

Научная статья

Original article

УДК 336.71

doi: 10.55186/2413046X_2024_9_7_316

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ
МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ КОНФЛИКТАМИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ
A SOCIO-PSYCHOLOGICAL APPROACH TO IMPROVING METHODS
OF MANAGING INTERPERSONAL CONFLICTS IN PUBLIC SERVICE
IN THE DIGITAL ECONOMY**



Золотарева Юлия Владимировна, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры общей педагогики и педагогических технологий, Филиал ГБОУ ВО «Ставропольский государственный педагогический институт», г. Ессентуки, E-mail: zolutulya@mail.ru

Хубулова Вероника Васильевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры истории, права и общественных дисциплин, Филиал ГБОУ ВО «Ставропольский государственный педагогический институт», г. Ессентуки, E-mail: wave71@yandex.ru

Сердюкова Ольга Ильинична, кандидат экономических наук, доцент кафедры общей педагогики и педагогических технологий, Филиал ГБОУ ВО «Ставропольский государственный педагогический институт», г. Ессентуки, E-mail: favorite.24@mail.ru

Сонин Александр Анатольевич, начальник управления информационной безопасности, Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный центр тестирования», г. Москва

Zolotareva Yulia Vladimirovna, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of General Pedagogy and Pedagogical Technologies, Branch of the Stavropol State Pedagogical Institute, Essentuki, E-mail: zolotulya@mail.ru

Khubulova Veronika Vasilevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of History, Law and Social Sciences, Branch of the Stavropol State Pedagogical Institute, Essentuki, E-mail: wave71@yandex.ru

Serdyukova Olga Ilinichna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Departments of General Pedagogy and Pedagogical Technologies Law and Social Sciences, Branch of the Stavropol State Pedagogical Institute, Essentuki, E-mail: favorite.24@mail.ru

Sonin Alexander Anatolyevich, Head of the Information Security Department Federal State Budgetary Institution "Federal Testing Center", Moscow

Аннотация. В условиях цифровизации общества все еще актуальным остается понятие социального конфликта, которые затрагивают все сферы и отрасли народного хозяйства. Особенно остро они проявляются в сфере государственного и муниципального управления, как динамичной сферы цифровизации. Конфликты могут быть как беспочвенными, так и имеющими четкий базис, и чем выше интерес участников конфликта к разрешению ситуации, тем вероятнее эскалация конфликта, выражающаяся в различных моделях поведения индивидов. Социологи, психологи, экономисты, политологи, антропологи диаметрально противоположно описывают конфликты и дают им различную классификацию. С целью определения причин конфликта и оценки конфликтного поля представлена схема, позволяющая выявить истинную причину возникновения конфликтной ситуации в сфере государственного управления.

В исследовании применены многочисленные методики сегментации государственных служащих по типу поведения в конфликтной ситуации,

благодаря такой кластеризации можно в дальнейшем подобрать схемы снижения конфликтов в процессе решения сложных стратегических задач. Посредством построения социограмм можно определить лидерские качества сотрудника, степень его надежности, уровень совместимости в группе и профессионализм.

В ходе исследования, которое заключается в определении конфликтных личностей на государственной службе, использована методика, ориентированную на описание реального состояния объекта. Суть ее в выявлении противоречий в формальной организационной структуре, что является основой развития конфликтов различного типа. На основе индикаторов создается профиль отдела по степени конфликтности и исходя из ситуации уже в дальнейшем применяются механизмы урегулирования конфликта.

Abstract. In the context of the digitalization of society, the concept of social conflict remains relevant, which affect all spheres and branches of the national economy. They are especially acute in the field of public and municipal administration, as a dynamic sphere of digitalization. Conflicts can be both groundless and have a clear basis, and the higher the interest of the parties to the conflict in resolving the situation, the more likely the escalation of the conflict, expressed in various patterns of behavior of individuals. Sociologists, psychologists, economists, political scientists, and anthropologists describe conflicts in diametrically opposite ways and give them different classifications. In order to determine the causes of the conflict and assess the conflict field, a scheme is presented that allows to identify the true cause of the conflict situation in the field of public administration.

The study uses numerous methods of segmentation of civil servants by type of behavior in a conflict situation, thanks to such clustering, it is possible to further select schemes for reducing conflicts in the process of solving complex strategic tasks. By building sociograms, it is possible to determine the leadership qualities of

an employee, the degree of his reliability, the level of compatibility in the group and professionalism.

