

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ
ГОЛОФЕЕВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001364
Потехина Альбина Сергеевна

Научный руководитель
старший преподаватель кафедры
управления персоналом
НИУ «БелГУ»
Антоненко Н.В.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность и взаимосвязь конфликтов и стрессов.....	7
1.2 Основные функции управления конфликтами и стрессами в коллективе.....	10
1.3 Методы профилактики управления конфликтами и стрессами в организации.....	20
ГЛАВА II. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОЛОФЕЕВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ.....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика администрации Голофеевского сельского поселения.....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом в администрации Голофеевского сельского поселения.....	33
2.3 Особенности управления конфликтами и стрессами в трудовом коллективе администрации Голофеевского сельского поселения.....	42
ГЛАВА III. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОЛОФЕЕВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ.....	53
3.1 Пути совершенствования системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения.....	53
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в организации.....	60

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время практически невозможно найти человека, который ни разу за свою жизнь не был бы в ситуации конфликтного взаимодействия. Для большинства современных людей уже само слово «конфликт» является источником дискомфорта, сама мысль о ссорах и спорах вызывает неприятные ощущения на эмоциональном и физическом уровне. Сталкиваясь с потенциально конфликтными ситуациями, большинство людей применяет привычные для них способы поведения, которые не всегда эффективны для предотвращения и регулирования спорных вопросов. Разумеется, в повседневной жизни неизбежно возникают различного рода столкновения в очереди или в общественном транспорте, которые могут быть решены и без применения специализированных знаний о конфликтах. Однако в рабочей обстановке такое неведение может оказаться роковым как для карьеры сотрудника, так и для его эмоционального состояния.

Большинство руководителей, несмотря на большое количество знаний в области управления человеческими ресурсами и огромный жизненный опыт недостаточно хорошо разбираются в механизмах возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе и способах их конструктивного разрешения.

Чтобы найти оптимальные способы урегулирования конфликтных ситуаций, возникающих на производстве, необходимо обладать достаточным количеством знаний о причинах, способах и механизмах возникновения разногласий внутри коллектива. Такого рода знания повышают уровень культуры коммуникации и помогают сделать жизнь человека не только спокойной, но и более устойчивой в психологическом плане. Все вышеизложенные факты подтверждают актуальность тематики нашего исследования.

Степень научной разработанности. Многие современные отечественные и зарубежные ученые, такие как А.Г. Здравомыслов, А.Я. Кибанов, Е.И. Рогов, З.П. Румянцева, В.И. Сафьянов, Н.А. Соломатин, Т.О. Соломадина, В.В. Цвелев, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хеодури к непосредственным управленческим функциям относят также профилактику и предотвращение стрессов в трудовых коллективах. Так управление конфликтами и стрессами является достаточно разработанным в трудах исследователей, однако недостаточно внимания уделено практическим аспектам совершенствования системы управления конфликтами и стрессами в государственных и муниципальных учреждениях.

Объект исследования – администрация Голофеевского сельского поселения.

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

Цель исследования – разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач:**

- 1) изучение теоретических основ управления конфликтами и стрессами в организации и их взаимосвязь;
- 2) анализ системы управления персоналом в администрации Голофеевского сельского поселения;
- 3) выявление особенностей управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения;
- 4) разработку комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения и оценку его социальной эффективности.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные мероприятия позволят своевременно реагировать на напряженные ситуации в коллективе, а также оперативно и адекватно предотвращать их. В случае возникновения конфликта или стресса данные меры помогут безболезненно выйти из сложившейся ситуации, значительно снизить количество ситуаций конфликтного взаимодействия среди сотрудников администрации Голофеевского сельского поселения, уменьшить уровень текучести кадров в компании, поможет обеспечить положительный социально-психологический климат в коллективе и раскрыть личностный потенциал каждого сотрудника.

Информационную базу исследования составили Устав администрации Голофеевского сельского поселения, локальные нормативно-правовые акты, статистическая и бухгалтерская отчетность за 2015-2017 гг.

При выполнении работы были использованы следующие методы исследования:

- методы организации исследования (метод срезов),
- эмпирические методы (архивный метод, анкетирование),
- методы обработки данных (качественный и количественный),
- методы интерпретации результатов исследования (структурный).

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

1.1 Сущность и взаимосвязь конфликтов и стрессов

Конфликт – главный источник коммуникативных стрессов. Завышенные ожидания, критика, предубеждения, непонимание, негативные предубеждения приводят к конфликтам. К.В. Судаков сделал вывод, что конфликты приводят к стрессам, которые ведут к причинам развития нарушений.

«Конфликт» от латинского *conflictus* – способ разрешения противоречий в целях, взглядах, интересах. В конфликтных ситуациях у человека может возникнуть чувство страха, тревога, страх, и т.д. Участвующие в конфликте могут уменьшить тенденцию стресс, применив стратегии поведения: уступку, сотрудничество, компромисс, коммуникативность, соперничество.

Ю.В. Щербатых относит к коммуникативному навыку воздерживаться от критики, реагировать на критику партнера по общению, т.е. быть любезным и вежливым. Зачастую источником конфликта является собственная неуверенность человека. Конфликт – процесс, в котором индивид или группа ищут возможность помешать друг другу в достижении цели, тем самым предотвратив удовлетворение интересов соперника или же изменить его социальные позиции, взгляды, социальные отношения.

«Конфликт – это наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникших в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности». Такое определение дали А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов [2, с .496]. Они выделяют негативный аспект конфликтов, но не все конфликты ведут к отрицательным последствиям.

Социальный конфликт – это стадия развития противоречий между людьми, общества в целом, характеризующийся столкновением противоположных интересов, позиций, целей. Запрудский выражает социальные интересы как отношения той или иной общности, к существующему в обществе распределением социальных сил, выражением общих тенденций. Не всегда социальные силы, участвующие в конфликте отражают тенденции своего развития конфликтов.

Е.М. Бабосов определяет социальный конфликт следующим образом: «Конфликт – это обострение социальных противоречий, выражающихся в многообразных формах борьбы между индивидами и различными социальными общностями, направленной на достижение социальных, политических, духовных, экономических интересов и целей, нейтрализацию или устранение действительного или мнимого соперника, которые не позволяют ему добиться реализации его интересов» [3, с.367].

Так же конфликт изучают зарубежные психологи. В XX веке американский психолог Льюис Козер утверждал, что не существует социальных групп без общественных систем и их смены. По его мнению, стабильность зависит от количества существующих в нем конфликтных отношений и типа связей между ними. Также широко понятие конфликта применяется в психологии.

В современной психологии конфликт рассматривается и в позитивном смысле, а не только в негативном как способ совершенствования организации, группы или отдельной личности, выделяя таким образом в противоречивости конфликтных ситуаций позитивные моменты, которые связаны с субъективным осмыслением и развитием жизненных ситуаций. Чаще всего конфликт рассматривается как конкуренция в удовлетворении интересов [26.с.403].

Психологи рассматривают конфликт как естественное условие взаимодействие людей. В их основе лежат противоречия, существенные различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на

соответствующем этим различиям эмоциональном фоне Конфликт представляет собой не только предельно обостренную форму противоречия, но так же служит способом выявления и разрешения противоречий. Таким образом, конфликт – есть весьма сложное психологическое и социальное явление, социально-психологический феномен, а также неизбежный и естественный результат деятельности любой группы.

В любом трудовом коллективе всегда есть место трениям , трениям , недовольству, противоречивым интересам и мнениям. Большинство конфликтов несут в себе как разрушительные, деструктивные, так и положительные, позитивные последствия. Влияние конфликтных ситуаций, порождает у человека определенные эмоции- изменения в его нервной системе, субъективные реакции на воздействие тех или иных раздражителей. Эмоции, имеющие отрицательную направленность, часто угнетают человека, ослабляют его энергию и волю.

Существуют следующие способы разрешения конфликта:

- беседа;
- просьба;
- психотренинг, психотерапия;
- убеждение;
- подавление интересов конфликтующих;
- учет психологии участников;
- четкая формулировка требований;
- система поощрения на основе продуманных критериев эффективности;
- перевод на другую работу, разъединение конфликтующих административными мерами.

Каждый конфликт имеет свою причину возникновения. Существует две противоположные точки зрения о причинах конфликта в организации:

- конфликт вызывается объективными причинами, независящими от личности;

- конфликт является свойством человеческого характера, доминированию, стремлением к первенству, конфликтному поведению - субъективные причины.

Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать в шесть основных групп (рис. 1.1).

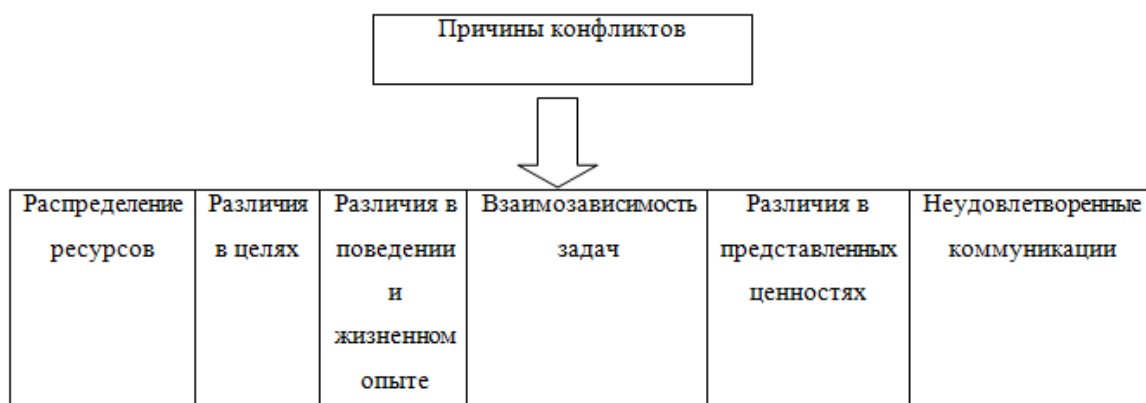


Рис. 1.1. Причины конфликтов

Взаимовыгодность при разрешении конфликтной ситуации является ключевым фактором удовлетворенности партнеров по взаимодействию основной для развития дальнейших отношений раннее конфликтующих сторон.

Но необходимо отметить, что конфликты в отношениях между людьми возникают гораздо реже по причине конфликтности отдельных личностей, чаще они возникают из-за несходства во взглядах, ценностях, непринятии каких-либо особенностей характера, мышления и т.д. Т.е. можно говорить об относительности понятия «конфликтность личности», т.к. в общении с одними людьми конфликтный человек может быть инициатором конфликтов, а в общении с другими этих конфликтов могло бы и не быть.

В реализации трудовой деятельности людей часто создаются противоречивые ситуации, которые могут появляться, когда в заранее задуманные проекты незапланированные ситуации вносят свои помехи и

коррективы; не меньше столкновений вызывают разные взгляды и позиции людей, выяснение которых приводит к многочисленным деловым спорам.

Среди трудных состояний самое широкое распространение получил стресс – нервное возбуждение, возникшее в результате разрешения противоречий между природой, социальными и духовными сущностями личности, взрыв внутреннего противоборства эмоций и мнений, разума и чувства, реакция на раздражители, которые превышают некий критический уровень, нарушив равновесие во внутренней среде организма.

По мнению В.А. Бодрова, термином «стресс» объединяют «большой круг явлений, связанных с зарождением, проявлениями и последствиями экстремальных воздействий внешней среды с конфликтами, со сложной и ответственной производственной задачей, с опасной ситуацией и т.д». Стресс – это «реакция не только на физические свойства ситуации, сколько на особенности взаимодействия между окружающим миром и личностью» [22.с.301].

Стресс и конфликты между собой связаны и обуславливают друг друга. Стресс - это реакция человека на ситуацию конфликта, который также часто может выступать и причиной конфликта. Человек, находящийся в состоянии стресса, чаще способен пойти на конфликт по сравнению человеком, испытывающим комфортное психофизиологическое состояние.

Стресс нередко бывает причиной и следствием внутриличностного конфликта. Этот термин применимый к воздействиям, которые мы ощущаем в жизни.

Физиологические стрессы возникают при стрессовых ситуациях, накоплении критической массы усталости. Результаты таких стрессов – мигрень, гипертония, язва желудка, артрит, боли в спине др.

Психологические стрессы делятся на эмоциональные и информационные. Эмоциональные стрессы проявляются в ситуациях опасности, угроз. Человек впадает в депрессию, становится раздражительным, теряет аппетит, снижается его интерес к общению.

