности, которая характеризуется повышенной нагрузкой на психо-эмоциональную сферу человека. Взаимоотношения между людьми - это естественный социально-психологический процесс общественной жизни.

Взаимоотношения сотрудников ОВД регламентируются уставами и нормативными документами, как по вертикали, так и по горизонтали и строятся на основе взаимного уважения. У руководителя (командира) всегда есть подчиненные. Структура служебного управления предполагает четкое выделение лиц, наделенных полномочиями командира, и лиц, выполняющих его приказы, которые относятся к категории подчиненные.

Деятельность руководителя (командира) по руководству подчиненными и структурными подразделениями заключается, прежде всего, в возможности и необходимости отдавать приказание и добиваться их исполнения. С другой стороны, каждый сотрудник, включенный в структуру служебного управления, в качестве подчиненного, обязан точно и в срок выполнять все приказание начальника. Подчинение одних людей воле других

всегда изобилует *психологическими* трудностями. Служебная практика показывает, что конфликтные и психологически-напряженные ситуации в подразделениях ОВД между командиром и подчиненными встречаются довольно часто и имеют существенные различия между конфликтными ситуациями имеющими место в войсковых подразделениях.

Опытные руководители знают, что конфликтная ситуация в подразделении может существовать долго, в результате чего из-за незначительного инцидента может возникнуть серьезный конфликт. Конфликт- это борьба за лидерство, за достижение какой-либо значительной цели.

В динамике развития конфликта можно выделить несколько фаз: возникновение предконфликтной ситуации; дальнейшее усиление взаимной напряженности или возникновение конфликтной ситуации; возникновение повода для конфликтного столкновения (внутреннее побуждение и внешнее побуждение); апогей - высшая точка развития конфликта; разрешение конфликта. К конфликтам, как правило, отношение отрицательное, в них не часто бывают конструктивные начала, но их нельзя совсем исключить из практики служебной деятельности.

Следует отметить, что стимулирующая функция конфликта в служебной деятельности не всегда рациональна. Поэтому руководителю необходимо знать механизмы управления конфликтами и их профилактику.

Конфликт зачастую легче предупредить, чем устранить. Профилактика **психологически-напряженных** ситуаций между начальником и подчиненными предполагает обязательное знание психологических основ возникновения конфликтов и возможных способов их регулирования и устранения. Возникновение отдельных микрогрупп, претендующих на особое положение в коллективе инициирует возникновение как межличностных, так и межгрупповых конфликтов. Наиболее значимыми предпосылками возникновения конфликтов являются: грубость с подчиненными, отсутствие навыков общения; демонстрация силы,

зазнайство; эгоизм, нетерпимость к возражению; завоевание «дешевого» авторитета; нечестность, лень; бесхарактерность.

На начальной стадии возникновения конфликта, руководителю, прежде всего, необходимо правильно сделать анализ сложившейся ситуации. При этом целесообразно придерживаться следующей логической последовательности: знать основы социально-служебной психологии, чтобы понимать суть требований к личности и возможности их реализации; понимать участников конфликта, объективно давать оценку происходящего; предвидеть последствия конфликта; приобрести качества, дающие право на уважение коллектива.

Чтобы пользоваться такой схемой, руководителю, прежде всего, необходимо начать разрешение конфликта с оценки своих действий в сложившейся ситуации. На начальной стадии возникновения конфликта хороший эффект приносят применение следующих приемов: индивидуальная беседа; предупреждение; нестандартное решение спора; юмор.

Практика последних лет и проведенные научные исследования выдвинули ряд принципов управления взаимоотношениями в коллективах. К ним можно отнести следующие: во-первых, обязательность выполнения каждым руководителем требований приказов и нормативных документов, регламентирующих жизнь подразделения; во-вторых, всесторонний учет индивидуальной и групповой подготовленности членов коллективов к выполнению поставленных задач; в-третьих, активная опора при формировании и регулировании уставных взаимоотношений на целеустремленную служебную, общественную, культурно-массовую и другие виды деятельности; в-четвертых, единство и согласованность действий со своими заместителями, опора на актив подразделения. Мощным фактором предотвращения конфликтных ситуаций в подразделении является дисциплина и уставной порядок. Не случайно в подразделениях, где уровень дисциплины находится на высоком уровне, конфликтные ситуации встречаются реже. К числу обязательных условий определяющих

профилактику возникновения конфликтов в коллективе, по определению С. И. Денисенко, относятся: обеспечение соответствия условий жизни, службы, учебы, физиологических и психологических возможностей сотрудников; исключение противоречий в режиме службы, наслоений в распорядке дня; стремление руководителя к стабилизации внутреннего распорядка, сведение до минимума необоснованных приказов и распоряжений; достижение высокой степени подготовленности личного состава к несению службы.

Встречающиеся межличностные и групповые конфликтные отношения не всегда ярко проявляются. Поэтому необходим их анализ и прогнозирование с целью предотвращения их дальнейшего развития. При этом целесообразно четко разграничивать деловые конфликты с сугубо личными и коллективными. Если конфликт состоялся и его не удалось предотвратить, необходимо применение оперативных мер, направленных на его прекращение.

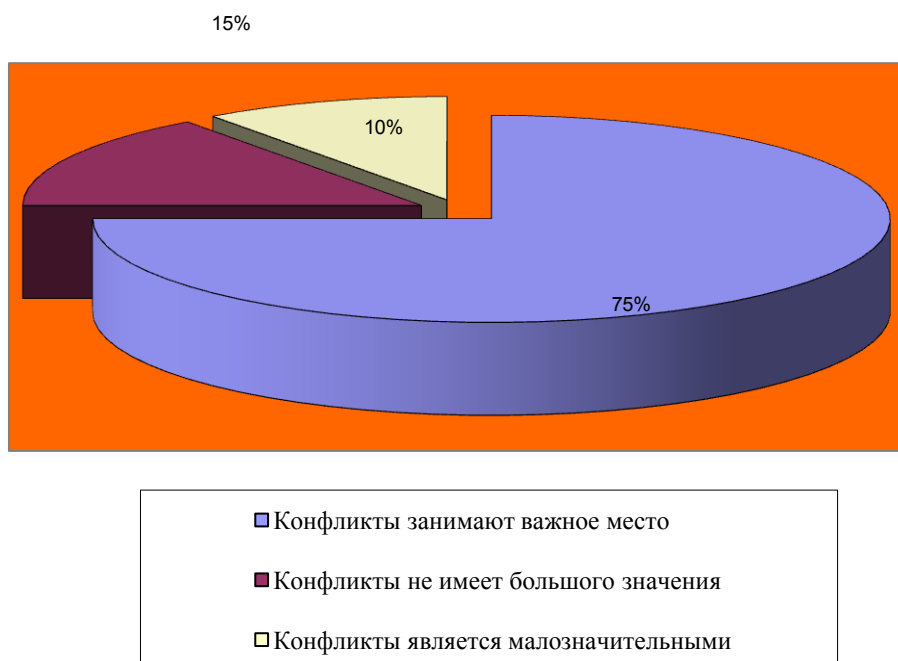
Рассмотренные конфликтные ситуации и пути их регулирования не исчерпывают их многообразия. В этих целях руководитель (командир) в рамках командирской учебы должен постоянно овладевать навыками поведения в возможных *психологически-напряженных* и конфликтных ситуациях.

Конфликты неизбежны. Они существовали всегда и будут существовать столько, сколько существуют человек и общение людей между собой. В сложных ситуациях борьбы с преступностью, в обстановке реальной угрозы здоровью и жизни сотрудников у них нередко возникают стрессовые состояния: напряженность, чувство тревоги, страха, растерянности и т. д., которые отрицательно влияют на психику и здоровье.

Важный путь предупреждения конфликтов - конфликтологическая подготовка сотрудников ОВД в современных условиях. Квалифицированное разрешение конфликтов в ОВД - это направление не только ответственное, но и чрезвычайно эффективное, способное кардинально повлиять на современное состояние правоохранительной системы.

В результате анкетирования было опрошено 50 респондентов среди сотрудников РОВД Metallургического района города Челябинска и среди 50 респондентов среди сотрудников РОВД Калининского района города Челябинска.