In the course of the study, which consists in identifying conflicting personalities in the civil service, a methodology focused on describing the real state of the object was used. Its essence is to identify contradictions in the formal organizational structure, which is the basis for the development of conflicts of various types. Based on the indicators, a department profile is created according to the degree of conflict and, based on the situation, conflict resolution mechanisms are applied in the future.

Ключевые слова: социально-экономический подход, методы управления, государственная служба, механизмы урегулирования конфликта, социограммы, механизмы урегулирования конфликта, цифровая экономика, стратегия компромисса, конкурентная стратегия, стратегия сотрудничества

Keywords: socio-economic approach, management methods, public service, conflict resolution mechanisms, sociograms, conflict resolution mechanisms, digital economy, compromise strategy, competitive strategy, cooperation strategy

Введение

Вопросы разрешения конфликтов являются актуальными в современной системе государственного и муниципального управления. Конфликт по своей природе дифференцируется на конструктивный и деструктивный, однако последствия конфликтных ситуаций в основном приводят к снижению производительности труда, стрессам, ротации кадров и увольнениям. Существует множество методик, позволяющих оценить степень глубины конфликта в системе государственного и муниципального управления, и несмотря на это отмечается острая необходимость их модификации и совершенствования. Зная глубину, причину и размеры конфликтного поля можно подобрать стратегии урегулирования конфликтных ситуаций, что является необходимым для принятия эффективных стратегических решений в здоровой социо-культурной среде.

Анализ подходов и методов

Разработанность темы. Этимологию конфликта изучают в различных фундаментальных науках и отраслях народного хозяйства. Такие авторы как М. Вебер, Г. Гегель, Р. Дарендорф, Э. Дюркгейм, Э. Кант, О. Конт, Л. Козер, К. Левин, Н. Макиавелли, Р. Мертон, К. Маркс, Т. Парсонс, Д. Пруит, А. Смит изучали сущность конфликта и пытались построить структуру конфликта с точки зрения социологии.

Если К. Маркс и Г. Гегель утверждал, что конфликт является прогрессирующим феноменом в обществе, поскольку способствует инновациям и прогрессу, то О. Конт и Т. Парсонс же наоборот, утверждали, что конфликты имеют только разрушающую структуру.

У. Мак-Дугалл и С. Сигеле через призму социологии и психологии убеждены, что конфликты инициируют отдельные личности, имеющие различный темперамент и характер.

Конфликты в сфере банковской и финансовой сферах нашли отражение в работах отечественных ученых в этой сфере, в частности Печникова, А. В., Секерин, В. Д. Сплошнов, С. В Стародубцева, Е.Б., Ольхова, Р.Г. Арсланов, Р.Ф., Бочарова А.О., Кузнецов А.В., Мисько А.Г. и других. Однако нужно учитывать, что институциональная структура банковского сектора на современном этапе экономического развития носит инновационный характер, так как предлагается использовать цифровые технологии, которых не было ранее.

Объекты и методы

Объект исследования - деловые сотрудников на государственной службе в эпоху цифровой экономики.

Предмет исследования – методы управления межличностными конфликтами на государственной службе.

Цель исследования – модификация стратегий разрешения конфликтов в сфере государственного и муниципального управления.

Задачами исследования:

- продемонстрировать дифференциацию конфликтов в сфере государственного и муниципального управления;
- разработать методику оценки степени интенсивности конфликта;
- предложить стратегии разрешения конфликтов в сфере государственного и муниципального управления.

Способы аргументации. Использовалась индуктивная аргументация, основанная на построении изложения и полученных фактов.

Методология исследования.

Теоретико-методологической основой исследования являются идеи и суждения в фундаментальных исследованиях как авторов РФ, так и теоретиков и практиков, ведущих научную деятельность в зарубежных странах.

Теоретический базис исследования представлен фундаментальными трудами, монографиями, статьями отечественных и зарубежных авторов, где рассмотрены и проанализированы различные аспекты государственного управления. В основу рассмотрения проблемы исследования положены системный, структурно-функциональный, институциональный, синергетический, поведенческий и социокультурный подходы.

Методы исследования.

В ходе работы были использованы такие общенаучные методы исследования, как методы анализа и обобщения литературы, анализ эмпирических данных, методы сравнения и аналогий, а также комплекс социологических методов: контент-анализ документов, социологические наблюдения и интервью.