Информационные стрессы возникают в ситуации информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачами, не успевает принять решение. Работа подчиненных и руководителей в стрессовых ситуациях, может привести к неправильному выполнению обязанностей.[27.с.87-94]

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

1.2.Основные функции управления стрессами и конфликтами в коллективе

В процессе трудовой деятельности коллектива, зачастую создаются противоречивые ситуации. Такое явление связано с разногласием позиций и взглядов людей, выяснения которых приводит к многочисленным деловым спорам

Современная психология рассматривает конфликт и в позитивном смысле, а не только в негативном. Чаще всего конфликт рассматривается как конкуренция в удовлетворении интересов.

Многие представители ранних школ управления, считали, что конфликт – это признак плохого управления и неэффективной деятельности организации.

Конфликт – неизбежный результат любой системы управления, всякой иерархически организованной системы. Идеал полного социального равенства – вредное заблуждение, несомненная утопия, что приводит к разрушению эффективности всякой совместной деятельности [34.с.704]. Специалисты, по вопросам управления определяют конфликт, как преодоления противоречий и ограничений, универсальный способ взаимодействия систем в любой сфере, где осуществляются контакты между

отдельными людьми и их сообществами. Существует четыре основных типа конфликтов:

- межличностный;
- внутриличностный;
- межгрупповой и внутриорганизационный;
- между личностью и группой.

Межличностный – это самый распространённый тип конфликта. В организации он проявляется по-разному. Чаще всего - это борьба за производственные площади, материальные средства, время использования оборудования, рабочую силу и т.д. В их основе лежат объективные причины. Конфликты возникают между подчиненным и руководителем, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не работает в полную силу.

Внутриличностный – конфликт, возникший в результате того, что требования производства не согласуются с личными ценностями и потребностями. Зачастую, участниками конфликта являются не люди, а различные факторы внутреннего мира личности, кажущие или являющиеся несовместимыми: мотивы, чувства, ценности, потребности и т.п.

Межгрупповой и внутриорганизационный. Конфликт, который состоит из множества групп, формальных и неформальных. В лучших организациях между этими группами может возникать конфликты. Это противостояние носит профессионально- производственную, эмоциональную, социальную основу. Часто из-за различий целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы в организации [25, с.204-206] Тем не менее, конфликтами стоит заниматься, т.к. они являются неотъемлемой частью жизни каждой организации.

Так же, по направленности, конфликты делятся на вертикальные, горизонтальные и смешанные. К вертикальным относят участвующие лица, которые находятся в подчинении один у другого. К горизонтальным относят

конфликты, в которых не задействованы лица, которые находятся друг у друга в подчинении. В смешанных представлены и горизонтальные, и вертикальные составляющие. Конфликты, которые имеют все эти составляющие, в среднем составляют 75-80%. Они наиболее нежелательны для руководителя.

Между личностью и группой. Конфликт, возникший в случае, если личность займет позицию, которая отличается от позиции группы, т.е. ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Возникают отношения, нерегламентированные никакими инструкциями и правилами. В процессе функционирования группы вырабатываются стандартные нормы поведения, групповые нормы, которых придерживаются ее участники. .

Стихийное развитие конфликта, часто приводит к нарушению нормального функционирования организации.

Существует подход, подчеркивающий необходимость урегулировать конфликт, чтобы не допустить его усиления. Управление конфликтом важно отличать от разрешения конфликта, которое представляет собой поиск способов устранения противоречий в трудовом коллективе. Управление процессом протекания конфликта- целенаправленное воздействие на ход его разрешения. Его целью является разрушение или развитие отношений между индивидами, отдельными группами, а так же развития или разрушения социально-экономической системы, в которой происходит конфликт. Подходы, которые связаны с управлением конфликтами, часто подвергаются критике за высокое внимание к внешним проявлениям конфликта, за попытки смягчить его последствия, а не бороться с лежащим в его основе причинами. [15.с.342]

Управление конфликтами рассматривается в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Внутренний аспект управления конфликтами отражается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Внешний заключается в организационно-технологической

стороне этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель.

В функциональном плане, конфликты отличаются противоречивостью. Одни носят конструктивный характер и способствуют развитию сопряженной с ними социальной системы, при условии адекватной динамики конфликтов, а другие деструктивный, который способствует разрушению социальной системы. Таким образом, 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. Главной целью управления конфликтами заключается в предотвращении деструктивных конфликтов и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

Функции управления конфликтом можно представить в виде таблицы 1.1.

Таблица 1.1

Функции управления конфликтом

№	Стадия конфликта	Функция
1	Предконфликтная	Прогнозирование и предупреждение;
2	Конфликтная	Организация управления конфликтом, его урегулирование;
3	Послеконфликтная	Оценка последствия конфликта и подведение итогов

Прогнозирование или приведение конфликта- важная функция для управления ими, которая направлена на выявление причин потенциальных конфликтов и оценку ситуации в коллективе. Эта функция включает в себя изучение субъективных и объективных условий и факторов взаимодействия между людьми, возможных изменений в производственной и организационной структуре, а также их индивидуально-психологических особенностей.

Профилактика или предупреждение конфликта, призвана не допустить его возникновения. Профилактика конфликтов основана на их прогнозировании. Принимаются действия по нейтрализации действия факторов, которые вызывают конфликт.

Организация управления процессом протекания направлена на сдерживании эскалации и ослаблении, расширения конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения, что предполагает участие в первую очередь третьей стороны, т.е. создание рабочей группы, специального подразделения в организации или введение отдельной должности, проведение психологической подготовки конфликтующих сторон; определение причины, истинной проблемы, вызвавшей конфликт, направление процесса протекания конфликта в русло урегулирования. Существует следующие технологии управления процессом протекания конфликтом:

- коммуникативные;
- информационные;
- административно-экономические;
- социально-экономические;

Для урегулирования конфликта существуют функции, связанные с завершением конфликта. Разрешение конфликта может быть временным и окончательным. Временный происходит когда конфликт затухает на время, т.к. причины его возникновения полностью не устранены, но достигнут компромисс. Окончательное разрешение достигается в том случае, если устранены предмет и причины конфликта. Для того, чтобы конфликт вновь не развился, следует продолжить работу по устранению причин его возникновения.

Нужно ясно представлять пути разрешения конфликтного взаимодействия; отказ от конфликта, достижение компромисса в результате взаимных поступков, договоренность о сотрудничестве в результате познания проблем, вызвавших конфликт.

Завершающим этапом управления конфликтом является оценка последствий конфликта и подведение итогов, где анализируется конфликтная ситуация с момента ее возникновения до полного разрешения. Принимаются меры, делаются выводы о причинах конфликта, противодействующие их новому возникновению. Чтобы исключить их проявление в будущем, эта функция направлена на анализ негативных последствий конфликта. Выделяют следующие важные факторы, которые приводят к негативным последствиям разрешения конфликтов:

- симпатии или антипатии к одной из конфликтующих сторон;
- принуждение со стороны субъекта управления конфликтом, который направлен на склонение одной из сторон к отказу от борьбы или необоснованной уступке сопернику;
- желание скорее разрешить конфликт, что приводит к видимому урегулированию противоборства, но, не устраняя причины его проявления;
- ущемление интересов третьей стороны в результате конфликтной ситуации;
- предоставление третьей стороне ненужной ей информации или принятии решения. Все эти факторы при управлении процессом протекания конфликтов способствует снижению остроты конфликтного противостояния, снижает вероятность появления негативных последствий, сокращает длительность в результате урегулирования конфликтов [4, с. 108].

Таким образом, конфликтным процессом вполне можно управлять в организации, соответственно и стратегию управления конфликтом руководитель должен выбирать с точки зрения оптимального баланса последствий конфликтной ситуации для организации, или её структурного подразделения.

Понятно, насколько важно суметь увидеть конфликтность в характере специалиста при приеме его на работу, определить, будет ли он в напряженной обстановке стремиться к сглаживанию или обострению ситуации.

Важную роль с конфликтами в жизни людей играют стрессы. Чрезмерный стресс может стать разрушительным для работника, тем самым отразиться на организации. Стресс может возникнуть у работников любых специальностей и профессий, который возникает из-за высокой психической напряженности, и связан с выполнением функциональных обязанностей и профессиональных задач в определенной организационной структуре. Специалисты утверждают, что причинами стресса могут быть:

- отсутствие поддержки от руководителя, коллег;
- неблагоприятное окружение;
- перегрузка или недогрузка;
- неясность поставленных задач;
- плохие условия работы.

Также, психологи уделяют внимание методам, которые помогают предупреждать стрессы и бороться с ними. Так же даются рекомендации по регулированию стрессов. Например: а) принять ситуацию такой, какая она есть; б) обратиться к специалистам психологам; в) изменить свое отношение к ситуации. В XX в. Значительно повысился риск профессиональных заболеваний и психологического стресса в связи с широким спектром психологический, технологических, социально-экономических изменений в рабочем пространстве. Тем самым, остро ощущается недостаток прикладных и теоретических исследований по управлению стрессом на работе. При росте интенсивности и конкуренции развития современных компаний управление рабочими стрессами является важной частью эффективной стратегии управления кадровым потенциалом организаций. Управление стрессами в организации направлено на профилактику стрессов на рабочем месте, применение и разработку методов для нейтрализации или смягчения негативных последствий стрессов, работоспособности персонала и разработку технологий быстрого восстановления.

Рабочие стрессы являются фактором, которые оказывают негативное влияние на здоровье людей, на эффективность их деятельности,

удовлетворенность своей работой, что следует из множества эмпирических свидетельств. Профессиональные и рабочие стрессы способны изнутри подтачивать человеческие ресурсы и приводить к динамичности, мобильности стратегического развития организации, снижению производительности. Высокий уровень конфликтности организационных стрессов приводит к конфликтности в коллективе, повышению неконструктивной напряженности, сказывается на здоровье персонала, может привести к текучести кадров в результате лояльности по отношению к организации.

Стресс (от англ. Stress- напряжение, давление)- термин, который используется для обозначения обширного круга состояний человека, возникших в ответ на разнообразные экстремальные воздействия. В теории Г. Селье , стресс рассматривается как постоянное состояние напряженности человеческой психики, которое вызвано меньшим или большим несоответствием стиля жизни человека способам реагирования на него нервной системы.

Управление стрессами- это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации, целями которого является адаптация человека в стрессовых ситуациях.

Стресс представляет собой комплекс химических, физических и иных реакций человека на стрессоры в окружающей среде, чьи действия выводят из равновесия его психические и физиологические функции. Многие исследования показывают, что стресс вызывает в организме нежелательные сдвиги, которые приводят к изменениям в психике: люди уходят в себя, отказываются от активной деятельности, тем самым, усугубив свое физиологическое состояние. Стресс может иметь как позитивное, так и негативное значение для человека. В определенных условиях способствует мобилизации усилий работника на достижение личных целей или производственных задач. [20.с.12-13]Большое внимание заслуживает рассмотрение отрицательных сторон этого явления.

Являясь частью жизни каждого человека, стрессы неизбежны. Непредвиденные изменения в работе или семье могут вывести человека из равновесия, что приведет к несоответствию его состояния окружающей обстановке. Такое несоответствие вызывает чувство опасности, ослабление умственных способностей, утомление, пассивное отношение к работе, нарушение трудовой дисциплины и т.п. Из-за снижения качества работы, роста текучести кадров, несчастных случаев, происходят потери в организации.

Основные источники стресса делятся между факторами, которые связаны с организацией, а также обстановкой вне работы.

Причинами стресса являются:

- организационные факторы – недогрузка, перегрузка, низкое качество плановых заданий;
- неопределенность, когда работнику предъявлены противоречивые требования к работе;
- конфликт ролей, противоречивые требования к работе, т.е. задачи, не входящие в служебные обязанности;
- изменения в которых постоянно необходимо приспосабливаться к новым технологическим изменениям, при этом выполнять дополнительные обязанности;
- взаимоотношения с коллегами и подчиненными- трудности в оппонировании властью, неумение управлять коллективом, недостаточная поддержка коллектива;
- ненадежность рабочего места, что связано с сокращением штатов, досрочной пенсии;
- чувства, вызванные работой- разочарование, медленное продвижение по службе, отсутствие перспектив;
- влияние организации, связанное с недостатком информации, авторитарным стилем руководства;

- внешнее воздействие, которое включает: конфликт требований семьи и организации;

- проблемы в семье;

- постоянные командировки;

- отдача преимуществ работе, чем семье.

Указанные причины могут комбинироваться различным способом, быть острым для руководителей, имеющих давление снизу и сверху. Также, положительные жизненные события могут вызвать большой стресс.

Руководители должны учиться управлять стрессом. Для этого существуют следующие способы:

- позволять подчиненным отказываться от поручений, если на это у него есть достаточно оснований;

- четко определить конкретные зоны полномочий, производственных задач и полномочий;

- чаще выступать в роли наставника;

- использовать стиль лидерства в зависимости от конкретной ситуации.