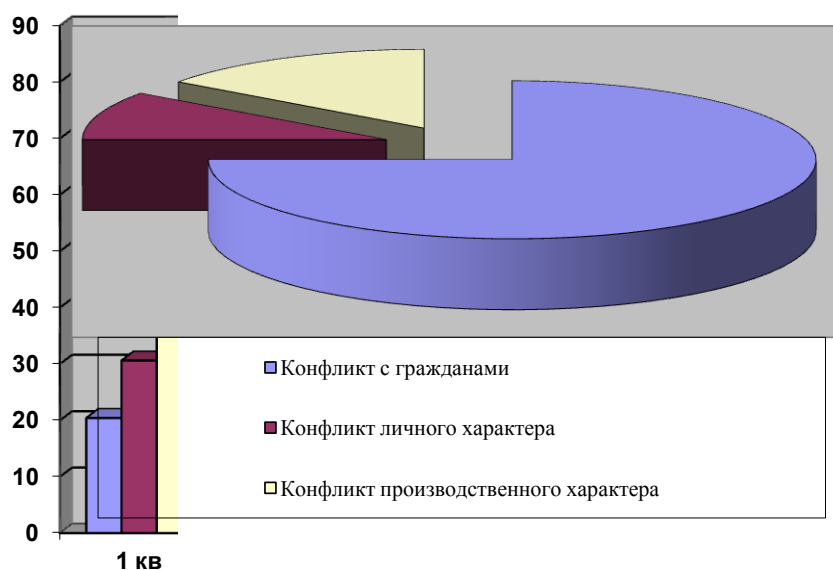
На вопрос о месте конфликтов в трудовой деятельности персонала правоохранительных организаций 75 % респондентов ответили, что конфликты занимают важное место, 15 % опрошенных не придают им большое значение, для 10% респондентов конфликты являются малозначительным фактом (рисунок 5).



**Рисунок 5. Место конфликтов в трудовой деятельности сотрудников правоохранительных организаций**

При ответе на вопрос, с какими конфликтными ситуациями сталкиваются сотрудники РОВД Metallургического района города Челябинска, 75 % респондентов ответили, что основной вид конфликтов – это конфликт с гражданами, по 10% респондентов решили, что это конфликты личного характера и 15 % производственного характера (рисунок 6).

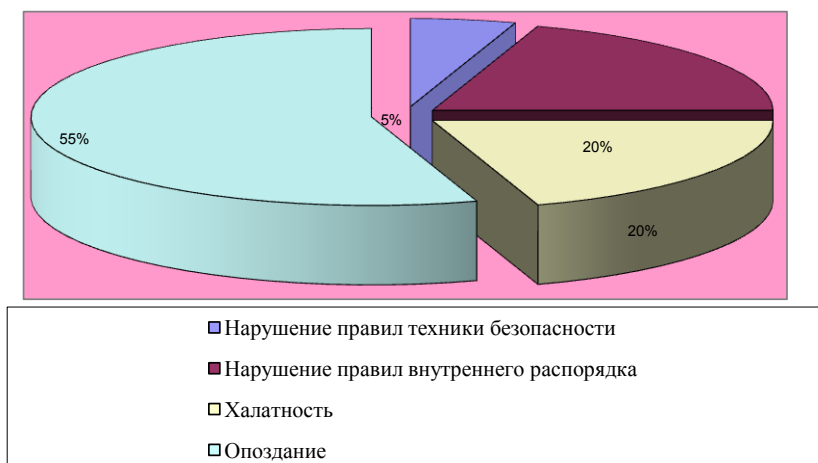




**Рисунок 6. Виды конфликтов в трудовой деятельности сотрудников правоохранительных организаций**

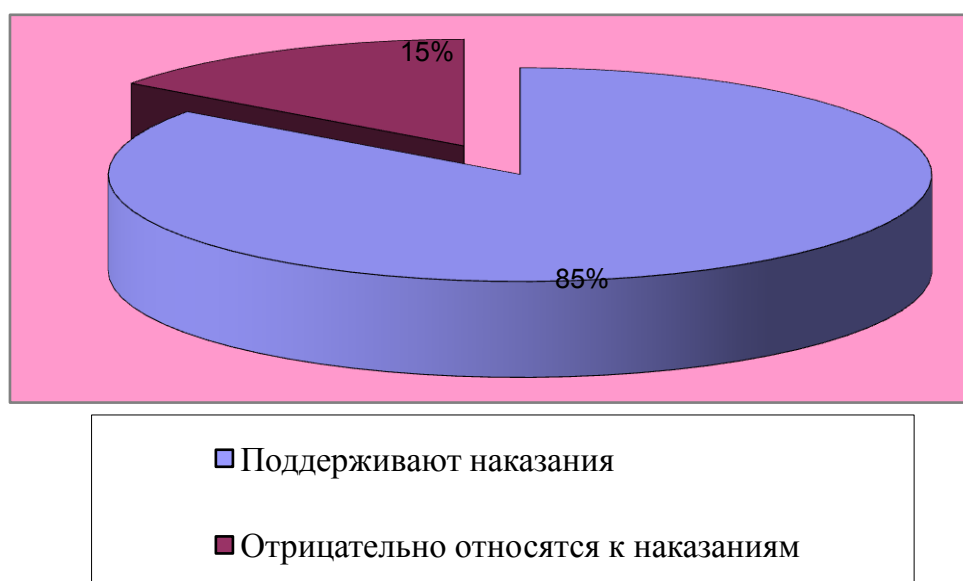
Одним из важных вопросов был вопрос об эффективности мероприятий по регулированию конфликтных ситуаций. 85 % опрошенных ответили, что мероприятия по регулированию конфликтных ситуаций проводятся эффективно, 5 % затруднились ответить на вопрос, 10% считают, что мероприятия неэффективны.

На вопрос о нарушениях трудовой и технологической дисциплины, 55 % респондентов ответили, что это опоздание на работу, по 5 % ответов приходится на нарушение правил техники безопасности, по 20 % нарушение правил внутреннего распорядка, по 20 % - приходится на халатность (рисунок 7).



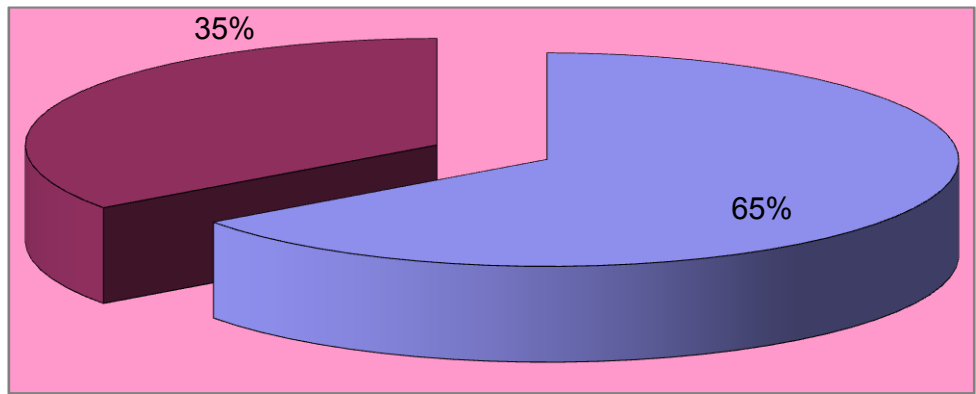
**Рисунок 7. Нарушения трудовой и технологической дисциплины**

На вопрос об отношении к наказаниям за нарушения трудовой дисциплины, 85% респондентов ответили, что поддерживают наказания, 15% отрицательно относятся к наказаниям за правонарушения (рисунок 8).



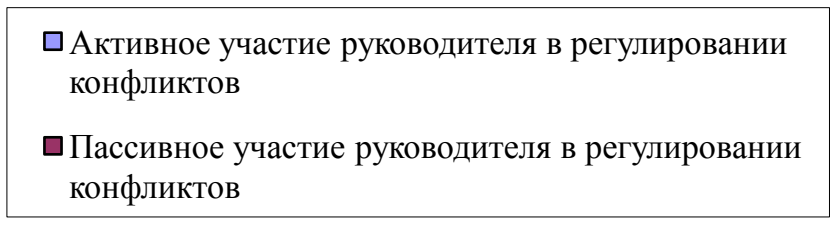
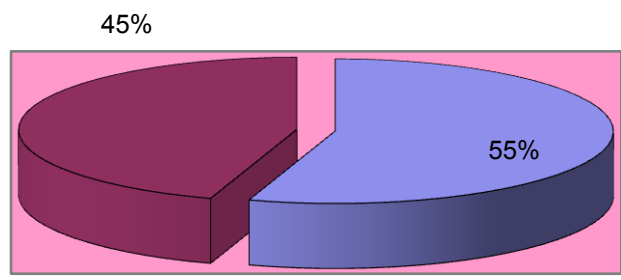
**Рисунок 8. Отношение сотрудников к наказаниям за нарушение трудовой дисциплины**

На вопрос о том, какие отношения у вас с коллегами по работе, 65 % респондентов считают, что в коллективе сложились хорошие отношения между сотрудниками, 35% считают, что отношения между сотрудниками плохие (рисунок 9).



**Рисунок 9. Отношения работников к своим коллегам**

На вопрос об участии руководителя в конфликте, 55 % респондентов ответили, что руководитель, как правило, участвует в конфликте, 45% респондентов отметили пассивность руководителя в участии конфликтов (рисунок 10).