Результаты и обсуждения

Результаты исследования. Динамика социального конфликта представлена на рисунке 1. Как видно из предположений авторов конфликт имеет свой жизненный цикл, который характеризуется фазами подъема, пика

и спада. Любой конфликт может быть погашен или грамотно разрешен на этапе его разрастания, а может возникнуть такая ситуация, когда не все претензии субъектов удовлетворены и конфликт опять начнет нарастать и усугубляться.



Рисунок 1 – Динамика социального конфликта / Fig. 1 – Dynamics of social conflict [8, С. 80-90, 9, С. 37-40]

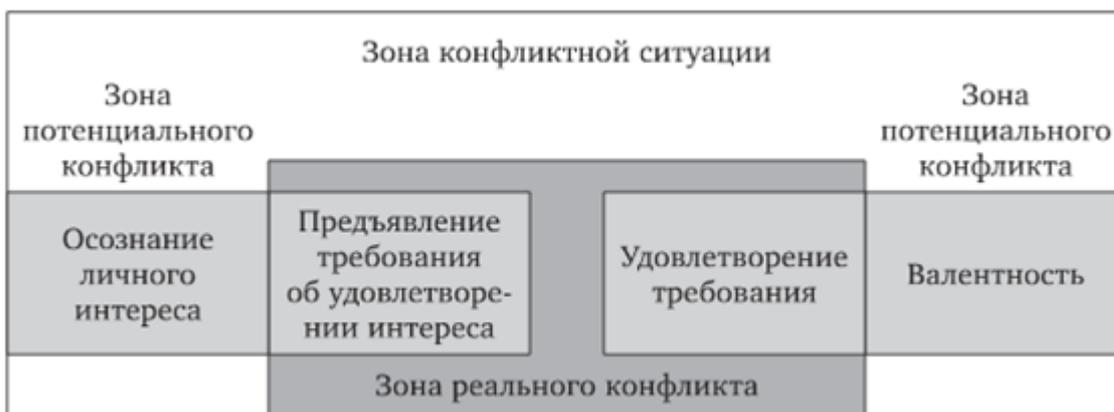


Рисунок 2 – Взаимосвязь поведения участников конфликта / Fig. 2 – Interrelation of the behavior of the participants in the conflict [8, С. 80-90, 9, С. 37-40]

Поведение участников конфликта характеризует его цикличность (Рис. 2). Если валентность предложенных методов при разрешении конфликта высока, то конфликт удастся погасить, если же валентность равна нулю или имеет отрицательное значение, то конфликт будет нарастать с новой силой. Чем выше мотивация конфликтующих сторон и ясны интересы субъектов

конфликта, тем более понятны механизмы его разрешения [8, С. 80-90, 9, С. 37-40].

Конфликты, как правило, возникают на первый взгляд на пустом месте. Обычно небольшой спор трансформируется в повышение голоса, в вызывающие позы, далее может произойти такой всплеск эмоций, что участники конфликты забывают все правила этики и корпоративной культуры начиная использовать и брань, и оскорбления. В результате незначительный конфликт трансформируется в масштабный конфликт, который может вовлечь и других сотрудников коллектива [1, С. 20-25, 2, С. 42-45].

Можно разделить конфликты на три вида по принципу восприятия ситуации:

- ложный конфликт характеризуется тем, что субъекты, вовлеченные в него, воспринимают ситуацию как трагичную, хотя повода для конфликта вообще нет, т.е. природа конфликта субъективна;
- потенциальный конфликт имеет место быть тогда, когда имеются реальные основания для решения спора, проблемы, ситуации;
- истинный конфликт характеризуется столкновениями сторон и его можно также разделить на виды:
 - конструктивный конфликт, имеющий истинную природу и причину спора, которые необходимо устранить;
 - случайный конфликт может возникнуть спонтанно;
 - смешанный конфликт включает в себя все вышеперечисленное.

Конечно, все классификации конфликта имеют субъективную структуру, и порой не важно его природа, главное обеспечить условия разрешения конфликта и не допустить его разрастания.

Разнообразие типов конфликтов объясняется различными взглядами ученых из различных областей знаний. Социологи, психологи, экономисты,

политологи, антропологи диаметрально противоположно описывают конфликты и дают им различную классификацию.