Многие исследования показывают, что человек позитивно реагирует на стресс в том случае, если он способен отнестись к стрессовым событиям как к вызову, вознаграждающему усилия. Научившись контролировать неприятные ситуации, мы превращаем их ценный и волнующий жизненный опыт, автоматически считая, что именно она позволяет нам демонстрировать свои лучшие качества, и делает нашу жизнь более полноценной и результативной [28.с.278].

Вместе с тем, стресс во многом полезен. Реакция на стресс в большинстве случаях, заставляет предпринимать большие усилия, направленные для достижения поставленных целей, тем самым преодолевать его. По определению Г.Селье, стресс – это древняя, сформировавшаяся в ходе эволюции, реакция организма на экстремальные, несущие угрозу воздействия. Слово «реакция» здесь является ключевым, т.е., это не то, что происходит, а то, как мы реагируем на происходящее.

Один из принципов состоит в том, чтобы иметь возможность управлять собой, важно взять на себя ответственность за все, что с тобой происходит. А это значит, отказаться от приятной возможности обвинять в сложившейся ситуации внешние обстоятельства.

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

Современные организации предлагают своим работникам гибкий график, который позволяет им самим составлять свое расписание, учитывая стиль жизни и приоритеты. [54.с.23-27]

Таким образом, стресс может оказывать как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность, вплоть до ее полной дезорганизации. Умение преобразовывать негатив в позитив является своего рода кульминацией методов управления стрессом. Когда конфликт находится на низком или высоком уровне, возникают разрушительные последствия. Если конфликт мал, то его стараются не замечать, тем самым не пытаются найти способы его разрешения. но совместное мнение , не учитывающее всех позиций, менее эффективно с точки зрения его мотивации.

Высокий уровень конфликта может сопровождается развитием стресса у участников, что ведет к принятию неверных решений и снижению морали.

Вывод: конфликт – это моральное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, интересов и позиций, противоборство, но преследующие свои цели двух или более сторон.

Среди множества причин конфликта можно выделить четыре группы причин: социально-психологические, личностные, объективные, организационно-управленческие.

О структуре конфликта можно сказать, что своей природе и характеру все элемента конфликта могут быть разделены на два типа: личностные и

объективные. Личностные элементы – психологические, этнические, поведенческие и психофизиологические свойства отдельной личности. Основные элементы- объект, косвенные и прямые участники конфликта, макро- и микросреда.

Также, можно выделить три основных стадии развития конфликта: предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную. Используются методы профилактики и прогнозирования конфликтов для предупреждения развития конфликтов.

Для изучения конфликтности человека используются различные методики и методы, разработанных в других науках, в частности тестирование, индивидуальные беседы, опросы [44, с.12-16].

В конфликтологии существует пять стилей конфликтного поведения: компромисс, уклонение, конфронтация, приспособление, сотрудничество.

Определение стратегий разрешения конфликта, тесно связано с выбором способа действия, равнозначного стилю конфликтного поведения.

1.3 Методы профилактики конфликтов в организации

Предупреждение, или профилактика конфликтов, постоянно должна быть постоянно в поле зрения администрации организации. Важную роль здесь занимает деятельность служб управления персоналом, организационных структур управления, отвечающих за формирование систем, разработку мотивационной политики, а также методов организации труда. [19.с.104-109]

В современной конфликтологии выделяют следующие методы профилактики конфликтов в организации:

1. Выдвижение целей, которые объединяют администрацию с персоналом. Т.е. руководители подразделений обязаны быть их проводниками целей, которые перед собой ставит аппарат управления. В то

же время, организации, которые представлены администрацией, должны не только противоречить, но и способствовать целям персонала.

2. Четкое определение видов связи в организационной структуре управления. Разработка организационной структуры управления предполагает не только установление состава звеньев и подчинении между ними, а также формирование всех необходимых структурных связей между сотрудниками и подразделениями. Только в этом случае будут обеспечены взаимопонимание между звеньями, адресность связей, однозначность отношений, что устраняет основу взаимных претензий по поводу распределения обязанностей в организационной структуре. Причиной возникновения конфликтной ситуации часто является наличием таких претензий.

3. Баланс ответственности и прав при выполнении служебных обязанностей. Любая профессиональная деятельность в рамках организации предполагает, что исполнитель наделен служебными обязанностями по своей должности, соответствующим ей правами и ответственностью за результат работы. Данные характеристики должности отражаются, как правило, в описании работы, а также частично регламентируются законодательными актами и другими инструктивными документами. Своевременное выполнение служебных обязанностей и есть ответственность сотрудника. Во многих случаях, распорядительные документы могут содержать дополнительные требования, которые затрагивают ответственность исполнителя [9, с. 364].

4. Выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления. Делегирование полномочий – это передача части служебных обязанностей с вышестоящего на нижестоящий уровень иерархии управления. В последние годы, в мировой практике менеджмента этот метод является самым популярным.

Незначительный факт передачи полномочий в дальнейшем может привести к серьезным разногласиям между передающей и принимающей

полномочиями сторон. Поэтому, одним из правил делегирования является передача полномочий без посредников. Также всегда стоит учитывать вероятность принятия неверных решений, тем более, недопустимо личное недовольство в отношении исполнителей работы. Посягательство на чувство собственного достоинства – прямой путь к конфликтам.

5. Выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений в целях эффективного использования возникающего в этих условиях двойного подчинения сотрудников. Временными подразделениями считаются группы по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур управления, группы, работающие на принципах командной организации труда, а также другие подобные структурные образования. Однако организация работы в подобных формах требует соблюдения определенных правил. Поспешное и непродуманное создание временных подразделений чревато не только снижением эффективности управления, но и вероятностью возникновения конфликтных ситуаций. Чтобы свести эту ситуацию к минимуму, необходимо следовать нескольким рекомендациям. Для временных подразделений обязательно должны быть установлены ясные цели и задачи. Их отсутствие может привести к тому, что создание временных структур потеряют интерес к подобным формам работы.

6. Использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных мотивов. К монетарным можно отнести следующие побудительные системы:

- премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;
- организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;
- бонирование заработной платы. Т.е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом;

- систему льгот и выплат, которые выделяются из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством.

К немонетарным побудительным системам можно отнести:

- использование гибкой системы занятости сотрудников, гибкого режима отдыха и труда;

- моральное поощрение персонала [17, с. 216]. Формы поощрения следует рассматривать как действенный фактор управления мотивацией к трудовой деятельности. Мощным средством профилактики конфликтов является продуманная и сбалансированная политика организации в области мотивации. Таким образом, использование различных форм поощрения предполагает разработку и применение немонетарных и монетарных побудительных систем;

- открытость информационной системы фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала обо всех важных решениях, которые касаются кадровых перестановок, технических нововведений, реорганизации структуры управления;

- проведение совместных мероприятий;

- использование стилей и методов руководства, которые отвечают интересам сотрудников.

Следует отметить несколько моментов, существенных для успешного применения мотивационных систем и превращения их в действенный способ профилактики конфликтов. С одной стороны, названные монетарные и немонетарные побудительные системы наиболее эффективны при использовании в единстве и взаимосвязи. А с другой – их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости, предоставлению кому-либо незаслуженных преимуществ.

Стратегия профилактики конфликта предусматривает осуществление таких принципов, как современность действий по предупреждению возможных коллизий, гласность, оперативность [25, с. 204-206].

Нужно отметить, что для предотвращения конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, тем самым укрепляет взаимное уважение и доверие в организации. Однако в работе по предупреждению конфликта нельзя надеяться на быстрое действующий результат. Это работа не разовая, не эпизодическая, а повседневная, будничная, систематическая.

Самым надежным способом профилактики конфликтов как социального, так и психологического уровня является создание в организации, в коллективе такой нравственно-психологической атмосферы, которая исключит возможность возникновения агрессивных устремлений, которые ведут к тяжелому конфликту. В результате последовательного осуществления целого комплекса продуманных мероприятий по укреплению отношений сотрудничества и взаимопомощи между людьми осуществляется достижение этой цели.

Каждый руководитель, осознавая не только трудности, но и реальные возможности решение этой важнейшей управленческой задачи, призван противодействовать любым проявлениям дезорганизации, особенно тем, которые вносят в жизнь опасность возникновения разрушительного конфликта.

Взаимовыгодность при разрешении конфликтной ситуации является ключевым фактором удовлетворенности партнеров по взаимодействию и основой для развития дальнейших отношений ранее конфликтующих сторон.

В противном случае «из искры разгорится пламя» и конфликт перерастет в катастрофу, последствия которой будет достаточно сложно устранить без затраты существенных сил, здоровья, энергии и материальных ресурсов. В итоге одна из главных проблем, которая возникает при

взаимодействии людей – научиться распознавать, предотвращать и разрешать конфликтные ситуации цивилизованно, взаимовыгодно и мирным путем.

Таким образом, резюмируя вышеизложенное, можно с уверенностью говорить о том, что конфликты – это неотъемлемая часть рабочего процесса в любой организации.

Важно уметь не только разрешать конфликтные ситуации, а также уметь вовремя предупреждать о ней. Т.к. конфликты в жизни организации неизбежны, нужно научиться управлять ими. Одна из основных задач менеджеров и руководителей – устранение конфликтных ситуаций в коллективе. Не менее важную роль в их деятельности играет работа по предотвращению и профилактике таких ситуаций.

Профилактика конфликтов состоит в такой организации жизнедеятельности людей, в которой исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов. Для этого необходимо создание социально-психологических и организационно-управленческих условий их возникновения.

Очень важно определить конечную цель конфликта. Доведение и определение до сведения участников конечного результата конфликта, т.е. того, к чему приведет развитие ситуации. В отдельных случаях становится окончанием и самого конфликта.

Чтобы проблема не возобновилась вновь, следует тщательно проработать конфликт по всем направлениям. Своевременно принятые меры в отношении одной проблемы являются не только подобными, но и многих других конфликтов.

Работа над созданием здорового микроклимата в любой организации, а также профилактика конфликтов в среде участников общественного процесса должны вестись непрерывно.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОЛОФЕЕВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ

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

Администрация Голофеевского сельского поселения муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области расположена по адресу: Белгородская область, Волоконовский район, с. Голофеевка, ул. Центральная, д. 18.

Рассмотрим этапы развития администрации. В 1992 году Голофеевский сельский Совет переименован в Голофеевскую сельскую администрацию.

Голофеевская сельская администрация переименована в администрацию Голофеевского сельского поселения муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области решением Земского собрания от 29 декабря 2005 году №11 «О создании администрации Голофеевского сельского поселения».

Администрация Голофеевского сельского поселения является исполнительно-распорядительным органом поселения, наделенным согласно Уставу полномочиями по решению вопросов местного значения в соответствии с федеральными законами и нормативными актами земского собрания.

Администрация Голофеевского сельского поселения является главным распорядителем средств бюджета сельского поселения, предусмотренных на содержание Администрации Голофеевского сельского поселения и реализацию возложенных на нее полномочий, подотчетна Главе Голофеевского сельского поселения, подконтрольна Главе Голофеевского

сельского поселения и земскому собранию Голофеевского сельского поселения.

Основной целью администрации Голофеевского сельского поселения является удовлетворение потребностей местного сообщества в социально-культурных, коммунально-бытовых и иных услугах; увеличение собственных доходов, средств бюджета и материальной помощи инвесторов для развития социальной инфраструктуры в поселении, а также повышение качества жизни населения.

Структура администрации местного самоуправления утверждается по представлению главы администрации местного самоуправления представительным органом муниципального образования.

Организационная структура администрации Голофеевского сельского поселения муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области (приложение 1) относится к линейно-функциональному типу организационных структур.

Администрацией местного самоуправления руководит глава администрации. Глава администрации избирается сроком на 4 года на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании в соответствии с законодательством и настоящим уставом. В настоящее время главой администрации является Овчинников Владимир Сергеевич.

В прямом подчинении главе администрации находится заместитель главы администрации.

Им подчиняются начальник отдела бухгалтерского учета – главный бухгалтер, специалист по регистрационному учету и ВУС, специалист по землеустройству и муниципальной собственности, бухгалтер-кассир, специалист по работе с молодежью и спорту, специалист по административно-хозяйственной деятельности. К обслуживающему персоналу можно отнести водителя и уборщицу.

Линейно-функциональная организационная структура управления представляет собой комбинацию линейной и функциональной структур.

Данный вид структуры широко используется на практике и характерен для подавляющего большинства государственных, региональных и муниципальных учреждений.

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны руководить, а функциональные – консультировать, помогать линейным руководителям в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Здесь важно отметить, что работники администрации являются служащими особого толка и кроме обычной градации по категориям персонал еще распределяется по группам должностей муниципальных служащих. Причем к муниципальным служащим относятся не все категории сотрудников, а только руководители, служащие и специалисты.