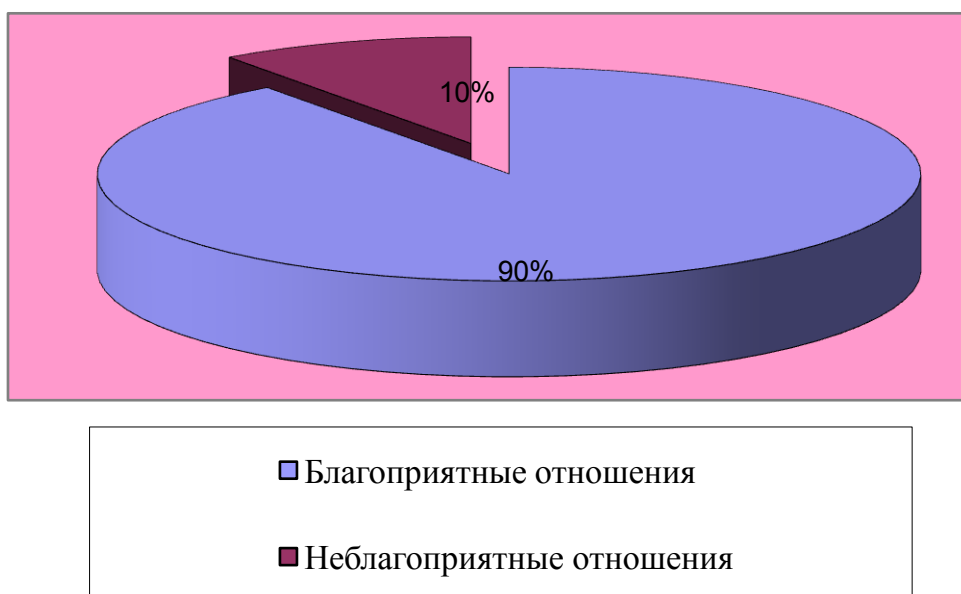
**Рисунок 10. Участие руководителя в конфликте**

В во время опроса выяснилось, что конфликты бывают между:

- сотрудниками правоохранительных органов, как правило это конфликты внутри аппарата;
- между самими сотрудниками правоохранительных органов;
- между сотрудниками правоохранительных органов и гражданами.

Таким образом, проведя исследование подверженности конфликтным ситуациям сотрудниками правоохранительных органов можно отметить следующее:

- микроклимат между сотрудниками правоохранительных органов сложился весьма благоприятный так считают 90% опрошенных и 10% - неблагоприятными (рисунок 11);



**Рисунок 11. Микроклимат между сотрудниками правоохранительных органов**

- основная доля конфликтов, возникающих приходится на конфликты с гражданами;
- более половины опрошенных положительно относятся к наказаниям трудовой дисциплины.

Сравним полученные результаты:

В результате исследования установлено наличие связи между конфликтами на предприятиях и конфликтами, происходящими среди сотрудников правоохранительных органов

Так при ответе на вопрос о преобладании видов конфликтов в трудовой деятельности респонденты ответили примерно одинаково (таблица 1).

**Таблица 1**

**Перечень предприятий, работники которых приняли участие в обследовании**

| Конфликты на предприятиях                    | Конфликты в правоохранительных организациях  |
|--|--|
| 60 % - конфликты с клиентами                 | 75 % - конфликты с гражданами                |
| 20 % - межличностные конфликты               | 10 % - конфликты личного характера           |
| 20 % - конфликты производственного характера | 15 % - конфликты производственного характера |

При ответе на вопрос об участии руководителя в конфликтах, респонденты ответили примерно одинаково (таблица 2).

**Таблица 2**

**Участие руководителя в конфликте**

| Конфликты на предприятиях | Конфликты в правоохранительных организациях |
|---------------------------|---|
| 50 % - активное участие   | 55 % - активное участие                     |
| 50 % - пассивное участие  | 45 % - пассивное участие                    |

На вопрос о длительности возникающих конфликтов респонденты ответили следующим образом (таблица 3):

**Таблица 4**

**Длительность конфликтов, возникающих в трудовой сфере**

| Конфликты на предприятиях | Конфликты в правоохранительных организациях |
|---------------------------|---|
| 50 % - активное участие   | 55 % - активное участие                     |
| 50 % - пассивное участие  | 45 % - пассивное участие                    |

Таким образом, из результатов, проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

а) существует взаимосвязь между конфликтами, происходящими в частном секторе и конфликтами, возникающими в правоохранительных организациях;

б) конфликты, доминирующие и в той и в другой области, регулируются одинаковыми методами.

Исследование проводилось в три этапа: на первом этапе был проведен вторичный анализ конфликтов на примере других организаций, на втором этапе проведен анализ конфликтов в правоохранительных организациях и на третьем этапе сравнили результаты двух исследований.

Проведенные исследования в правоохранительных организациях помогут предотвратить дальнейшие вспышки конфликтов, принять соответствующие меры по профилактике конфликтов и их регулированию. Анализ конфликтов в данной сфере поможет создать комфортные и благоприятные условия для работников в правоохранительных организациях.

## **2.2. Рекомендации по регулированию конфликтов в правоохранительных организациях**

Необходимо принятие норм применения методов регулирования конфликта. Законодательство о конфликте должно учитывать степень развитости гражданского общества, основные принципы и особенности организации государственной службы (в частности, систему мотивации, оплаты труда, степень распространенности бюрократизма), особенности государственного устройства и целую систему факторов, оказывающих влияние на управленческие аномалии в государственной службе (экономические и социальные условия, правовой и политический порядок, политику, проводимую государством в конкретный исторический период в стране, и факторы внутренней среды). Учет этих факторов важен, чтобы сделать законодательство о конфликте реально исполнимым в профессиональном поведении государственных служащих.

Комплексная нормативно-правовая регламентация ситуаций конфликта и действий чиновников необходима для реализации целей регулирования конфликта интересов, однако без системного управления административной этикой это невозможно. Необходима разработка целого комплекса мер управления административной этикой, направленных на улучшение морального климата государственного управления, чтобы в ситуации конфликтов (реального и потенциального) чиновник выбирал добропорядочное поведение.

Основными элементами системы управления административной этикой в целях повышения потенциала регулирования конфликта должны стать следующие взаимосвязанные между собой комплексы мер:

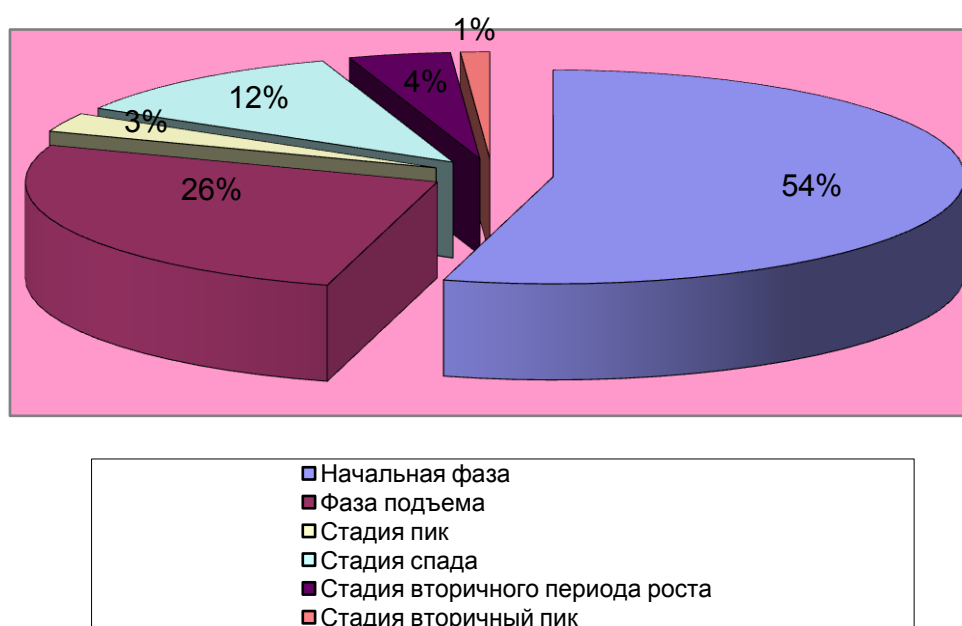
**Рекомендация 1. Принятие кодексов поведения, интеграция их в законодательство и обеспечение их исполнения;**

**Рекомендация 2. Формирование и поддержание организационной (административной) культуры сотрудников правоохранительных организаций, запрещающей конфликты.**

Одной из основных ценностей административной культуры государственной службы должно стать служение обществу как конечная цель государственного органа и доминирующий мотив деятельности государственного служащего. Государственные служащие должны внутренне принимать, что при принятии управленческого решения важно игнорировать соображения личной выгоды. В тех случаях, когда реализовать этот принцип не представляется возможным, государственное должностное лицо должно воздерживаться от участия в принятии или исполнении официальных решений, которые могут быть скомпрометированы его интересами как частного лица или принадлежностью к другим организациям.

Итак, рекомендации по регулированию конфликтов, предполагающие непротиворечие нормативных систем государственной службы и социума:

а) Необходимо вовремя вмешаться в конфликт. Если третье лицо “входит и управляет конфликтом” в начальной фазе, он разрешается на 55%; если на фазе подъема — на 26%, а на стадии пик — менее 3%, на стадии спада — около 11%, на стадии вторичный период роста — менее 4%, на стадии вторичный пик — менее 1% (рисунок 10).