Конфликты различают по степени их влияния на социальное пространство, в котором находятся индивиды. Можно различать успешные конфликты и безуспешные. В первом случае цель будет достигнута и задачи будут решены. Во втором случае он имеет деструктивный характер и даже возможно приведет к диссонансу всей организационной системы и структуры.

Методов диагностики конфликта среди сотрудников государственной службы существует множество. Самые эффективные диагностики с нашей точки зрения – это социологические, поскольку они наиболее четко раскрывают сущность индивида и дают возможность описать портрет индивидов, входящих в конфликтное поле.

Представим составленную схему, которая демонстрирует не только методы диагностики, но и техники, которые позволяют эффективно применять методы в зависимости от ситуации.

При проведении диагностики конфликта необходимо определить:

- истоки конфликта и проделать анализ субъективных и объективных причин конфликта;
- проделать анализ предыстории конфликта, проанализировать структуру конфликта (интересы, потребности, которые затрагивает конфликт);
- иметь четкое представление о конфликтном поле (человек, двое людей, группа людей, организация);
- отношение к конфликту (есть ли желание этот конфликт самостоятельно решить или требуется помощь третьей стороны).

Таблица 1 - Классификация техники и методов эмпирического социологического исследования / Table 1. - Classification of techniques and methods of empirical sociological research [3, С. 89-100, 4. С. 101-114].

Методы сбора и анализа информации о социальных фактах / Methods for collecting and analyzing information about social facts		
Область сбора первичной информации / Primary Information Collection Area		Область анализа первичной информации (B) / Primary information analysis area (B)
Регистрация единичных событий (A-1) / <u>Single Event Registration (A-1)</u>	Система сбора данных (A-2) / <u>Data Acquisition System (A-2)</u>	
Методы / <u>Methods</u>	Обследования / <u>Surveys</u>	Системный анализ / <u>System Analysis</u>
Наблюдение, изучение документов, опросы / <u>observation, document examination, surveys</u>	Монографические, сплошные, выборочные / <u>Monographic, solid, selective</u>	генетический и исторический анализ, социальное моделирование / <u>genetic and historical analysis, social modeling</u>
Техника / <u>Technique</u>		
A-1	A-2	B
приемы контроля надежности первичной информации на обоснованность и устойчивость; изменение количественных характеристик – явлений / <u>Techniques for checking the reliability of primary information for validity and stability; Changes in Quantitative Characteristics - Phenomena</u>	статистический аппарат выборки наблюдений; приемы качественного и количественного выравнивания характеристик / <u>Statistical apparatus of sampling of observation units; techniques of qualitative and quantitative adjustment of characteristics</u>	логические средства (системный анализ); статистические приемы (описательная статистика); математические нестатистические средства / <u>Logical means (systems analysis); Statistical techniques (descriptive statistics); Mathematical non-statistical tools</u>

При диагностике конфликта используем описательные и аналитические методы (Таблица 1).

Диагностика организационных конфликтов по модели Л. Гринхелга заключается в определении предмета спора, размера ставок, характера и степени взаимосвязи участников конфликта, структуры сторон спора, наличия третьей стороны.

В ходе диагностики конфликта можно опираться на бихевиористские теории, которые предполагают экспериментальное изучение конфликта.

Если предположить исследование конфликтов в лабораторных условиях, то тогда апеллируем к деловым играм, которые предполагают выдачу заданий группе лиц, вовлеченных в конфликт, пытающихся в ходе игры прийти к разумному решению упраздняющего конфликт. Однако виртуальные задания не дают гарантию решения конфликта, так как в ходе игры можем владеть некоторыми сторонами причин конфликта, а не всей целостностью. Игры способствуют сплоченности группы, формированию команд, но решить застарелый конфликт или скрытый не всегда позволяют.

Другим способом изучения конфликтов являются экспериментальные процедуры на основе реальных конфликтов. Искусственно создается конфликтное поле, где находятся индивиды, которым предстоит решить любыми способами конфликтную ситуацию. Однако с точки зрения социально-этического подхода в социологии такие эксперименты считаются не допустимыми, так как в любом случае имеют ряд негативных последствий. Данный метод позволяет провести анализ поведения личностей в конфликте, понять их систему ценностей, интересов, мотивов. Конфликт-метод путь познания каждого конфликтующего сотрудника. Кроме того, этот метод позволяет минимизировать разрушительные последствия конфликта.