Должности муниципальной службы не имеют свою градацию и не распределяются на высшие, главные, ведущие, старшие и младшие должности. Все муниципальные служащие относятся к главной группе должностей муниципальной службы.

В Федеральном законе Российской Федерации от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» прописано, что распределение должностей муниципальной государственной службы, конкретный перечень наименований должностей муниципальной службы в субъектах Российской Федерации, перечень квалификационных требований к должностям по каждой группе разрабатывается и утверждается в каждом муниципальном образовании. Такой документ называется реестром должностей муниципальной службы и утверждается законодательно.

В администрации Голофеевского сельского поселения муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области к должностям муниципальной государственной службы относятся должность главы администрации, должность заместителя главы администрации и должность начальника отдела бухгалтерского учета – главного бухгалтера.

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

1) обеспечивает формирование и исполнение бюджета Голофеевского сельского поселения, осуществляет контроль за исполнением данного бюджета в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации;

2) разрабатывает проекты муниципальных правовых актов об установлении, изменении и отмене местных налогов и сборов Голофеевского сельского поселения в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах и сборах;

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

Деятельность бюджетного учреждения Администрации Голофеевского сельского поселения финансируется средствами федерального бюджета, собственными средствами, безвозмездными перечислениями на основе сметы доходов и расходов по бюджетным средствам.

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

Планирование доходов местного бюджета на предстоящий финансовый год осуществляется главным бухгалтером Администрации Голофеевского сельского поселения.

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

Исходя из этих принципов, доходы Голофеевского сельского поселения формируются за счет собственных доходов и доходов за счет отчислений от

федеральных и региональных регулирующих налогов и сборов, а также неналоговых доходов и безвозмездных перечислений.

В табл. 2.1 представлена динамика доходов местного бюджета Голофеевского сельского поселения за 2015-2017 годы.

Таблица 2.1

Доходы местного бюджета Голофеевского сельского поселения
за 2015-2017 годы, тыс. руб.

Наименование доходов	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, (+, -) 2017/2015	Темп роста, (%) 2017/2015
Налоги на прибыль, доходы	878	931	989	111	112,64
Налог на доходы физических лиц	878	931	989	111	112,64
Налоги на совокупный доход	3	3	3	0	100,00
Налоги на имущество	292	290	294	2	100,68
Налог на имущество физических лиц	54	55	56	2	103,70
Земельный налог	238	235	238	0	100,00
Государственная пошлина	1	1	1	0	100,00
Доходы от использования имущества, находящегося в государственной муниципальной собственности	17	17	17	0	100,00
Штрафы, санкции, возмещение ущерба	3	3	3	0	100,00
Итого собственных налоговых и неналоговых доходов:	1194	1245	1307	113	109,46
Безвозмездные поступления	3741	3446	3386	-355	90,51
Дотации бюджетам субъектов РФ и муниципальных образований	3650	3354	3292	-358	90,19
Дотации бюджетам сельских поселений на выравнивание бюджетной обеспеченности	3650	3354	3292	-358	90,19
Субвенции бюджетам сельских поселений на осуществление первичного воинского учета на территориях, где отсутствуют военные комиссариаты	55	56	58	3	105,45
Межбюджетные трансферты, передаваемые бюджетам сельских поселений из бюджетов муниципальных районов на осуществление части полномочий по решению вопросов местного значения в соответствии с заключенными соглашениями	36	36	36	0	100,00

Итого доходов	4935	4691	4693	-242	95,10
---------------	------	------	------	------	-------

В ходе анализа таблицы 2.1 выявлено, что за период с 2015 по 2017 гг. доходы местного бюджета Голофеевского сельского поселения сократились на 242,0 тыс. руб. (4,90 %) и составили 4693,0 тыс. руб.

В бюджете поселения большая часть доходов приходится на безвозмездные поступления в виде дотаций, субвенций и межбюджетных трансфертов, которые в 2017 году по сравнению с 2015 г. снизились на 355,0 тыс. руб. (9,49 %) и составили 3386 тыс. руб.

На налоговые доходы в 2017 году пришлось 989 тыс. руб., что на 12,64 % больше, чем в 2015 году.

В целом собственные неналоговые и налоговые доходы составили в 2017 году 1307 тыс. руб., что 9,46 % больше, чем в 2015 году.

В табл. 2.2 представлена структура расходов местного бюджета Голофеевского сельского поселения за 2015-2017 годы.

Таблица 2.2

Расходы местного бюджета Голофеевского сельского поселения
за 2015-2017 годы, тыс. руб.

Наименование показателей	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, (+, -) 2017/2015	Темп роста, (%) 2017/2015
Общегосударственные вопросы	2626	2453	2453	-173,00	93,41
Национальная оборона	55	56	58	3,00	105,45
Национальная безопасность и правоохранительная деятельность	1	1	1	0,00	100,00
Национальная экономика	36	36	36	0,00	100,00
Жилищно-коммунальное хозяйство	466	377	377	-89,00	80,90
Образование	187	187	187	0,00	100,00
Культура, кинематография	1564	1581	1581	17,00	101,09
Всего расходов по бюджету	4 935	4691	4693	-242,00	95,10

Анализ таблицы 2.2 показал, что большую часть расходов бюджета Голофеевского сельского поселения составляют расходы на общегосударственные нужды, которые в 2017 году составили 2453 тыс. руб., что на 173,0 тыс. руб. (6,59 %) меньше, чем в 2015 году.

Расходы на национальную оборону в 2017 году увеличились по сравнению с 2015 годом на 3,0 тыс. руб. (5,45%) и составили 58,0 тыс. руб.

Расходы на национальная безопасность и правоохранительная деятельность, национальную экономику и образование не изменялись и составили соответственно 1,0 тыс. руб., 36,0 тыс. руб. и 187,0 тыс. руб.

Значительно сократились расходы на жилищно-коммунальное хозяйство, составив в 2017 году 377,0 тыс. руб., что на 89,0 тыс. руб. меньше, чем в 2015 году.

При этом расходы на культуру и кинематографию в 2017 году по сравнению с 2015 годом возросли на 17,0 тыс.руб. (1,09 %) и составили 1581 тыс. руб.

Таким образом, администрация Голофеевского поселения является исполнительно-распорядительным органом поселения с линейно-функциональной структурой управления. Финансово-экономические показатели в последнее время снижаются, что связано с особенностями финансирования из средств федерального бюджета, собственных средств, а также безвозмездными перечислениями в бюджет поселения.

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

Кадровую работу в администрации Голофеевского сельского поселения осуществляет заместитель главы администрации.

К требованиям для заместителя главы администрации относятся такие как:

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

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

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

Заместитель главы администрации Голофеевского сельского поселения выполняет следующие основные функции в части управления персоналом:

- участвует в формировании и обеспечении кадровой политики в администрации;

- участвует в комплектовании и формировании высококвалифицированного кадрового потенциала в администрации;

- организует повышения квалификации и переподготовки сотрудников администрации;

- организует систему учета кадров, их движения и отчетности по кадрам;

- подготавливает структуру администрации муниципального района, штатное расписание администрации, предложения по эффективному использованию кадров;

- проводит первичный инструктаж при приеме на работу, поступлении на муниципальную службу, организует ознакомление сотрудников с правилами внутреннего трудового распорядка.

Структура и численность персонала, текучесть кадров, уровень профессиональной подготовки работников являются основными объектами анализа системы управления трудовым персоналом любой организации.

Количественный состав администрации Голофеевского сельского поселения Волоконовского района прописан в штатном расписании. Рассмотрим динамику структуры персонала администрации Голофеевского сельского поселения (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Структура персонала администрации Голофеевского сельского поселения,
2015-2017 гг.

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, (+, -) 2017/2015	Темп роста, (%) 2017/2015
Персонал, всего, в том числе:	10	10	10	0	100,0
1. Руководители	1	1	1	0	100,0
2. Специалисты	7	7	7	0	100,0
3. Рабочие	2	2	2	0	100,0

Анализ таблицы 2.3 показал, что структура персонала администрации Голофеевского сельского поселения за период 2015-2017 гг. не изменялась.

Согласно штатному расписанию в учреждении работает 10 человек, из них 3 человека это муниципальные служащие, 5 – обслуживающий персонал и 2 человека вспомогательный персонал.

На рисунке 2.1 представлена структура персонала администрации Голофеевского сельского поселения.

Анализ рисунка 2.1 показал, что доля руководителей в администрации Голофеевского сельского поселения составляет 10,0 % от общей численности персонала, специалисты составляют 70,0 % персонала организации, на долю рабочих приходится 20,0 % численности персонала.

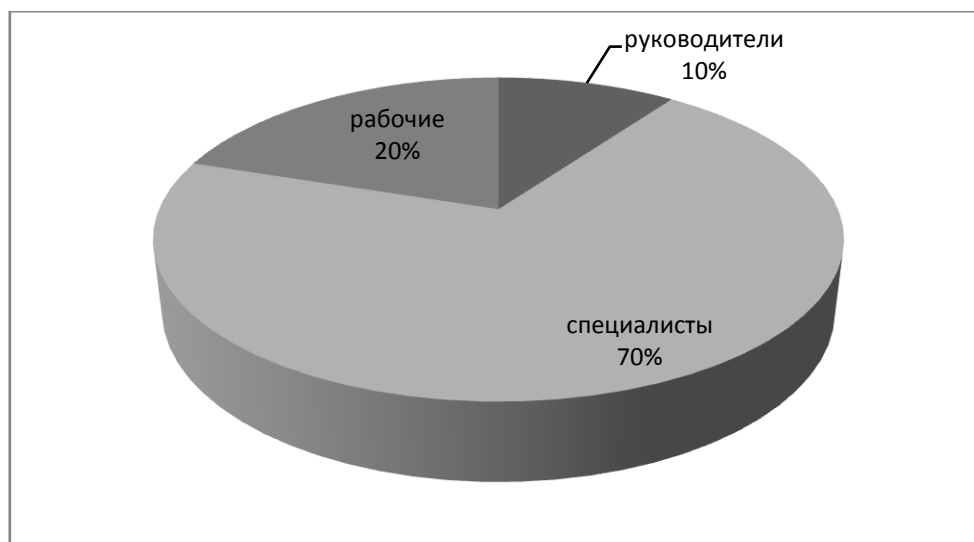


Рис. 2.1. Структура персонала администрации Голофеевского сельского поселения

Для характеристики персонала администрации Голофеевского сельского поселения Волоконовского района целесообразно использовать несколько параметров – возраст, пол, уровень и профиль образования, категории персонала и стажевые показатели.

В таблице 2.4 представлено распределение персонала по возрасту. Для этого будут взяты следующие возрастные критерии - до 20 лет, 20-29 лет, 30-39 лет, 40-49 лет, 50-59 лет и 60 и старше.

Таблица 2.4

Распределение персонала администрации Голофеевского сельского поселения в 2017 г. по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел. / %)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	0	0	0	0	0	0	0
20-29	5/50	1	100	4	57,1	0	0
30-39	0/0	0	0	0	0	0	0
40-49	3/30	0	0	2	28,6	1	50
50-59	2/20	0	0	1	14,3	1	50
Свыше 60	0/0	0	0	0	0	0	0
Итого	10/100	1	100	7	100	2	100

Молодых специалистов среди сотрудников администрации Голофеевского сельского поселения достаточно много (50,0 %), что способствует наиболее прогрессивным и современным методам работы, сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста меньше (20,0 %). Большинству сотрудников администрации до 30 лет, меньше кому больше 40.

Можно говорить о том, что кадровый состав администрации Голофеевского сельского поселения молодой. И это является положительным показателем при анализе общей кадровой ситуации в учреждении. Омоложение трудового коллектива необходимо в любой организации. Равномерно распределенные возрастные показатели среди персонала любой организации может свидетельствовать о естественной смене поколений в этой организации.

В таблице 2.5 представлены показатели, характеризующие трудовой коллектив администрации Голофеевского сельского поселения по полу.

Таблица 2.5

Распределение персонала администрации Голофеевского сельского поселения в 2017 г. по полу

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
1. Руководители	1	10	-	-
2. Специалисты	1	10	6	60
3. Рабочие	1	10	1	10
Итого	3	30	7	70

Анализ структуры персонала администрации Голофеевского сельского поселения по половой принадлежности показал, что особенностей градации по данному параметру в учреждении нет. Это может означать, что половая принадлежность сотрудников не принципиальна в данном учреждении, должности в большинстве случаев могут занимать и мужчины, и женщины.

В администрации Голофеевского сельского поселения 30,0 % персонала составляют мужчины и 70,0 % женщины.