**Рисунок 12. Вмешательство в конфликт на различных стадиях**



б) важно принять Кодекс служебного поведения государственных служащих как свод единообразных, одинаковых для любых должностных лиц правил служебного поведения, исполнение которых чиновниками граждане вправе требовать. Кодекс должен содержать конкретный перечень дисциплинарных санкций за нарушение правил служебного поведения, установить, прежде всего, механизмы дисциплинарного воздействия, закрепить обязательные правовые нормы прямого действия. Кодекс также мог бы способствовать формированию профессионального этики чиновника, изменению социальных установок государственных служащих, смещению их приоритетов реализации личных, корпоративных интересов в сторону реализации государственных интересов.

в) изменение стимулов поведения чиновника (закрепление принципа соответствия вознаграждения чиновника результатам его деятельности и соответствия размера вознаграждения чиновника размерам заработной платы менеджеров низшего, среднего и высшего звена в бизнесе).

г) нужно создать единый орган, координирующий регулирование конфликтов у российских государственных служащих с конкретными функциями и широкими полномочиями и определенной ответственностью (в том числе функциями контроля и надзора).

д) при разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Оно выражается в отрицательном мнении об оппоненте и в негативных эмоциях по отношению к нему. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение. Главное— снизить интенсивность негативных эмоций, переживаемых по отношению к оппоненту.

е) целесообразно перестать видеть в оппоненте врага, противника. Важно понять, что проблему, из-за которой возник конфликт, лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствует, во-первых, критический анализ собственной позиции и действий. Выявление и признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента. Во-вторых,

необходимо постараться понять интересы другого. Понять — не значит принять или оправдать. Однако это расширит представление об оппоненте, сделает его более объективным. В-третьих, целесообразно выделить конструктивное начало в поведении или даже в намерениях оппонента. Не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп. В каждом есть что-то положительное, на него и необходимо опереться при разрешении конфликта.

ж) необходимы кадровые перемещения внутри системы государственной службы законодательно закрепить и строго регламентировать систему продвижения по службе. Это позволит ограничить возможности протекционистской вертикальной мобильности. Система продвижения должна основываться на двух принципах: повышении квалификации (что подтверждается либо специальной проверкой и соответствующей оценкой, либо сдачей специального экзамена) и принципе постепенного продвижения (нельзя «перескакивать» через очередную ступень). Возможности исключений также должны быть четко названы в законе. Постепенное продвижение ставится в зависимость от выслуги лет и стажа государственной службы. План продвижения по службе должен разрабатываться на основе закона в каждом государственном органе управления в зависимости от его специфики.

к) должен быть создан банк данных о кадрах государственной службы, где будут сохраняться, и обновляться не только все статистические данные о кадрах, но и информация о кадровом резерве, выпускниках, кадровых перемещениях госслужащих, за счет чего будут формироваться ретроспективные динамические ряды, которые в дальнейшем послужат основой как для анализа динамики функционирования госорганов, так и для прогноза их деятельности.

л) сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Слишком радикальные требования могут

спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

м) перед тем как начать регулирование конфликта необходимо его проанализировать. Поэтому, предполагая провести серьезную беседу с оппонентом или с участниками конфликта, руководитель правоохранительной организации должен предварительно проанализировать сложившуюся ситуацию. Не рекомендуется идти на сложный разговор без подготовки, которая является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Предварительный анализ заключается в выяснении: участников конфликтной ситуации, их основных интересов, инициаторов конфликта и их цели, реакции других членов организации и подразделений на создавшуюся ситуацию и т.д. Кроме установления объективных обстоятельств конфликтной ситуации, часто целесообразно постараться учесть субъективные факторы — психологические особенности участников конфликта. Знание субъективных обстоятельств позволит быстрее достичь сближения позиций участников конфликтной ситуации, с учетом их психологических особенностей.

Необходима предварительная подготовка к проведению переговоров с участниками конфликта предполагает формулировку цели беседы и ее основной схемы. Если позиции сторон в результате анализа конфликта остаются неясными, то целью беседы может являться уточнение позиций оппонентов. Если позиции ясны, то целью беседы становится обсуждение предлагаемого решения конфликта. Цель переговоров может состоять и в устранении напряженности между участниками конфликта, в восстановлении нормального взаимодействия. Следует учитывать, что обычно нецелесообразно пытаться достичь всех целей сразу: разобраться в ситуации, тут же попытаться договориться и нормализовать отношения сторон. Ускоренное решение конфликта рекомендуется только в простых ситуациях. Чем сложнее конфликт, тем рискованнее пытаться решить все проблемы

сразу, так как необдуманные действия могут усугубить возникшую ситуацию.

Начиная переговоры, важно показать доброжелательное и искреннее желание разобраться в ситуации и понять участников конфликта. Можно вслух сформулировать цель беседы, чтобы придать разговору более конкретный характер. При этом в процессе беседы руководитель должен управлять ходом разговора, направляя его в нужное русло, в соответствии с целью беседы. Необходимо придерживаться конструктивного характера разговора, то есть обсуждение должно быть конкретно по предмету конфликта, без обобщений или переноса разговора на другие области взаимодействия, ссылок на не имеющие отношения к делу неудачи или ошибки, с использованием только деловых аргументов.

Сложность беседы, эмоциональная напряженность в процессе переговоров быстро вызывают у участников конфликта чувство психологической усталости. Поэтому важно стремиться закончить беседу до того, как кто-то из участников беседы начинает ею тяготиться, даже если для этого придется отложить завершение разговора. Собеседники должны завершать переговоры на позитивной ноте, с чувством готовности к дальнейшим контактам. В то же время нужно подчеркивать важность проведенных переговоров, даже если они были безрезультатны, так как ощущение бесплодности проведенного разговора создает у участников негативное отношение к продолжению переговоров.

Для того чтобы процесс принятия решений проходил рационально и эффективно при формулировке и анализе проблемы можно использовать прикладные методики конфликтологии. После того как известно о возникшей проблеме необходимо применить правила рациональной дискуссии, чтобы избежать обострения конфликтов противоборствующих сторон. К правилам рациональной дискуссии относятся следующие.

Правило постановки проблемы: следует преобразовать каждый дополнительный вопрос в основной и каждый из них по очереди обсуждать.

В этом случае основная проблема выяснится в процессе обсуждения и займет центральное место без давления с какой-либо из сторон участников дискуссии.

Правило реплики в дискуссии: каждое выступление участников дискуссии должно содержать критику аргументов предшествующих ораторов и защищать собственные аргументы по дискутируемой проблеме, но не уводить дискуссию в сторону.

Правило согласования смыслового значения многозначных терминов: следует с самого начала договориться о том, какой смысл участники дискуссии будут вкладывать в ключевые понятия по существующей проблеме. Это позволит избежать многих недоразумений в дальнейшей дискуссии.

Однако на практике при обсуждении конфликта гораздо чаще используются нерациональные методы дискуссии: высмеивание, ирония, апеллирование к авторитетам, использование стереотипов, приписывание оппоненту определенных свойств, которые в данной группе осуждаются, тенденциозная интерпретация высказываний оппонента, чтобы вменить в вину противнику намерения, которых он не имел. Подобная процедура состоит в выборочном извлечении высказанных оппонентом суждений и создании таким образом целого, которое может вызвать у слушателей отрицательное отношение к взглядам противника. В результате может победить не тот, чье решение более эффективно и рационально, а тот, кто с помощью нерациональных методов ведения дискуссии сумел привлечь на свою сторону больше сторонников. Поэтому в процессе обсуждения следует по возможности избегать перечисленных нерациональных приемов дискуссии, которые вносят излишнее эмоциональное напряжение в обсуждение проблемы.

Для того чтобы наиболее полно выявить слабые стороны предлагаемых решений и в особенности избежать не критических оценок планируемых социальных изменений, к участию в дискуссии можно привлекать не только

представителей власти, администрации, экспертов, но и представителей заинтересованных социальных групп, которых касается решение проблемы. Однако групповое обсуждение может пойти по ложному пути, если заранее не учесть несколько факторов, которые специалисты называют ловушками группового мышления. Ниже приводятся семь наиболее распространенных ловушек:

- ограничение дискуссии до обсуждения одного из предлагаемых способов решения проблемы, который представляется как наилучший вариант;

- блокирование информации, не соответствующей избранному проекту решения;

- упрощение ситуации, вследствие чего она воспринимается схематично и односторонне;

- пренебрежение при анализе планируемых социальных изменений факторами, мешающими реализации избранной альтернативы действия (например, бюрократическая инерция, сопротивление противников данного проекта и т.д.);

- односторонняя переоценка или недооценка действительного масштаба планируемого решения (учет только текущих или краткосрочных последствий);

- тенденциозное приписывание позитивных следствий определенному решению проблемы, а негативных — факторам, действующим независимо от него;

- односторонняя сосредоточенность на положительных факторах решения проблемы и пренебрежение отрицательными следствиями.