Рассмотрим диагностические методики, которые дают эффективный результат в сокращении конфликтных ситуаций.

1. Диагностическая методика изучения конфликта Ерина С.И. на личном уровне применяется как для изучения руководителей, так и самих государственных служащих. На руки выдается опросник с набором суждений. Тестируемый должен выбрать из перечня тезисов те, которые соответствуют его модели поведения. Исходя из выбранных суждений формируется представление о личности насколько она конфликта.

Методика Т.Томаса также весьма интересна и направлена на изучение поведенческих тенденций в ситуации противоречия. Государственному служащему предлагается 30 пар суждений, для которых он должен подобрать возможные модели поведения личности. Естественно, при поиске корреляции моделей и ситуаций он описывает свое истинное восприятие картины мира, в итоге получается представление о тестируемой личности насколько она конфликта [6].

Опросник Ершова А.А. сегментирует государственных служащих на ориентированных на: труд; человека; себя; официальную субординацию, права и обязанности [5].

Исходя из полученных данных можно разработать механизм воздействия на сотрудников во время разрастания конфликта.

Тест Ф.Розенцвейга построен на анализе картинок, где изображены конфликтующие стороны и испытуемому необходимо описать ситуацию и предложить варианты решения конфликта. Этот метод позволяет оценить кто наш сотрудник и какие управленческие методы он готов использовать для разрешения конфликтов [5,6,7].

Для того чтобы понять, насколько агрессивна и враждебна личность используют методики А.Басса и А.Дарки. Данные методики позволяют четко понять как человек будет себя вести в ситуации конфликта.

Мы разработали методику, которая является основой диагностики построения отношений в группе индивидов. На социометрическую карточку наносятся все члены коллективы, которым присваиваются 14 критериев и

респондент отмечает свои ассоциации с тем или иным индивидом. Это очень удобно для того коллектива, где участники знают друг друга. Однако в социометрическую карточку вносят и людей о которых и нет представления у респондента, что приводит к искажению сбора информации и неверной интерпретации полученных результатов. Обрабатывают информацию по двум каналам.

На первом этапе строится социограмма, которая четко показывает положение индивида в структуре социума. В итоге, определяются члены-лидеры и те, кто не пользуется авторитетом. Соответственно, если анализировать референтные группы и микрогруппы, то также можно диагностировать успешные коллективы и те, кто не соответствует современным реалиям рынка труда. На основе такого анализа можно подобрать методики и механизмы, влияния на социально психологический климат в коллективе и на укрепление связей в процессе принятия решений.

На втором этапе член группы определяет свое положение среди остальных участников социального поля и выявляет в себе недостатки, которые также поддаются корректировке с помощью всевозможных тренингов и курсов повышения квалификации.

Результатом подобных исследований является определение четырех параметров таких как:

- наличие потенциала доминирующего лидера;
- толерантность – умение адекватно реагировать на окружающую действительность и модели поведения различных индивидов, входящих в референтную группу;
- надежность;
- соответствие знаний, умений и квалификации конкретной профессии.

На основе подобных методик определяется рейтинг специалистов конкретного социо-культурного поля. Очень легко также определяется степень вероятности возникновения или же эскалации конфликта. На

примере таблицы 2 можно продемонстрировать механизм определения наличия противоречий в организационной структуре любой государственной системе.

Таблица 2 – Противоречия в организационной структуре / Table 2. – Contradictions in the organizational structure [10]

Категории / Categories	Эмпирические индикаторы / Empirical Indicators
Организация рабочего места / Workplace organization	Формы распределения заданий между сотрудниками / Forms for assigning tasks to employees
Реализация задач или ориентация на цели / Task accomplishment or goal orientation	
Формы организации труда / Forms of Work Organization	
Сбалансированность прав и обязанностей / Balance of rights and duties	
Уровень формализации процедур / Degree of formalization of procedures	
Отношения руководства и подчинения / Management and reporting relationships	Соблюдение принципа единоначалия / Adherence to the principle of unity of command
Выявление форм контроля / Identifying forms of control	
Участие в принятии решений / Participation in decision making	
Определение степени формализации отношений / Determine the level of formalization of relationships	
Информация и коммуникации / Information and Communication	Оценка оперативности и точности передачи информации / Evaluate the timeliness and accuracy of information transfer
Оценка основных каналов передачи информации / Evaluate key channels of information transfer	
Информированность об источниках необходимых сведений / Awareness of sources of necessary information	
Оценка правильности интерпретации распоряжений руководства / Assessing the accuracy of the interpretation of management instructions	
Оценка уровня обратной связи / Assessing the level of feedback	
Персонал / Personnel	Оценка уровня профессиональных знаний / Assessment of the level of professional knowledge
Уровень информированности сотрудников о целях и задачах / Employee awareness of goals and objectives	