Показатели, характеризующие трудовой коллектив администрации Голофеевского сельского поселения по стажу представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение работников администрации Голофеевского сельского поселения в 2017 г. по стажу работы

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел. / %)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
до 5	2/20,0	0	0	2	28,6	0	0
от 5 до 10	3/30,0	1	100	2	28,6	0	0
от 10 до 15	1/10,0	0	0	1	14,3	0	0
от 15 до 20	0	0	0	0	0	0	0
свыше 20	2/20,0	0	0	1	14,3	1	50
свыше 30	2/20,0	0	0	1	14,3	1	50
Итого	10/100,0	1	100	7	100	2	100

Анализ таблицы 2.6 показал, что в администрации Голофеевского сельского поселения персонал имеет стаж работы как до 5 так и свыше 30 лет. Общий стаж трудовой деятельности персонала зависит от возрастных категорий работников. Соответственно, чем сотрудники старше, тем больший стаж работы они имеют. До 5 лет имеют стаж работы 2 человека (20,0 %), от 5 до 10 – 3 человека (30,0%), от 10 до 15 лет – 1 человек (10,0 %), свыше 20 лет – 2 человека (20,0 %) и свыше 30 лет также 2 человека (20,0 %). Таким образом, работники администрации Голофеевского сельского поселения имеют достаточный стаж работы.

Далее необходимо проанализировать персонал администрации Голофеевского сельского поселения по уровню образования. Уровень образования в современном обществе является важным показателем в оценке деятельности практически любого предприятия или учреждения. Тем более уровень образования важен при оценке персонала такого учреждения как администрация, потому что такие учреждения являются представителями законной власти в муниципальных образованиях Российской Федерации. Соответственно служащие администрации должны иметь достаточно

высокий уровень образования и квалификации, быть грамотными в различных сферах деятельности.

Таблица 2.7 содержит данные о распределении персонала администрации Голофеевского сельского поселения по образованию.

Таблица 2.7

Распределение персонала администрации Голофеевского сельского поселения в 2017 г. по образованию

Группы работников по образованию:	Всего (чел. / %)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0/0,0	0	0	0	0	0	0
среднее профессиональное	6/60,0	0	0	4	57,1	2	100
незаконченное высшее	0/0,0	0	0	0	0	0	0
высшее	4,40	1	100,0	3	42,9	0	0
ученая степень	0/0,0	0	0	0	0	0	0
Итого	10/100,0	1	100,0	7	100,0	2	100,0

Анализ таблицы 2.7 показал, что в администрации Голофеевского сельского поселения высшее образование имеет глава и 3 специалиста. 6 сотрудников (60,0%) имеют среднее профессиональное образование.

В таблице 2.8 представлен анализ основных кадровых процессов в администрации Голофеевского сельского поселения.

В соответствии с данными табл. 2.8 выявлено, что в 2017 году по сравнению с предыдущими годами увеличилась численность принятого в 2,5 раза и выбывшего персонала в 2 раза. В результате непрерывного происходящего приема и увольнения работников состав персонала организации постоянно меняется. Такие показатели отражают не очень благоприятную картину, так как для небольшой организации потеря четырех-пяти работников в год составляет треть увольнений от общего количества сотрудников.

Таблица 2.8

Анализ основных кадровых процессов в администрации Голофеевского
сельского поселения

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	10	10	9	90,0
Принято всего, чел.	2	0	5	250,0
Выбыло всего, чел. в т.ч.:	2	1	4	200,0
- по сокращению штатов:	0	0	0	0
-по собственному желанию:	2	1	4	200,0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,2	0	0,55	277,8
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,2	0,1	0,44	222,2
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,83	0,90	0,71	85,5
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,2	0,1	0,44	222,2

Уволенных по сокращению штатов и за нарушение трудовой дисциплины нет, все сотрудники были уволены по собственному желанию.

Коэффициент оборота по приему в администрации Голофеевского сельского поселения увеличился за анализируемый период более чем в 2,5 раза и составил 0,55 в 017 году. Коэффициент оборота по выбытию увеличился на 0,22 и составил 0,44 в 2017 году.

В 2017 году по сравнению с 2015 годом отмечается снижение коэффициента постоянства кадров на 14,5 %, при этом он составил 0,71. Коэффициент текучести кадров равен коэффициенту оборота по выбытию и составляет 0,44.

В результате анализа основных кадровых процессов в администрации Голофеевского сельского поселения выявлено, что для учреждения

характерно снижение постоянства кадров, при высоких значениях коэффициента оборота по приему, оборота по выбытию и текучести кадров.

Как выявлено в ходе исследования, глава администрации принимает меры по снижению текучести персонала.

При увольнении с каждым работником, подавшим заявление на увольнение, проводилась беседа, выяснялась причина увольнения. По возможности, если работник как специалист необходим производству, предлагается перевод на другую должность. Для удержания молодежи выполняется целый комплекс мероприятий.

В качестве основной причины ухода сотрудники называют накопившуюся усталость и высокую нервно-психическую напряженность работы, которые вызваны большим количеством конфликтных ситуаций с населением и коллегами.

Таким образом, проанализировав все показатели, характеризующие персонал учреждения, можно сделать следующие выводы. В администрации Голофеевского сельского поселения работает согласно штатному расписанию 10 человек, из них 3 является муниципальными служащими, 7 сотрудника не относятся к муниципальным служащим и являются обслуживающим или вспомогательным персоналом. Специалисты и служащие в учреждении распределились равномерно. Соответственно занимаемым должностям распределился и уровень образования в учреждении. Большая часть сотрудников имеет среднее профессиональное образование. Возраст сотрудников в среднем находится в диапазоне от 20 до 55 лет. Молодых специалистов в администрации Голофеевского сельского поселения больше, чем долгое время работающих. Коллектив омолаживается. Это видно из стажевых показателей администрации Голофеевского сельского поселения. В среднем большая часть работников работает 5-10 лет. Половых особенностей среди персонала администрации Голофеевского сельского поселения не выявлено, работают и мужчины, и женщины.

В целом в результате анализа системы управления трудовым коллективом администрации Голофеевского сельского поселения муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области можно сделать вывод о том, что в учреждении создана достаточно эффективная система управления персоналом, однако имеется проблема, связанная с повышением текучести кадров, связанная с накопившейся усталостью и высокой нервно-психической напряженностью работы сотрудников администрации.

В связи с чем, ниже нами представлено исследование особенностей системы управления конфликтами и стрессами в трудовом коллективе администрации Голофеевского сельского поселения.

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

Коллектив любой организации составляет его основу, от его деятельности зависит способность достижения намеченных целей, эффективность организации в целом, повышение финансово-экономических показателей.

Важной составляющей системы управления персоналом является система управления конфликтами и стрессами в трудовом коллективе. В связи с высокими показателями текучести персонала в администрации Голофеевского поселения нами было предпринято исследование системы управления конфликтами и стрессами.

В ходе включенного наблюдения выявлено, что в процессе деятельности администрации Голофеевского сельского поселения среди сотрудников ежедневно возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты.

Чаще всего возникают кратковременные по длительности конфликты, очень редко они переходят в затяжные. Глава администрации и его заместитель стараются создавать условия, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных ситуаций. Глава администрации наблюдает за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, с ним проводится беседа.

Глава администрации заботится о предотвращении конфликтов, проявляет справедливость ко всем членам коллектива. Однако в коллективе существуют недомолвки между руководителем и подчиненными.

Сотрудники администрации считают, что глав принимает неверные решения в плане распределения фонда оплаты труда, премий, не поощряет инициативу работников и не отмечает отличившихся.

Таким образом, выявлено, что глава администрации Голофеевского сельского поселения отлично справляется с периодически возникающими открытыми конфликтами, но при этом в коллективе также существует скрытый конфликт, который накаляет социально-психологический климат в коллективе, снижает результативность труда и является деструктивным фактором в деятельности учреждения.

В марте 2018 года нами было предпринято социологическое исследование (приложение 2), направленное на выявление степени благоприятности социально-психологического климата в администрации Голофеевского сельского поселения. В исследовании приняли участие все работники администрации (10 чел.). Ниже представлены результаты анкетирования.

На рис. 2.2. представлены ответы сотрудников администрации на вопрос: «Устраивают ли Вас взаимоотношения с руководством организации и коллегами?».

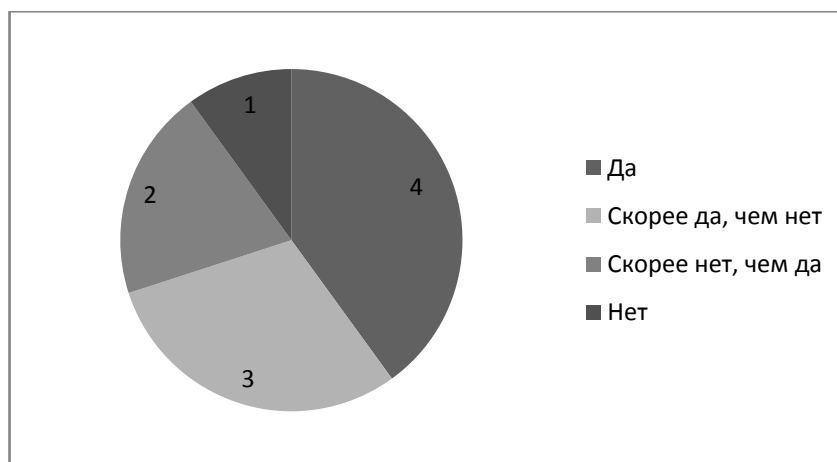


Рис. 2.2. Ответы сотрудников администрации на вопрос: «Устраивают ли Вас взаимоотношения с руководством организации и коллегами?»

Анализ рисунка показал, что в коллективе администрации Голофеевского сельского поселения 2 сотрудника (20,0 %) скорее не устраивают, чем устраивают взаимоотношения с руководством организации и коллегами и 1 человека (10,0 %) не устраивают.

Рис. 2.3 отражает ответы сотрудников администрации на вопрос: «Возникло ли у Вас желание сменить работу за последние 6 месяцев?».

Выявлено, что у большинства сотрудников администрации Голофеевского сельского поселения – 6 чел. (60,0 %) возникает желание сменить работу за последние 6 месяцев.

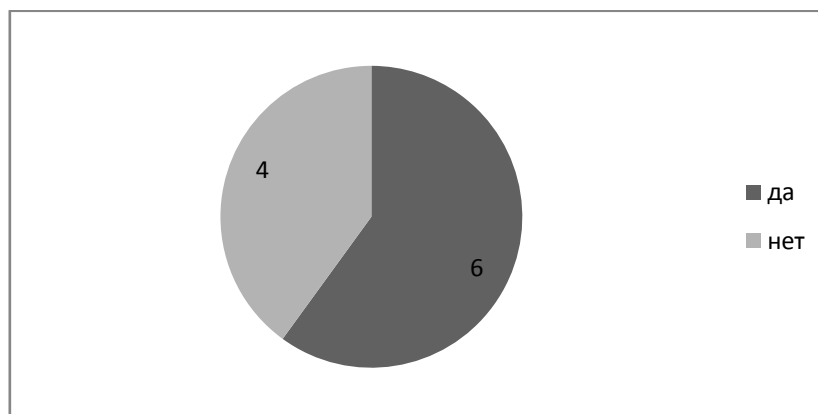


Рис. 2.3. Ответы сотрудников администрации на вопрос: «Возникало ли у Вас желание сменить работу за последние 6 месяцев?»

На рис. 2.4. представлены ответы сотрудников администрации на вопрос: «Считаете ли Вы, что сплочённость коллектива в значительной степени повышает производительность труда и эффективность работы?».

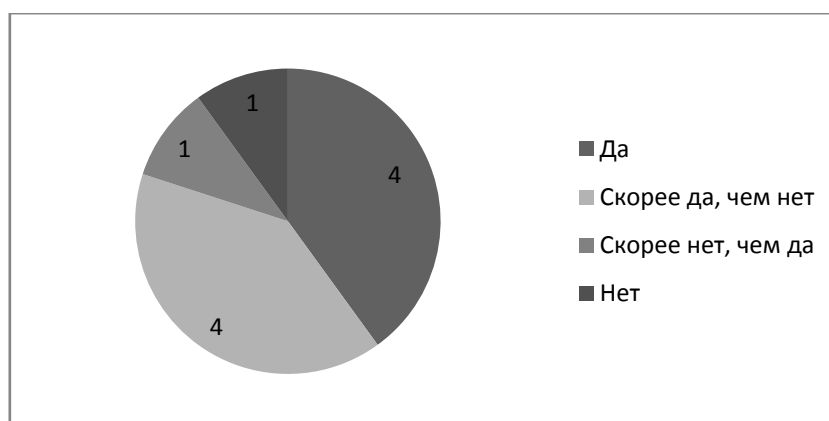


Рис. 2.4. Ответы сотрудников администрации на вопрос: «Считаете ли Вы, что сплочённость коллектива в значительной степени повышает производительность труда и эффективность работы?»

Как отражено на рис. 2.4, большинство членов коллектива администрации считает, что сплочённость коллектива в значительной степени повышает производительность труда и эффективность работы?».