После завершения дискуссии наступает решающая фаза процесса принятия решения — выбор одной из возможных альтернатив действия. В политической практике обычно используют два основных метода решения практического выбора: путь компромисса и путь голосования (последний

метод нами рассматриваться не будет, поскольку прикладные возможности конфликтологии в нем используются).

Применение метода компромисса возможно в том случае, когда интересы участников решения не находятся в остром противоречии: они в чем-то совпадают, а в чем-то расходятся. В многонациональном государстве, например, объединяющей идеей может выступать удержание интегральности и независимости государственной организации. Общее решение в таком случае возникает в результате согласования мнений всех участников, что не гарантирует ни одной из сторон осуществления ее целей, но возможно для принятия всеми участниками. Желание не задевать самолюбия, так же как чисто политическая озабоченность тем, чтобы намеченное решение не слишком повлияло на равновесие сил, приводит к компромиссным соглашениям: нет ни победителей, ни побежденных. Разумеется, это может сказаться на эффективности государственного управления, поэтому для достижения компромисса возможен и другой путь.

Болгарский социолог Марко Марков предлагает во избежание конфликтов при выборе одной из возможных альтернатив действия опираться на эмпирические законы науки. Он стремится оценивать все возможные варианты решения на основе единых объективных критериев:

- каково будет состояние проблемы по каждому варианту после ее решения;
- сколько времени, и какие средства будут необходимы для осуществления каждого варианта решения;
- какие трудности и каким образом необходимо преодолеть при реализации каждого из проектов;
- как будет отражаться каждый вариант решения на состоянии всего социального организма в целом.

Если выбор решения в значительной мере определяется действиями партнера в предполагаемой ситуации, при подготовке проекта решения используется теория игр. В данном случае игра рассматривается как

конфликтная ситуация, столкновение, в котором кто-то должен выиграть, а кто-то проиграть. Наиболее выигрышный и эффективный вариант утверждается в качестве окончательного проекта решения.

В выпускной квалификационной работе предлагается создать в правоохранительных организациях комнаты психологической разгрузки. Новизна заключается в том, что комнаты психологической разгрузки отсутствуют как в Нижнекамском городском суде Республики Татарстан, так и в других правоохранительных организациях.

Данная комната будет являться удобной формой организации психогигиенической и стрессо-профилактической работы в правоохранительных организациях.

Исследования показывают, что кратковременный отдых в комнате психологической разгрузки, в среднем, на 25 % продуктивнее равного по времени отдыха в обычных условиях. Небольшое уменьшение рабочего времени из-за отвлечения работников на сеансы в комнате психологической разгрузки компенсируется повышением у них работоспособности, внимания, скорости реакции и созданием бодрого настроения. По наблюдениям медиков, улучшается общее состояние центральной нервной системы, повышаются адаптационные ресурсы всего организма, нормализуется кровяное давление, повышается иммунитет, уменьшается степень утомления, снижается психоэмоциональное напряжение. В результате отдыха в комнате психологической разгрузки создается и более благоприятное мотивационное отношение к работе.

Усталость после рабочего дня знакома всем, а эффективность релаксационных или сенсорных комнат для снятия этого состояния доказана врачами многих стран. Сенсорные комнаты с успехом используются для реабилитации людей, подвергшихся насилию или перенесших другие стрессовые ситуации, сенсорной стимуляции лиц пожилого возраста, в комплексной профилактике детей и взрослых с девиантным поведением и во всех ситуациях, когда необходимо достижение психоэмоциональной



разгрузки и быстрое восстановление работоспособности. Разработки новых приспособлений положительно влияющих на нервную систему не стоят на месте.

Сенсорная комната является мощным инструментом для расширения и развития мировоззрения, сенсорного и познавательного развития, проведения психологических консультаций. Обстановка комнат психологической разгрузки способствует нормализации психического, психологического и эмоционального состояния у здоровых и больных людей, снимает усталость стрессы, выступает как мощное реабилитационное средство при последствиях травматических ситуаций разного рода.

Параллельно развитием сенсорной концепции были предприняты первые успешные попытки введения интерактивного воздействия запахами, релаксирующей музыкой, цветовыми эффектами, а также создания осязаемых (тактильных) ощущений у пациента. Одновременно расширялся круг пациентов: сенсорные комнаты стали активно использоваться при лечении людей с изменяемым поведением, психическими отклонениями, неврологическими заболеваниями, поражением опорно-двигательного аппарата, при комплексном восстановительном лечении детей и взрослых, а также для реабилитации людей, подвергшихся насилию или перенесших другие стрессовые ситуации.

Таким образом, можно утверждать, что конфликты при принятии решений неизбежны и даже полезны. Наивно полагать, что эффективное государственное управление должно быть единообразным, единодушным и что возникновение конфликтов в государственной системе следует рассматривать как чрезвычайное происшествие. Такое представление имело бы основание, если бы поведение людей во всех случаях было идеальным. Но поскольку это далеко не так, устранять конфликты не просто невозможно: стремление ликвидировать их любой ценой было бы опасным. Дух соперничества между различными министерствами и отделами при принятии решений в государственном управлении часто является стимулятором,

играющим ту же роль, что и механизм конкуренции в частном секторе. Если до принятия правительством решения каждое министерство или ведомство представит свои соображения по обсуждаемому вопросу, будет защищать свой проект, укажет на ошибки и просчеты в проектах конкурирующих отделов, это надо только приветствовать. Чем шире борьба мнений, которая выявляет достоинства и недостатки различных вариантов выбора, тем выше качество конечного решения. Государство, в котором органы управления во всем соглашаются с политической властью, не является демократическим, оно по своей сути тоталитарно.

В большинстве случаев, несмотря на все трудности обсуждения, в последний момент путь к достижению соглашения принимается. В нем достаточно точно отражаются позиции, занятые сторонами в процессе его подготовки. Достаточно редко бывает, чтобы позиция одной из сторон одержала верх по всем ключевым вопросам. Как правило, инициаторы проекта решения стараются беспристрастно распределять преимущества и издержки и не вносить в проект таких положений, которые могли бы быть восприняты одним из партнеров как окончательный отказ от того, что тот относит к своим главным целям.

При более или менее равном соотношении сил сторон конечное решение складывается из откровенных обоюдных уступок участников переговоров, которые публично берут на себя ответственность за компромисс. Каждый из партнеров на время отказывается от тотальности своих первоначальных притязаний ради общего согласия.

Каким бы хорошим ни казался окончательный проект решения, он не приведет к результату, пока не пройдет испытания делом. Английский ученый К. Киллен советует не ограничиваться принятием одного решения и на случай непредвиденных обстоятельств составить несколько запасных вариантов. Смысл в том, чтобы ввести в принятое решение фактор надежности. В случае неудачи при реализации основного проекта всегда можно будет воспользоваться запасным вариантом.

Кроме того, принятие нескольких запасных решений поможет смягчить конфликт противоборствующих сторон при обсуждении проблемы: в запасные варианты могут войти те положения, от которых в основном проекте пришлось отказаться. Эти варианты ни к чему не обязывают, но могут послужить буфером при столкновении различных интересов и существенно разрядить психологическую обстановку. Поэтому не стоит бороться с конфликтами любой ценой, иногда их можно использовать во благо общего дела.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по регулированию конфликтов в правоохранительных организациях**

Если предложенные рекомендации будут внедрены в жизнь, то повысится эффективность государственного и муниципального управления. Это произойдет потому, что подобный отбор позволит рекрутировать на правоохранительную службу, действительно, более квалифицированных и социально ответственных работников. Кроме того, наличие объективных, то есть не зависящих от непосредственных руководителей, руководства всего учреждения, процедур отбора обеспечит нанятому служащему определенную автономию от руководителей, а значит, затруднит создание замкнутых сообществ чиновников и создаст условия для лучшего взаимного контроля. В выигрыше окажутся и сами вновь нанимаемые государственные и муниципальные служащие: они будут чувствовать себя более свободными, у них будет больше прав на горизонтальную мобильность в системе правоохранительной службы, они в большей мере будут социально защищены.

Использование методики по проведению конкурса на замещение вакантной должности позволит:

- создать условия для обеспечения равного доступа граждан к замещению вакантной должности правоохранительной службы;

- обеспечить эффективный отбор кандидатов, наиболее подходящих для замещения вакантных должностей, из общего числа кандидатов, соответствующих требованиям, установленным законодательством Российской Федерации;

- совершенствовать работу по подбору и расстановке кадров в государственных органах области;

- содействовать формированию резерва кадров в правоохранительных органах;

- приведет к обновлению кадровых ресурсов и позволит создать ситуацию конкуренции между чиновниками и представителями частного сектора;

- повысит престижность правоохранительной службы;

- сделает правоохранительную власть более профессиональной и приближенной к людям.