Рис. 2.5 отражает ответы сотрудников администрации на вопрос: «Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?».

Большинство сотрудников администрации – 6 человек (60,0 %) не считает себя конфликтной личностью, 1 человек (10,0 %) затруднился ответить, 1 человек (10,0 %) считает себя конфликтной личностью, 2 человек (20,0 %) возможно относят себя к конфликтным личностям.

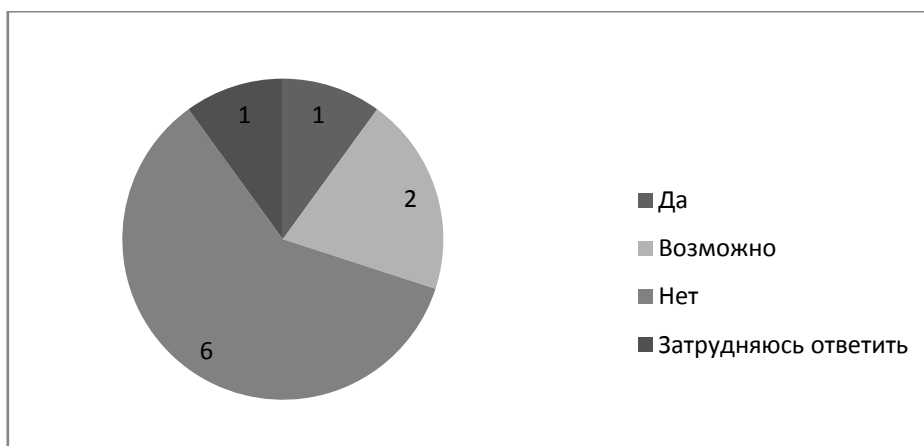


Рис. 2.5. Ответы сотрудников администрации на вопрос: «Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?»

На рис. 2.6 представлены ответы сотрудников администрации на вопрос: «Как часто Вы оказываетесь участником столкновений на работе?».

Как показано на рис. 2.6, основной части коллектива – 7 чел. (70,0%) приходится участвовать в конфликтных ситуациях на работе.



Рис. 2.6. Ответы сотрудников администрации на вопрос: «Как часто Вы оказываетесь участником столкновений на работе?»

Рис. 2.7 отражает ответы сотрудников администрации на вопрос: «Проводятся ли в Вашей организации собрания сотрудников с целью обсуждения состояния компании, корпоративной культуры и производительности труда?».

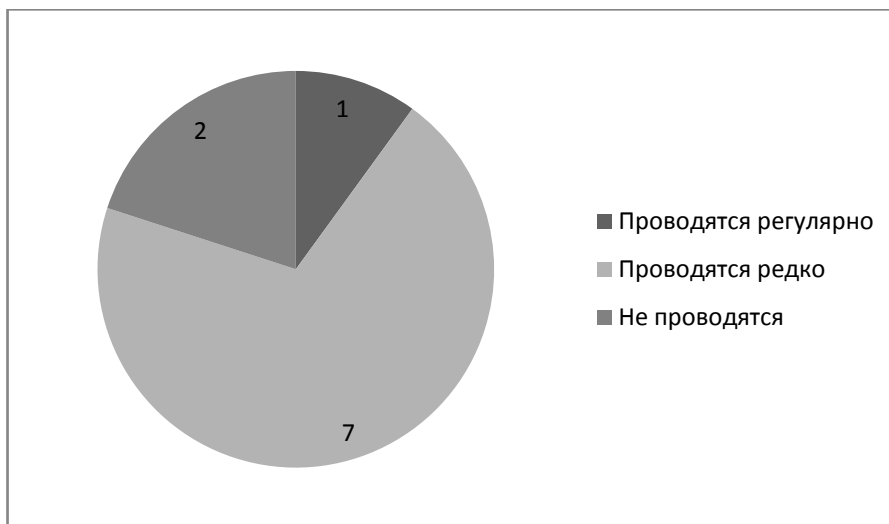


Рис. 2.7. Ответы сотрудников администрации на вопрос: «Проводятся ли в Вашей организации собрания сотрудников с целью обсуждения состояния компании, корпоративной культуры и производительности труда?»

Анализ рис. 2.7 показал, что в администрации поселения собрания сотрудников с целью обсуждения состояния компании, корпоративной культуры и производительности труда по мнению большинства – 7 человек (70,0 %) проводятся очень редко.

На рис. 2.8 представлены ответы сотрудников администрации на вопрос: «Какая ситуация характерна для Вашей организации в случае возникновения конфликта между работниками и руководителем, если правда на стороне работника?».

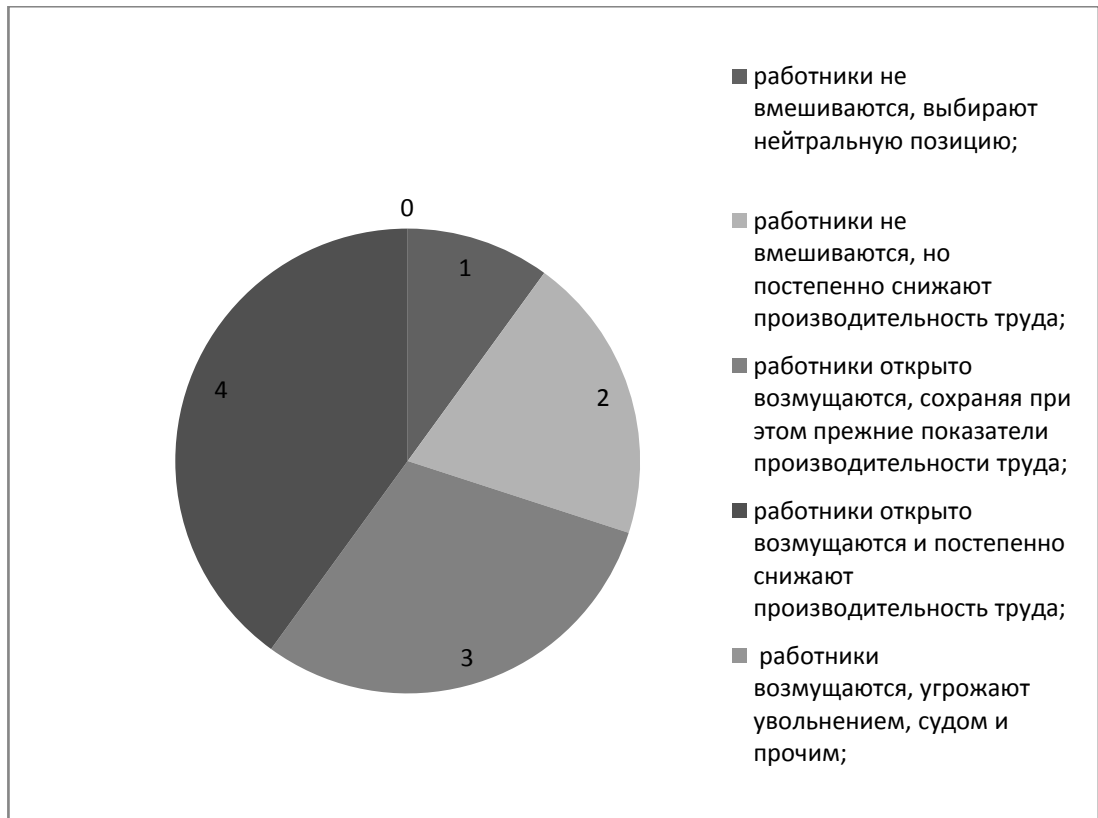


Рис. 2.8. Ответы сотрудников администрации на вопрос: «Какая ситуация характерна для Вашей организации в случае возникновения конфликта между работниками и руководителем, если правда на стороне работника?»

В ходе анализа рис. 2.8, выявлено, что большинство сотрудников – 7 человек (70,0 %) открыто возмущаются в случае возникновения конфликтных ситуаций, при этом часть из них сохраняет прежние показатели производительности труда, а часть снижает данные показатели, не справляясь со стрессовой ситуацией.

По результатам анализа результатов анкетирования выявлено, что в трудовом коллективе администрации Голофеевского сельского поселения сложился относительно благоприятный социально-психологический климат, однако возникают конфликтные ситуации, оказывающие влияние на стабильность социально-психологического климата.

Также было проведено исследование психологической атмосферы (по А.Ф. Фидлеру) (приложение 3) в коллективе администрации Голофеевского сельского поселения.

В таблице 2.9 представлены средние показатели анкетирования сотрудников администрации Голофеевского сельского поселения по методике оценки психологической атмосферы (по А.Ф. Фидлеру).

Таблица 2.9

Средние показатели анкетирования сотрудников администрации Голофеевского сельского поселения по методике оценки психологической атмосферы (по А.Ф. Фидлеру)

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

В ходе анализа результатов анкетирования выявлено, что все сотрудники коллектива администрации Голофеевского сельского поселения проявляют к коллегам дружелюбие, согласие и теплоту. При этом некоторые сотрудники недостаточно удовлетворены продуктивностью работы в учреждении, сотрудничеством и взаимной поддержкой. «Удовлетворенность» атмосферой в коллективе оценена респондентами на «3», так как в администрации часто возникают конфликтные ситуации. Некоторые сотрудники администрации отмечают равнодушие и безуспешность атмосферы в коллективе. Большинство опрошенных не удовлетворены характером взаимоотношений в коллективе и считают их скучными.

В результате определения по данным таблицы 2.9 средне групповой оценки психологической атмосферы получен результат 27 баллов. Данный

показатель свидетельствует о неустойчивости социально-психологического климата в трудовом коллективе администрации Голофеевского сельского поселения.

В рамках анализа системы коммуникационных процессов в администрации Голофеевского сельского поселения нами было проведено исследование с применением анкеты «Изучение коммуникационных процессов». В опросе участвовали сотрудники различных должностей администрации Голофеевского сельского поселения. Количество опрошенных также составило 10 человек. Проведённый анкетный опрос позволил получить следующие результаты (приложение 4).

Анализ полученных ответов позволил охарактеризовать коммуникационные процессы в администрации Голофеевского сельского поселения следующим образом: обмен информацией с главой администрации и его заместителем, связан с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов, со сбором информации о назревающей или существующей проблеме.

Неформальные коммуникации в пределах администрации, как считают 60,0 % опрошенных, хорошо развиты. Как вид неформальных коммуникаций, слухи, возникают на предприятии довольно часто, но большинство опрошенных нейтрально относятся к слухам, и преждевременных выводов, на них основанных не делают. Однако иногда из-за слухов возникают конфликтные ситуации в коллективе.

В администрации Голофеевского сельского поселения преобладают последовательные коммуникационные сети, так считают 50 % опрошенных. Такой вид коммуникационной сети характеризуется быстрой скоростью передачи информации и хорошей точностью, хорошей устойчивостью организации, умеренной потребностью в руководстве.

В качестве основных приёмов устранения коммуникативных барьеров в администрации Голофеевского сельского поселения используются: установление регулярных контактов между персоналом; в качестве способов

устранения преград в межличностных коммуникациях сотрудниками в основном используются: обдумывание и пояснение идей; установление эффективной обратной связи; исключение двусмысленных выражений.

Анкетирование «Изучение коммуникационных процессов» в администрации Голофеевского сельского поселения выявило ряд проблем в осуществлении коммуникационного процесса в организации: искажение сообщений; информационные перегрузки; неэффективная работа «обратной связи»; восприимчивость к семантическим проблемам (руководитель чаще употребляет не точные слова, а слова общего характера).

Подводя итог всего вышесказанного о системе управления конфликтами и стрессами в целом в администрации Голофеевского сельского поселения можно дать ей положительную оценку. При наличии некоторых недостатков (искажение сообщений; информационные перегрузки; неэффективная работа «обратной связи»; возникновение слухов из-за которых возникают конфликтные ситуации; восприимчивость к семантическим проблемам (руководитель чаще употребляет не точные слова, а слова общего характера), организация в целом справляется с поставленными задачами и показывает хорошие результаты, и вместе с тем, совершенствование системы управления конфликтами и стрессами позволит повысить скорость «оперативного реагирования» и снизить уровень текучести персонала.

В заключение главы 2 отметим, что администрация Голофеевского сельского поселения является исполнительно-распорядительным органом поселения с линейно-функциональной структурой управления.

В последние годы отмечается динамика снижения экономических показателей, связанная с особенностями финансирования.

Основной проблемой системы управления персоналом в администрации Голофеевского сельского поселения является увеличение текучести кадров.

На основании результатов исследования системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения можно сделать выводы о том, что основными проблемами в возникновении конфликтных и стрессовых ситуаций являются: информационные перегрузки и искажение сообщений; отсутствие системности в обсуждении состояния администрации, корпоративной культуры и эффективности труда; неумение сотрудников коллектива снимать эмоциональное перенапряжение.

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

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

Проведенный выше анализ системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения выявил следующие проблемы: искажение сообщений; информационные перегрузки; неэффективная работа «обратной связи»; восприимчивость к семантическим проблемам (руководитель чаще употребляет не точные слова, а слова общего характера), которые приводят к возникновению конфликтных ситуаций в коллективе администрации, стрессов у сотрудников.

Таким образом, целью и непосредственной задачей руководства администрации Голофеевского сельского поселения стоит процедура оптимизации системы управления конфликтами и стрессами, которая заключается в создании условий успешного профессионального развития сотрудников администрации и улучшении социально-психологического климата в коллективе.

Эффективные коммуникации на практике являются необходимым условием успешного достижения стоящих перед учреждением целей. Вместе с тем именно коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных вопросов в области управления.

Основные проблемы в системе управления конфликтами и стрессами администрации Голофеевского сельского поселения, предлагаемые мероприятия по их решению и критерии результативности представлены в таблице 3.1.

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

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1.	Информационные перегрузки и искажение сообщений	Снижение информационной нагрузки на персонал и снижение искажения сообщений	1.1. Осуществление регулирования информационных потоков со стороны руководства и со стороны подчинённых 1.2. Использование современных информационных технологий, например, программы быстрого обмена сообщениями внутри локальной сети	1.1. Снижение количества конфликтных ситуаций. 1.2. Рост конечных показателей индивидуального и коллективного труда (снижение потерь рабочего времени на 40,0%; рост производительности труда на 4,9%)
2.	Отсутствие системности в обсуждении состояния администрации, корпоративной культуры и эффективности труда	Рационализация системы обсуждения корпоративной культуры и эффективности труда	2.1. Внедрение системы сбора предложений 2.2. Систематический мониторинг организационной культуры и эффективности труда работников	2.1. Стимулирование работников к высокоэффективному труду 2.2. Улучшение социально-психологического климата в коллективе
3.	Неумение сотрудников коллектива снимать эмоциональное перенапряжение	Снятие эмоционального напряжения сотрудниками коллектива, повышение стрессоустойчивости	3.1. Стимулирование сотрудников к нахождению и использованию собственных приемов эмоциональной разгрузки. 3.2. Проведение корпоративных спортивных мероприятий	3.1. Снижение уровня стрессогенности → снижение текучести кадров. 3.2. Сплочение духа коллектива, признание коллектива как сплоченной команды, работающей для достижения общей цели

В целях преодоления указанных проблем и совершенствования коммуникационных процессов предприятию рекомендованы следующие мероприятия: 1) осуществление регулирования информационных потоков со стороны руководства и со стороны подчинённых; 2) использование современных информационных технологий, например, программы быстрого обмена сообщениями внутри локальной сети; 3) внедрение системы сбора предложений с целью облегчения поступления информации наверх; 4) систематический мониторинг организационной культуры; 5) обеспечение сотрудников информацией по самоконтролю и саморегуляции; 6) проведение корпоративных спортивных мероприятий

Рассмотрим подробнее комплекс предложенных мероприятий.

1.1. Осуществление регулирования информационных потоков со стороны руководства и со стороны подчинённых.

Глава администрации должен представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в администрации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Как показано ниже, информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных. Так как информационные перегрузки влияют на утомляемость сотрудников и повышают уровень конфликтности в коллективе.

1.2. Использование современных информационных технологий, например, программы быстрого обмена сообщениями внутри локальной сети.

Основной целью создания локальных компьютерных сетей является совместное использование ресурсов и осуществление интерактивной связи как внутри одной фирмы, так и за ее пределами.

Основные преимущества работы в локальной сети:

- возможность хранения данных персонального и общего использования на дисках файлового сервера. Благодаря этому обеспечивается одновременная работа нескольких пользователей с данными общего применения, многоаспектная защита данных на уровне каталогах файлов, создание и обновление общих данных;

- возможность постоянного хранения программных средств, необходимых многим пользователям, в единственном экземпляре на дисках файлового сервера. К программным средствам, необходимым многим пользователям, относится прежде всего прикладные программы общего назначения. Благодаря указанной возможности обеспечивается рациональное использование внешней памяти за счет освобождения локальных дисков, рабочих станций и надежность хранения программных продуктов за счет применения средств защиты сетевой операционной системы;

- обмен информацией между всеми компьютерными сетями. При этом обеспечивается диалог между пользователями сети, а так же возможности организации работы электронной почты.

Одновременная печать всеми пользователями сети на общесетевых принтерах. При этом обеспечивается доступность сетевого принтера любому пользователю.

Обеспечение доступа пользователя с любого компьютера к локальной сети к ресурсам глобальной сетей при наличии единственного коммуникационного узла глобальной сети.

2.1. Внедрение системы сбора предложений с целью облегчения поступления информации наверх.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности администрации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения.

Другой вариант системы обратной связи встречи главы администрации и его заместителя и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

2.2. Систематический мониторинг организационной культуры.

Систематический мониторинг уровня организационной культуры будет осуществляться главой администрации косвенно по ежеквартальным отчетам в разрезе следующих показателей: количество обращений и жалоб населения, динамика объема предоставленных услуг населению, показатели движения кадров и прочие.

Мероприятие не требует финансовых и материально-технических затрат, поскольку осуществляется в рамках непосредственных функциональных обязанностей руководителя – функции контроля.

3.1. Стимулирование сотрудников к нахождению и использованию собственных приемов эмоциональной разгрузки.

Для снижения стрессовых состояний каждому сотруднику следует подобрать подходящие именно ему приемы и способы. Среди наиболее распространенных: интенсивная физическая нагрузка (теннис, катание на велосипеде, плавание). Например, посещение бассейна; просмотр кинокомедий; прослушивание веселой музыки, записей юмористических рассказов; прием коктейлей из отваров трав, шиповника; распыление в воздухе фитонцидов в дозах, соответствующих природным.

Возможно также использование специально подобранных способов для отдыха и тренировки вестибулярного органа чувств, снятия усталости глаз, профилактики явлений гиподинамии и снятия эмоционального напряжения.

3.2. Проведение корпоративных спортивных мероприятий

Следующей нашей рекомендацией по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского

сельского поселения, способствующей созданию психологического комфорта, формированию сплоченности в коллективе, что будет способствовать достижению тактических целей администрации, является проведение корпоративных спортивных мероприятий.

Благоприятному климату в коллективе способствуют мероприятия, направленные на возможность общения работников, независимо от продолжительности их совместной производственной деятельности. Данное общение позволит работникам администрации Голофеевского сельского поселения лучше узнать друг друга, снять напряжение в отношениях, решать вопросы, которые из-за отсутствия свободного времени на работе, невозможно обсудить. Психологами установлено, что чем лучше в коллективе люди знают друг друга, понимают особенности каждого, тем выше становится групповая сплоченность.

Таким образом, будет целесообразным активизировать личностные качества работников администрации Голофеевского сельского поселения на подготовку и организацию корпоративных мероприятий, направленных на установление сплоченных дружеских связей и формирование корпоративного духа в коллективе.

Каждый работник администрации Голофеевского сельского поселения должен активно вовлекаться в дела коллектива и принять корпоративную культуру. Тренинги, экскурсионные поездки, выезды на природу, проводимые администрацией, - все это направлено на улучшение взаимоотношений с коллегами по работе, на удовлетворение социальных потребностей работников администрации Голофеевского сельского поселения, что, безусловно, снижает эмоциональное перенапряжение.

Можно вспомнить также, существующие в советские годы замечательные традиции организации регулярных тренировок и занятия командными видами спорта, направленные на поддержание здоровой физической и психологической формы работников.

Проведем оценку стоимости мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения с указанием направления работы, ответственных, сроков исполнения и стоимости мероприятий (табл. 3.2).

Таблица 3.2

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

№ п/п	Направление работы	Ответственные	Сроки	Стоимость
1.	Осуществление регулирования информационных потоков со стороны руководства и со стороны подчинённых	Глава администрации, заместитель главы администрации	Постоянно	В рамках должностных обязанностей сотрудников
2.	Использование современных информационных технологий, например, программы быстрого обмена сообщениями внутри локальной сети	Глава администрации, заместитель главы администрации	С 03.09.2018 г.	25 000 руб. (монтаж локальной сети) Бюджетные средства по статье расхода «Жилищно-коммунальное хозяйство»
3.	Внедрение системы сбора предложений	Административный аппарат, главный бухгалтер, все подразделения	С 02.07.2018 г.	В рамках должностных обязанностей сотрудников
4.	Систематический мониторинг организационной культуры и эффективности труда работников	Глава администрации	Раз в квартал	В рамках должностных обязанностей сотрудников
5.	Стимулирование сотрудников	Заместитель главы администрации	Постоянно	В рамках должностных

	нахождению и использованию собственных приемов эмоциональной разгрузки	администрации		обязанностей сотрудников
б.	Проведение корпоративных спортивных мероприятий	Заместитель главы администрации	Раз в квартал	За личный счет персонала администрации
Итого				25 000 руб. (бюджетные средства)

Так, стоимость внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения составляет 25 000 руб. Внедрение мероприятий запланировано на 02 июля 2018 года. Срок реализации комплекса мероприятий составляет 1 год, при этом такие мероприятия как осуществление регулирования информационных потоков со стороны руководства и со стороны подчинённых; использование современных информационных технологий, например, программы быстрого обмена сообщениями внутри локальной сети; стимулирование сотрудников к нахождению и использованию собственных приемов эмоциональной разгрузки должны осуществляться постоянно.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в организации

Разработанный комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения гипотетически должен принести значительные положительные изменения в работе учреждения.

Однако, при реализации комплекса мероприятий необходимо осуществлять меры, направленные на снижение последствий рисков и повышение уровня гарантированности достижения предусмотренных в ней итоговых результатов. Управление рисками будет осуществляться на всем этапе планируемых мероприятий (табл. 3.3).

Таблица 3.3

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

Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
<i>Социальный риск</i> Отсутствие заинтересованности персонала	Невозможность достижения реализации стратегических мероприятий	Усиление информационной и мотивационной составляющей
<i>Организационный риск</i> Нарушение баланса интересов участников проекта	Увеличение сроков реализации	Формирование организационных структур управления мероприятиями, и в которых обеспечено участие всех заинтересованных сторон
<i>Материальный риск</i> Отсутствие финансирования мероприятий	Срыв сроков реализации	Поиск альтернативных мероприятий

Рисками, которые несет в себе данный комплекс мероприятий, являются: отсутствие заинтересованности персонала; нарушение баланса интересов участников; отсутствие финансирования мероприятий.

Прямого экономического эффекта комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в

администрации Голофеевского сельского поселения не дает, то есть он непосредственно не раскрывает источников дохода администрации.

По данным администрации Голофеевского сельского поселения потери рабочего времени в результате возникновения конфликтных ситуаций и текучести кадров составляют 11,0 % бюджета рабочего времени.

Запланированные мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения должны уменьшить потери по всем факторам их возникновения в среднем на 40,0 %, то есть на 4,4% рабочего времени. В этом случае потери времени составят 6,6%.

Рост производительности труда в связи с улучшением использования рабочего времени за счет сокращения его внутрисменных потерь определяется по формуле 3.1.

$$Pr = (100 - Vc) * 100 / 100 - Vm - 100 \quad (3.1)$$

где Vc – сниженные потери времени в планируемом периоде, проц.;

Vm – потери времени в базовом периоде, проц.

Пользуясь формулой выше, рассчитаем рост производительности труда:

$$Pr = (100 - 6,6) * 100 / 100 - 11 - 100 = 4,9 \%$$

Таким образом, рост производительности труда составит 4,9%, что положительно скажется на эффективности деятельности

С точки зрения социальной эффективности, данные мероприятия являются эффективными, так как ведут к росту уровня удовлетворенности персонала социально-психологическим климатом, условиями успешного профессионального развития сотрудников и руководства.

Произойдет повышение уровня сотрудничества и доверия между руководством и специалистами, которые недавно приняты на работу; повышение уровня приверженности специалистов своей организации; повышении заинтересованности работника в результатах своего труда; повышение уровня сотрудничества и доверия между руководством и специалистами, которые недавно приняты на работу; повышение степени информированности о целях, стратегии и текущей работе администрации Голофеевского сельского поселения, что скажется на снижении количества возникающих конфликтных ситуаций и стрессов.

Произойдет повышение уровня сотрудничества и доверия между руководством и специалистами, которые недавно приняты на работу; повышение уровня приверженности специалистов своей организации; повышении заинтересованности работника в результатах своего труда; повышение степени информированности о целях, стратегии и текущей работе администрации Голофеевского сельского поселения.

Предложенные мероприятия приведут к повышению производительности труда и увеличению эффективности работы администрации в целом.