По своей социальной значимости роли участников конфликта могут различаться, по силе, влиянию, что особенно ярко обнаруживается при столкновении отдельной личности с государством. Конечно, в конфликте, как правило, силы участников далеко неравны, о чем свидетельствуют трагические судьбы “инакомыслящих”, активно выступавших против государства. По своей социальной значимости участник конфликта располагаются в следующем порядке:

- отдельные индивиды, выступающие от собственного имени;

- далее следуют коллективы;

- социальные слои;

- государство.

Однако значимость, влияние участников конфликта не всегда соответствуют указанной последовательности. Роль отдельных личностей не только в жизни отдельных организаций и групп, но и в судьбах целых народов и государств может быть очень велика.

Неодинакова роль отдельных участников конфликта и с психологической точки зрения; в этом отношении она может быть возвышенной, даже героической, а может быть и низменной, неприглядной. Каждый участник может руководствоваться в ходе развития противоборства своими мотивами, целями, интересами, ценностями и установками.

Как социальная значимость участников, так и их цели, установки проявляются особенно четко лишь тогда, когда конфликт достигает высокой степени развития. Именно в это время наступает “момент истины” в развитии конфликта, выясняется, кто есть кто среди его участников.

Кроме участников конфликта, совокупность которых составляет как бы его микросреду, важную, а иногда и решающую роль в его развитии играет и макросреда, те конкретно-исторические социально-психологические условия, в которых он разворачивается. Понятием социальной среды определяется та почва, на которой возникает и развивается конфликт. В это понятие включается не только ближайшее, но и дальнее, более широкое окружение конфликтующих сторон, те большие социальные группы, к которым они принадлежат, национальные или классовые, а также общество в целом.

Характер конфликта зависит не только от объективных условий в данной стране, большой или малой группе, но и от субъективного восприятия или образа конфликта, который создается у действующих в данной конфликтной ситуации лиц или групп. Этот образ или восприятия не обязательно соответствуют истинному положению дел, действительной ситуации. Эти образы, восприятия людей могут быть трех видов:

- представления о самих себе,
- восприятие других участников конфликта,
- образы внешней среды, большой и малой, в которой разворачивается конфликт.

Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама объективная реальность являются непосредственной основой поведения конфликтантов.

Конечно, в целом эти образы и картины порождаются объективной реальностью. Наше познание отражает не только объективную природу, но включает в себя в качестве своей неотъемлемой составной части и нашу собственную человеческую природу. Поэтому отношения между нашими образами, представлениями и реальностью очень сложны и не только никогда ей полностью не соответствуют, но и могут с ней весьма серьезно расходиться, что служит еще одним из источников конфликтов.

При этом следует иметь в виду, что каковы бы ни были наши образы, восприятия, представления о конфликтной ситуации, конфликт все же не начнется пока они не реализуются в соответствующих обоюдных действиях. Объективные и субъективные причины конфликта, возникающие как на его ближних, так и на дальних подступах, а также состав участников определяют и набор возможных способов действий, поведения сторон. Поскольку каждое действие одного из участников конфликта вызывает соответствующее противодействие, они влияют друг на друга, взаимодействуют.

Определение временных, пространственных и системных границ конфликта является важной предпосылкой успешного регулирования, предотвращения его деструктивного результата.

Вызревание причин, формирование состава участников конфликта, их взаимодействие и тот или иной исход конфликта требуют времени. Поэтому всякий реальный конфликт представляет собой не единовременный акт, а процесс, нередко весьма длительный. В связи с этим анализ конфликта предполагает не только рассмотрение его структуры, статики, но и исследование динамики, стадий и этапов его развития.

## **Выводы по второй главе**

В результате анкетирования было опрошено 50 респондентов среди сотрудников РОВД Metallургического района города Челябинска и среди 50 респондентов среди сотрудников РОВД Калининского района города Челябинска.

**Место конфликтов в трудовой деятельности сотрудников правоохранительных организаций.**

**Виды конфликтов в трудовой деятельности сотрудников правоохранительных организаций.**

**Нарушения трудовой и технологической дисциплины.**

**Отношение сотрудников к наказаниям за нарушение трудовой дисциплины.**

**Отношения работников к своим коллегам.**

**Участие руководителя в конфликте.**

Микроклимат между сотрудниками правоохранительных органов.

Исследование проводилось в три этапа: на первом этапе был проведен вторичный анализ конфликтов на примере других организаций, на втором этапе проведен анализ конфликтов в правоохранительных организациях и на третьем этапе сравнили результаты двух исследований. В ходе диагностики сотрудников правоохранительных органов было выявлено следующее:

- основная доля конфликтов, возникающих приходится на конфликты с гражданами;

- более половины опрошенных положительно относятся к наказаниям трудовой дисциплины. В ходе диагностики и сравнении конфликтов в правоохранительных органах и других сферах народного хозяйства мы пришли к следующим выводам:

а) существует взаимосвязь между конфликтами, происходящими в частном секторе и конфликтами, возникающими в правоохранительных организациях;

б) конфликты, доминирующие и в той и в другой области, регулируются одинаковыми методами.

В ходе исследования мы пришли к мнению, что необходимо принятие рекомендаций по регулированию конфликтов в правоохранительных организациях. Мы с помощью нашего научного руководителя и психолога центра переподготовки ГУВД по Челябинской области разработали следующие рекомендации по регулированию конфликтов в правоохранительных организациях:

**Рекомендация 1. Принятие кодексов поведения, интеграция их в законодательство и обеспечение их исполнения;**

**Рекомендация 2. Формирование и поддержание организационной (административной) культуры сотрудников правоохранительных организаций, запрещающей конфликты.**

Анализ данных рекомендаций сосредоточен во втором параграфе второй главы нашего исследования.

Наши рекомендации только начинают внедряться в деятельность правоохранительных организаций на базе центра переподготовки ГУВД по Челябинской области.

Если предложенные рекомендации будут внедрены в жизнь, то повысится эффективность государственного и муниципального управления. Это произойдет потому, что подобный отбор позволит рекрутировать на правоохранительную службу, действительно, более квалифицированных и социально ответственных работников. В выигрыше окажутся и сами вновь нанимаемые сотрудники правоохранительных организаций: они будут чувствовать себя более свободными, у них будет больше прав на горизонтальную мобильность в системе правоохранительной службы, они в большей мере будут социально защищены.



## Заключение

**Конфликт** — это столкновение..., противоречие..., борьба..., противодействие... (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности..., несовместимости..., противостояния. Существуют различные признаки классификации конфликтов, более подробно мы рассмотрели конфликты по отношению к отдельному субъекту к ним относятся внутриличностные конфликты, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. Все виды конфликтов тесно связаны между собой. Основные причины возникновения конфликтов:

несоответствием поступков одного из сотрудников принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям;

психологические особенности человеческих отношений, следует включить взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости и несовместимости;

своеобразии личности членов коллектива, в этом случае имеются в виду не только неумение человека контролировать свои эмоции, агрессивность, излишняя тревожность и т. п., но и социально-демографические характеристики.

**Управление конфликтом** - целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

**Виды деятельности по управлению конфликтами:**

5. Прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности.
6. Предупреждение конфликтов.
7. Регулирование конфликтов.
8. Разрешение конфликтов.

**Регулирование конфликта** — вид деятельности Субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Этапы регулирования:

1. Признание реальности конфликта
2. Легитимизация конфликта (определение правил поведения)
3. Институализация конфликта (создание рабочих групп, органов власти, процесс исполнения действия)
4. Разрешения конфликта (причины устраняются).

К.Томас выделяет пять способов регулирования конфликта:

- соревнование (конкуренция) - как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- уклонение, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс;
- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

**Система** (от др.-греч. σύστημα — целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

**Методы регулирования конфликтов:** неформальный метод, метод формализации, метод локализации, метод индивидуализации, метод информации, метод выгодного контраста.

**Этап** (от нем. *stapel* — склад через фр. *étape*) — понятие, имеющее следующие значения: отдельный момент, стадия какого-нибудь процесса.

*Нами в третьем параграфе первой главы были определены этапы разработки системы регулирования конфликтов в правоохранительной организации* (первый этап - «предмиссионный», т.е. здесь происходит отбор кандидатов, они получают информацию о различных аспектах деятельности в правоохранительных органах, второй этап – подготовка персонала правоохранительных органов, третий этап – знакомство с оперативной

обстановкой, с характерными для данного региона стресс-факторами, психологическому обеспечению службы и психокоррекции персонала.

Во второй главе нами был осуществлен комплекс практических мероприятий.

В результате анкетирования было опрошено 50 респондентов среди сотрудников РОВД Metallургического района города Челябинска и среди 50 респондентов среди сотрудников РОВД Калининского района города Челябинска.

**Место конфликтов в трудовой деятельности сотрудников правоохранительных организаций.**

**Виды конфликтов в трудовой деятельности сотрудников правоохранительных организаций.**

**Нарушения трудовой и технологической дисциплины.**

**Отношение сотрудников к наказаниям за нарушение трудовой дисциплины.**

**Отношения работников к своим коллегам.**

**Участие руководителя в конфликте.**

Микроклимат между сотрудниками правоохранительных органов.

Исследование проводилось в три этапа: на первом этапе был проведен вторичный анализ конфликтов на примере других организаций, на втором этапе проведен анализ конфликтов в правоохранительных организациях и на третьем этапе сравнили результаты двух исследований. В ходе диагностики сотрудников правоохранительных органов было выявлено следующее:

- основная доля конфликтов, возникающих приходится на конфликты с гражданами;

- более половины опрошенных положительно относятся к наказаниям трудовой дисциплины. В ходе диагностики и сравнении конфликтов в правоохранительных органах и других сферах народного хозяйства мы пришли к следующим выводам:

а) существует взаимосвязь между конфликтами, происходящими в частном секторе и конфликтами, возникающими в правоохранительных организациях;

б) конфликты, доминирующие и в той и в другой области, регулируются одинаковыми методами.

В ходе исследования мы пришли к мнению, что необходимо принятие рекомендаций по регулированию конфликтов в правоохранительных организациях. Мы с помощью нашего научного руководителя и психолога центра переподготовки ГУВД по Челябинской области разработали следующие рекомендации по регулированию конфликтов в правоохранительных организациях:

**Рекомендация 1. Принятие кодексов поведения, интеграция их в законодательство и обеспечение их исполнения;**

**Рекомендация 2. Формирование и поддержание организационной (административной) культуры сотрудников правоохранительных организаций, запрещающей конфликты.**

Анализ данных рекомендаций сосредоточен во втором параграфе второй главы нашего исследования. Наши рекомендации только начинают внедряться в деятельность правоохранительных организаций на базе центра переподготовки ГУВД по Челябинской области. Если предложенные рекомендации будут внедрены в жизнь, то повысится эффективность государственного и муниципального управления. Это произойдет потому, что подобный отбор позволит рекрутировать на правоохранительную службу, действительно, более квалифицированных и социально ответственных работников. В выигрыше окажутся и сами вновь нанимаемые сотрудники правоохранительных организаций: они будут чувствовать себя более свободными, у них будет больше прав на горизонтальную мобильность в системе правоохранительной службы, они в большей мере будут социально защищены.

## Глоссарий

**Конфликт** — «столкновение». Поэтому его суть в столкновении, интересов, сторон, мнений и сил (10).

**Регулирование конфликта** — вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение **конфликта**, обеспечение его развития в сторону регулирования (25).

**Система** (от др.-греч. σύστημα — целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство (26).

**Управление конфликтом** - целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач(23).

**Этап** (от нем. *stapel* — склад через фр. *étape*) — понятие, имеющее следующие значения: отдельный момент, стадия какого-нибудь процесса (30).

### **Нормативные документы:**

1. Конституция Российской Федерации. – М.: Юридическая литература, 1993. – 62 с;
2. О системе государственной службы Российской Федерации: федеральный закон РФ от 27.05.2003 № 58-ФЗ // Закон. – 2014. – с. 112;
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон РФ от 27.07.04 № 79-ФЗ // Закон. – 2014. – с. 120;
4. Об основах государственной службы РФ: федеральный закон РФ от 31.07.95 № 119-ФЗ // Закон. – 2000. – с. 132;
5. О муниципальной службе в Российской Федерации от 02.03.07 № 25-ФЗ // Российская газета. – 2013. – с. 35.;
6. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.03 № 131-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 50 с.;
7. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.94 № 51-ФЗ // Закон. – 1994. – с. 510;
8. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.01 № 197-ФЗ // Закон. – 2001. – с. 341;
9. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы в Российской Федерации: указ Президента РФ от 01.02.2005 № 112 // Российская газета. – 2005. – с. 47;

### **Литературные источники:**

10. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учеб. пособие / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Изд-во Питер, 2014. – 496 с.;
11. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учеб. пособие / А.Я. Анцупов. – М.: Изд-во Питер, 2016. – 288 с.;
12. Атамачук, Г.В. Система государственного и муниципального управления: курс лекций: учеб. пособие / Г.В.Атамачук. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство РАГС, 2013. – 488 с.;

13. Вертакова, Ю.В. Система государственного и муниципального управления: учеб. пособие / Ю.В.Вертакова, Е.В.Харченко. – М.: КноРус, 2014. – 272 с.;
14. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебник / В.Р. Веснин. – М.: проспект, 2013. – 73 с.;
15. Волков, Б.С. Конфликтология: учеб. пособие / Б.С.Волков, Н.Д.Волкова. – М.: Академический проект, Фонд «Мир», 2013. – 400 с.;
16. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учеб. пособие / И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Инфра – М, 2014. – 302 с.;
17. Галустова, О.В. Конфликтология в вопросах и ответах: учеб. пособие / О.В. Галустова. – М.: Проспект, 2014. – 216 с.;
18. Глазунова, Н. Государственное и муниципальное (административное) управление: учеб. пособие / Н.Глазунова. – М.: Проспект, 2014. – 560 с.;
19. Горудацкий, Р.Л. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: курс лекций / Р.Л. Горудацкий. – М.: РАГС, 2016. – 470 с.;
20. Дидык, М. Система государственного и муниципального управления: учеб. пособие / М.Дидык. – М.: Феникс, 2013. – 350 с.;
21. Дмитриев, А.В. Региональная конфликтология: экспертное мнение : учебное пособие / А.В. Дмитриев, В.А. Авксентьева, Г.Д. Гриценко. – М.: Альфа, 2013. – 208 с.;
22. Доскова, Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Доскова. – М.: Эксмо, 2013. – 61 с.;
23. Дружинин, В.Н. Психология: учебник для гуманитарных ВУЗов / В.Н.Дружинин. – М.: МОНФ, 2013. – 308 с.;
24. Емельянов, С. Практикум по конфликтологии: учеб. пособие / С. Емельянов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Питер, 2014. – 384 с.;
25. Запрудский, Ю.Г. Социальный конфликт : учеб. пособие / Ю.Г. Запрудский. – Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 320 с.;

26. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: учебник для ВУЗов / А.Г. Здравомыслов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: МОНФ, 2016. – 300 с.;
27. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2013. – 323 с.;
28. Кибанов, К. Конфликтология : учебник / К. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 302 с.;
29. Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология: Социальные конфликты : учеб. пособие / Т.Н. Кильмашкина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Юнити, 2014. – 287 с.;
30. Козырев, Г.И Основы конфликтологии: учеб. пособие / Г.И. Козырев. – М.: Изд-во Форум, 2013. – 320 с.;
31. Кузнецова, И.А. Государственное и муниципальное управление: конспект лекций: учеб. пособие / И.А.Кузнецова. – М.: Эксмо, 2014. – 160 с.;
32. Курбатов, В.И. Конфликтология: учебное пособие / В.И.Курбатов. – Ростов-на-Дону, 2013. – 445 с.;
33. Литвак, М.Е. Психологический вампиризм: учебное пособие по конфликтологии / М.Е. Литвак. – 13-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Феникс, 2014. – 416 с.;
34. Лукин, Ю.Ф. Конфликтология. Управление конфликтами: учебное пособие / Ю.Ф.Лукин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 799 с.;
35. Маршалова, А. Система государственного и муниципального управления: курс лекций: учеб. пособие / А.Маршалова. – М.: Омега-Л, 2016. – 128 с.;
36. Никифорова, Н.А. Краткий курс по управлению персоналом: учебник / Н.А. Никифорова. – М.: Окей-книга, 2013. – 56 с.;
37. Одинцов, А.А. Государственное и муниципальное управление: введение в специальность: учебник / А.А.Одинцов. – М.: Экзамен, 2013. – 413 с.;
38. Попов, В.П. Управление персоналом: учеб. пособие / В.П. Попов. – М.: Ось-89, 2016. – 381 с.;
39. Пугачев, В.П. Руководство персоналом. Практикум: учеб. пособие / В.П. Пугачев. – М.: АспектПресс, 2016. – 264 с.;



40. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / М.Ю. Рогожин. – М.: ИндексМедиа, 2016. – 304 с.;
41. Рой, О.М. Система государственной и муниципальной службы: учеб. пособие / О.М.Рой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Питер, 2013. – 368 с.;
42. Семенов, А.С. Корпоративные конфликты. Причины их возникновения и способы преодоления / А.С.Семенов. 2-е изд., – М.: КомКнига, 2016. – 304 с.;
43. Хальцбаур, У. Управление персоналом: как это есть на самом деле: учеб.пособие / У.Хальцбаур, О.Свергун, Ю.Пасс. – М.: Проспект, 2013. – 384 с.;
44. Шевчук, Д.А. Конфликты: избегать или форсировать? Все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни: учеб. пособие / Д.А. Шевчук. – М.: Гросс Медиа, 2014. – 440 с.;
45. Колрисер, Д. Основные способы решения конфликтов / Д. Колрисер // Маркетинг. – 2014. - № 1. – С. 82-86;
46. Лукаш, Ю. Трудовые споры и конфликты / Ю. Лукаш // Кадры предприятия. – 2014. - № 4. – С. 112-114;
47. Никовская, Л.И. Трансформация в России с точки зрения теории конфликта / Л.И. Никовская // Социологические исследования. – 2016. – № 9. – С. 79-85;
48. Решетникова, К.В. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов / К.В. Решетникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - № 6. – С. 3-14;
49. Левин, С. Мирные способы разрешения споров в российской и мировой практике [Электронный ресурс] / С. Левин. – Режим доступа: <http://www.magisters.com/publication.php?574/articles/>;
50. Соловьев, А.И. Конфликты в государственно-административной сфере [Электронный ресурс] / А.И. Соловьев. – Режим доступа:<http://www.xserver.ru/user/kvgas/1.shtml>.