Таким образом, разработанный комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения включает следующие мероприятия:

- осуществление регулирования информационных потоков со стороны руководства и со стороны подчинённых;
- использование современных информационных технологий, например, программы быстрого обмена сообщениями внутри локальной сети;
- внедрение системы сбора предложений;
- систематический мониторинг организационной культуры и эффективности труда работников;

- стимулирование сотрудников к нахождению и использованию собственных приемов эмоциональной разгрузки;
- проведение корпоративных спортивных мероприятий.

Данные рекомендации позволят вывести организационную культуру в администрации Голофеевского сельского поселения на более высокий уровень, что позволит достичь более эффективных результатов в деятельности.

Внедрение рекомендуемых мероприятий позволит снизить количество возникающих конфликтных ситуаций, будет способствовать росту показателей индивидуального и коллективного труда; стимулировать работников к высокоэффективному труду; улучшит социально-психологический климат в коллективе; снизит уровень стрессогенности персонала, что будет служить снижению текучести кадров, а также сплочению духа коллектива, признанию коллектива как сплоченной команды, работающей для достижения общей цели.

Эффективная система управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения станет инструментом, повышающим эффективность деятельности учреждения – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом.

Стоимость внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения составляет 25 000 руб. Внедрение мероприятий запланировано на 02 июля 2018 года. Срок реализации комплекса мероприятий составляет 1 год.

В результате внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения в учреждении планируется сокращение потерь рабочего времени на 40,0%, вследствие чего производительность труда увеличится на 4,9 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате достижения поставленной цели – разработки комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения были сделаны следующие выводы.

Конфликты и стрессы возникают в процессе функционирования всех социальных институтов, групп и индивидов, проявляются в жизни отдельного человека и общества в целом. Руководителям организаций и учреждений необходимо изучение практического опыта управления конфликтами и стрессами, который позволил бы в строгом соответствии с возложенными на них функциональными обязанностями работать с людьми, умело включать их в работу, активизировать их деятельность, вовремя замечать отклонения в человеческом поведении, конфликты, возникающие между людьми, стрессы, которые могут возникнуть во время и после конфликтов.

Администрация Голофеевского сельского поселения является исполнительно-распорядительным органом поселения с линейно-функциональной структурой управления.

В последние годы отмечается динамика снижения экономических показателей, связанная с особенностями финансирования.

Основной проблемой системы управления персоналом в администрации Голофеевского сельского поселения является увеличение текучести кадров.

На основании результатов исследования системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения можно сделать выводы о том, что основными проблемами в возникновении конфликтных и стрессовых ситуаций являются: информационные перегрузки и искажение сообщений; отсутствие системности в обсуждении состояния администрации, корпоративной

культуры и эффективности труда; неумение сотрудников коллектива снимать эмоциональное перенапряжение.

Разработанный комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения включает следующие мероприятия:

- осуществление регулирования информационных потоков со стороны руководства и со стороны подчинённых;
- использование современных информационных технологий, например, программы быстрого обмена сообщениями внутри локальной сети;
- внедрение системы сбора предложений;
- систематический мониторинг организационной культуры и эффективности труда работников;
- стимулирование сотрудников к нахождению и использованию собственных приемов эмоциональной разгрузки;
- проведение корпоративных спортивных мероприятий.

Данные рекомендации позволят вывести организационную культуру в администрации Голофеевского сельского поселения на более высокий уровень, что позволит достичь более эффективных результатов в деятельности.

Внедрение рекомендуемых мероприятий позволит снизить количество возникающих конфликтных ситуаций, будет способствовать росту показателей индивидуального и коллективного труда; стимулировать работников к высокоэффективному труду; улучшит социально-психологический климат в коллективе; снизит уровень стрессогенности персонала, что будет служить снижению текучести кадров, а также сплочению духа коллектива, признанию коллектива как сплоченной команды, работающей для достижения общей цели.

Эффективная система управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения станет инструментом,

повышающим эффективность деятельности учреждения – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом. В результате внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения в учреждении планируется сокращение потерь рабочего времени на 40,0%, вследствие чего производительность труда увеличится на 4,9 %.

Стоимость внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в администрации Голофеевского сельского поселения составляет 25 000 руб. Внедрение мероприятий запланировано на 02 июля 2018 года. Срок реализации комплекса мероприятий составляет 1 год.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения [Текст]: учебное пособие / Е.В. Александрова – М.: ИНИОН, 2014. – 354 с.
2. Анцупов, А.Я. Конфликтология [Текст]: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2013. – 496 с.
3. Бабосов, Е.М. Основы конфликтологии [Текст]: учебное пособие / Е.М. Бабосов. – Минск, 2007. – 367 с.
4. Вересов, Н.Н. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе [Текст]: учебное пособие / Н.Н. Вересов. – М.: Флинта, 2013. – 108 с.
5. Вершинин, М.С. Конфликтология (конспект лекций) [Текст] / М.С. Вершинин. – СПб: Юнити, 2010. – 123 с.
6. Выханский, О.С., Менеджмент [Текст]: учебное пособие / О.С. Выханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2016. – 387 с.
7. Гагаринская, Г.П. Профилактика конфликтных ситуаций в организации [Текст] / Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 7. – С. 78-82.
8. Галушка, А.С. Управление конфликтными ситуациями в организации [Текст] / А.С. Галушка, Е.А. Гревцева // Современные прикладные исследования: материалы Национальной российской конференции. Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, 2017. – С. 209-211.
9. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст]: учебное пособие / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2014. – 364 с.
10. Голикова, Е.И. Анализ межличностных отношений [Текст] / Е.И. Голикова // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 7. – С. 17-21.

11. Дмитриев, А. В. Конфликтология [Текст]: учебное пособие / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики. 2016. – 320 с.
12. Донцов, А. И. Психология коллектива [Текст] учебное пособие / А.И. Донцова. – М.: МГУ. 2014. – 473 с.
13. Дружинин, В.В., Введение в теорию конфликта [Текст] / В.В. Дружинин, М.Д. Конторов. – М.: Радио и Связь, 2015. – 396 с.
14. Елина, А.В. Управление профессиональными стрессами на государственной службе [Текст] / А.В. Елина, Ю.А. Кравец // Лучшая студенческая статья 2018: материалы статей XIII Международного научно-практического конкурса. В 2 частях. (25 февраля 2018 года, Пенза). – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. – С. 223-226.
15. Запрудский, Ю.Г. Социальный конфликт [Текст]: учебное пособие / Ю.Г. Запрудский. – Ростов н/Д, 2014. – 342 с.
16. Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта [Текст]: учебное пособие / А.Г. Здравомыслов. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 459 с.
17. Иванникова, Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления [Текст] / Н. Иванникова, А. Кошелев. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 216 с.
18. Иванова, Е.Н. Эффективное общение и конфликты [Текст]: учебное пособие / Е.Н. Иванова. – Рига: Эксперимент, 2012. – 70 с.
19. Калмыкова, О. Ю. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях [Текст] / О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова // Вестник Самарского государственного университета. – 2013. – № 1 (102). – С. 104-109.
20. Калмыкова, О.Ю. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников [Текст] / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская // Вестник Самарского государственного университета. – 2013. – № 1 (7). – С. 12-13.

21. Карташова, Поведение в организации [Текст]: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 362 с.
22. Кибанов, А.Я. Конфликтология [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.:ИНФРА – М, 2017. – 301 с.
23. Ковалев, В.Н. Семинар-тренинг «Управление конфликтами» [Текст]: программа и учебно-методическое пособие / В.Н. Ковалев. – Севастополь, 2014. – 66 с.
24. Козырев, Г.И. Конфликты в организации [Текст] / Г.И. Козырев // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – № 2. – 267с.
25. Колчанова, К.В. Управление конфликтами и стрессами в организации [Текст] / К.В. Колчанова // Наука и современное общество: взаимодействие и развитие. – 2016. – № 1 (3). – С. 204-206.
26. Конфликтология [Текст]: учебное пособие / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Издательство, 2013. – 403 с.
27. Корниенко, Е.В. Управление конфликтами и стрессами в профессиональной деятельности [Текст] / Е.В. Корниенко, Н.А. Андреевич // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2016. – № 2 (24). – С. 87-94.
28. Кошелев, А. Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления [Текст]: учебное пособие / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 278 с.
29. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / Ю.Д.Красовский. – М.:ЮНИТИ, 2013. – 205 с.
30. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель [Текст] / Р.Л. Кричевский.– М.: Дело, 2015. – 266 с.
31. Локутов, С.П. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация [Текст]: учебное пособие / С.П. Лоскутов. – М.: Вентана-Граф, 2014. – 342 с.

32. Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст]: Пер. с англ. 7-го изд./ Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 321 с.
33. Маклаков, А.Г. Общая психология [Текст]: учебник для вузов / А.Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2014. – 356 с.
34. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хеодури. – М: Дело, 2013. – 704 с.
35. Менеджмент в АПК [Текст] / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова. – М: КолосС, 2014. – 424 с.
36. Москвина, О. В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [Текст] : метод. рек. / О. В. Москвина. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. – 42 с.
37. Музыченко, Л. С. Учет профессиональных стрессов в управлении персоналом [Текст] / Л.С. Музыченко // Современные проблемы права экономики и управления. – 2016. – № 1 (2). – С. 169-173.
38. Муратова А.Р. Стратегия разрешения конфликтов в социально-трудовой сфере [Текст] / А.Р. Муратова // Инновационные системы. – 2014. – Т. 1. – № 5. – С. 125-133.
39. Ньюстон, Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение [Текст] / Дж.В Ньюстон, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2012. – 582 с.
40. Петроченкова, Д.А. Технологии профилактики и предотвращения межличностных конфликтов / Д.А. Петроченкова // Аспирант. – 2015. – № 4 (9). – С. 31-33.
41. Прикладная конфликтология [Текст]: учебник. – М.: Харвест, АСТ, 2013. – 279 с.
42. Психология делового общения и управленческих воздействий [Текст] / Под ред. В.В. Горанчука. – СПб: Нева, 2013. – 267 с.
43. Психология и этика делового общения [Текст]: учебник для вузов / Под редакцией проф. В.Н. Лавриненко. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2015. – 275 с.

44. Пушкарев Н.В. Конфликты в трудовых коллективах фирм [Текст] / Н.В. Пушкарев // Служба кадров. – 2014. – № 11. – С.12-16.
45. Редлих, А. Модерация конфликтов в организации [Текст]: учебное пособие / А. Редлих, Е. Миронов. – СПб.: Речь, 2009. – 475 с.
46. Рогов Е. И. Организационная психология [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Е. И. Рогова. – М. : Юрайт, 2014. – 640 с.
47. Романова, О.С. Менеджмент организации [Текст]: учебник / О.С. Романова, А.И. Романова. – М.: Энергия, 2015. – 314 с.
48. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст]: учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 389 с.
49. Самоукина, Н. Карьера без стресса [Текст]: монография / Н. Самоукина. – СПб.: Питер, 2014. – 247 с.
50. Сафьянов, В.И. Этика общения: проблема разрешения конфликта [Текст]: монография / В.И. Сафьянов. – М.: Мир книг, 2014. – 104 с.
51. Сергиевская, Н.В. Конфликты, стрессы на рабочем месте и способы их разрешения [Текст] / Н.В. Сергиевская, Е.В. Сергиевская // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 4-1 (69-1). – С. 793-797.
52. Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления [Текст]: монография / Д.Г. Скотт. – Киев: Внешторгиздат, 2000. – 378 с.
53. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст]: учебное пособие / Т.О. Соломадина. – М.: ООО «Управление персоналом», 2015. – 207 с.
54. Сомова, Л.К. Разрешение конфликтов / Л.К. Сомова // Менеджер. – 2013. – № 11. – С. 23-27.
55. Труфанова, Т.А. Современные подходы к управлению профессиональными стрессами [Текст] / Т.А. Труфанова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. – № 4 (144). – С. 77-84.

56. Хачатурова, М.Р. Личностные ресурсы совладания с организационным конфликтом [Текст] / М.Р. Хачатурова // Организационная психология. – 2016. – Т. 2. – № 3. – С. 58-63.

57. Цевелев, В.В., Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [Текст]: методические рекомендации / В.В. Цевелев, О.В. Момквина. – Новосибирск: СГУПС, 2014. – 234 с.

58. Чумиков, А.Н. Управление конфликтом [Текст]: монография / А.Н. Чумиков. – М.: Рос. нац. центр междунар. орг. «Партнеры за демократ. перемены», 2006. – 393 с.

59. Экономика управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 427 с.

60. Яровая, В.В. Конфликты и пути их решения в организации [Текст] / В.В. Яровая, З.С. Чекалина // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2014. – № 1. – С. 251-254.