## Приложение 1

### Элементы программы социологического исследования Рабочий план подготовки и проведения исследования

| Наименование мероприятия  | Сроки проведения | Ответственные за исполнение | Примечание                |
|---|------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Обсуждение и утверждение программы и методического инструментария социологического исследования | 02.02.2014 г.    | Свалова О.А.                | Совместно с руководителем |
| Составление выборки и бланка ее корректировки   | 10.02.2014 г.    | Свалова О.А.                | Совместно с руководителем |
| Тиражирование методического инструментария и проведения исследования                            | 19.02.2014 г.    | Свалова О.А.                |                           |
| Проведение пилотажного исследования (сбор информации)   | 20.02.2014 г.    | Свалова О.А.                | Совместно с руководителем |
| Обработка первичной социологической информации  | 23.02.2014 г.    | Свалова О.А.                |                           |
| Анализ результатов исследования   | 24.02.2014 г.    | Свалова О.А.                |                           |
| Научное обсуждение выводов и рекомендаций по итогам исследования                                | 01.03.2014 г.    | Свалова О.А.                | Совместно с руководителем |

**Анкета опроса сотрудников правоохранительных организаций**  
**Перечень предприятий, работники которых приняли участие в**  
**обследовании**

| Вопросы для государственных и муниципальных служащих  | Ответы в баллах | Ответы в процентах |
|---|-----------------|--------------------|
| 1 Как Вы думаете, какое место занимают конфликты в трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих?  |                 |                    |
| 1.1 занимают важное место   | 15              | 75 %               |
| 1.2 работники не придают им большое значение  | 3               | 15 %               |
| 1.3 являются малозначительными  | 2               | 10 %               |
| 2 С какими конфликтными ситуациями Вы сталкиваетесь в рабочее время чаще всего?   |                 |                    |
| 2.1 конфликты личного характера   | 2               | 10 %               |
| 2.2 конфликты производственного характера   | 3               | 15 %               |
| 2.3 конфликты с гражданами  | 15              | 75 %               |
| 3 Как Вы считаете, достаточно ли быстро и эффективно применяются мероприятия по регулированию конфликтных ситуаций в деятельности государственных и муниципальных служащих? |                 |                    |
| 3.1 да  | 17              | 85 %               |
| 3.2 нет   | 2               | 10 %               |
| 3.3 затрудняюсь ответить  | 1               | 5 %                |
| 4 Какие нарушения трудовой и технологической дисциплины Вам знакомы?  |                 |                    |
| 4.1 опоздание   | 11              | 55 %               |
| 4.2 халатность  | 4               | 20 %               |
| 4.3 нарушение правил техники безопасности   | 1               | 5 %                |
| 4.4 нарушение правил внутреннего распорядка   | 4               | 20 %               |
| 5 Как вы относитесь к наказаниям за нарушения трудовой дисциплины в деятельности государственных и муниципальных служащих?  |                 |                    |
| 5.1 положительно  | 17              | 85 %               |
| 5.2 отрицательно  | 3               | 15 %               |

|   |    |       |
|---|----|-------|
| 6 Проинформированы ли Вы о правилах внутреннего распорядка?   |    |       |
| 6.1 да  | 10 | 100 % |
| 6.2 нет   | 0  | 0 %   |
| 7 Сколько по времени длятся конфликты в Вашем коллективе?   |    |       |
| 7.1 кратковременные   | 10 | 85 %  |
| 7.2 затяжные  | 6  | 5 %   |
| 7.3 затрудняюсь ответить  | 4  | 15 %  |
| 8 Участвует ли Ваш руководитель в конфликте?  |    |       |
| 8.1 да, участвует   | 11 | 55 %  |
| 8.2 наблюдает со стороны  | 9  | 45 %  |
| 9 Проинформированы ли Вы о программах регулирования конфликтных ситуаций в деятельности государственных и муниципальных служащих? |    |       |
| 9.1 да  | 0  | 0 %   |
| 9.2 нет   | 10 | 50 %  |
| 9.3 программы регулирования конфликтов отсутствуют в нашем коллективе   | 10 | 50 %  |
| 10 Какие отношения у Вас с коллегами по работе?   |    |       |
| 10.1 хорошие  | 13 | 65 %  |
| 10.2 плохие   | 7  | 35 %  |
| 11 Являются ли благоприятными взаимоотношения коллектива в Вашей трудовой деятельности?   |    |       |
| 11.1 да, отношения между работниками достаточно благоприятны  | 18 | 90 %  |
| 11.2 нет, рабочая атмосфера холодная, не благоприятная  | 2  | 10 %  |
| 12 Как относятся Ваши коллеги по работе к нарушителям трудовой дисциплины?  |    |       |
| 12.1 положительно   | 19 | 95 %  |
| 12.2 отрицательно   | 1  | 5 %   |
| 13. Какой пол преобладает в Вашем коллективе?   |    |       |
| 13.1 мужской  | 3  | 15 %  |
| 13.2. женский   | 17 | 85 %  |
| 14. Какой средний возраст Вашего трудового коллектива?  |    |       |
| 14.1 от 18 до 25  | 16 | 80 %  |
| 14.2 от 26 до 35  | 2  | 10 %  |
| 14.3 от 36 до 45  | 1  | 5 %   |
| 14.4 от 46 и выше   | 1  | 5 %   |

|  |    |      |
|--|----|------|
| 15. В Вашем трудовом коллективе больше семейных работников или холостых? |    |      |
| 15.1 семейные  | 16 | 80 % |
| 15.2 холостые  | 4  | 20 % |
| 16. Много ли в вашем коллективе коллег по работе с высшим образованием?  |    |      |
| 16.1 высшее образование  | 15 | 75 % |
| 16.2 средне профессиональное образование                                 | 5  | 25 % |

Логическая структура инструментария

| Операциональные понятия   | Индикаторы                                    | Тип шкалы измерения | Номер вопроса в анкете |
|---|---|---------------------|------------------------|
| 1. Степень конфликтных ситуаций в деятельности государственных и муниципальных служащих                 |   |                     |                        |
| Уровень конфликтных ситуаций  | Вид конфликтов                                | номинальная         | 1                      |
| Способы и методы регулирования конфликтных ситуаций   | Индивидуальная оценка                         | ранговая            | 2                      |
| 2. Отношение государственных и муниципальных служащих к конфликтным ситуациям в их деятельности         |   |                     |                        |
| Выполнение мероприятий по регулированию конфликтных ситуаций  | Индивидуальная оценка характера работы        | ранговая            | 3                      |
| Нарушения трудовой и технологической дисциплины   | Формы нарушения                               | номинальная         | 4                      |
| Наказание за нарушение трудовой дисциплины  | Формы наказания                               | номинальная         | 5                      |
| 3. Информированность государственных и муниципальных служащих о конфликтных ситуациях                   |   |                     |                        |
| О правилах внутреннего распорядка   | Индивидуальная оценка степени знакомства      | ранговая            | 6                      |
| О длительности конфликта во времени   | Индивидуальное мнение                         | ранговая            | 7                      |
| Об участии руководителя в конфликтах  | Индивидуальное мнение                         | ранговая            | 8                      |
| О программах регулирования конфликтных ситуаций в деятельности государственных и муниципальных служащих | Индивидуальное мнение                         | ранговая            | 9                      |
| 4. Социально-психологический климат в коллективе  |   |                     |                        |
| Отношения респондента с коллегами   | Индивидуальная оценка характера отношений     | ранговая            | 10                     |
| Взаимоотношения членов коллектива   | Индивидуальная характеристика взаимоотношений | ранговая            | 11                     |
| Влияние коллектива на нарушителей дисциплины  | Индивидуальная оценка степени влияния         |                     | 12                     |

5. Социально-демографические характеристики

|                    |                     |              |    |
|--------------------|---------------------|--------------|----|
| Пол                | Пол                 | Номинальная  | 13 |
| Возраст            | Число лет           | Интервальная | 14 |
| Семейное положение | Состояние в браке   | Номинальная  | 15 |
| Образование        | Уровень образования | Ранговая     | 16 |