Оценка возможности проявления инициативы сотрудниками / Evaluate employees' ability to take initiative	
Удовлетворенность системой оплаты труда / Satisfaction with compensation system	
Индивидуальная оценка перспектив развития карьеры / Individualized career assessment	
Культура / Culture	
Выявление частоты общения с руководством подразделения / Determine frequency of communication with unit management	
Отношение к изменениям / Attitudes to change	Соблюдение норм трудовой дисциплины / Compliance with work discipline standards
Наличие конфликтов в подразделении / Existence of conflicts in the unit	
Восприятие и пути разрешения конфликтов / Perceptions and conflict resolution	
Оценка уровня сплоченности коллектива / Assess the level of team cohesion	

Как видим из таблицы 2, каждый индикатор, представленный в правом столбце коррелирует с несколькими ситуациями, представленными в левом поле. Служащие из различных подразделений выбирают тезисы, которые соответствуют исключительно их подразделению. Выраженность той или иной категории определяется баллами, которые по своему усмотрению проставляют участники исследования. На основе полученных данных строится профиль подразделения или отдела. Руководители при этом создают профиль подразделения на основе идеальных условий функционирования и строгих требований. То есть служащие рисуют картину под названием «как есть», и руководители «как должно быть». По завершении этой методики очевидным становится, что необходимо изменить в межличностных отношениях чтобы построить эталонный профиль подразделения. Урегулировать конфликты можно на основе методики К.Томаса (Рис. 3).

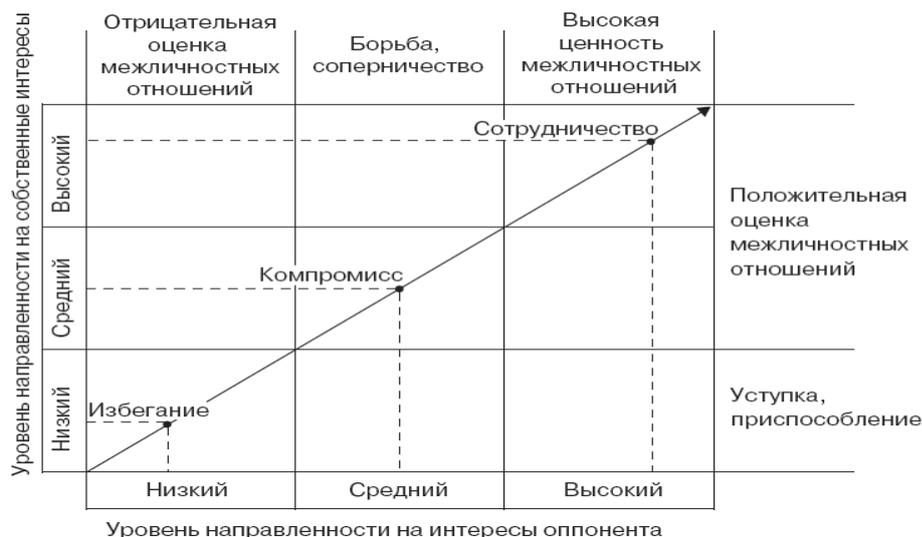


Рисунок 3 – Урегулирование конфликтов по К. Томасу / Fig. 3 – Conflict resolution according to K. Thomas [71]

Стиль поведения руководителя в конфликтной ситуации зависит от того насколько затронуты его интересы. Типология поведения личности в конфликте дифференцирована и зависит от ситуации и факторов внешней среды. Рассмотрим стили, которые используют государственные служащие в конфликтных ситуациях различного типа.

Одна из самых распространенных типологий поведения в конфликте – это избегание. Руководитель отдела отстраняется от конфликта, не вмешивается в конфликтное поле, не пытается даже вникнуть в причины его возникновения. Он занят своим делом и демонстрирует полное безразличие.

Целесообразно использовать данную типологию только в том случае если:

- у руководителя много проблем и он сосредоточен на них, а конфликт между сотрудниками он считает субъективным;
- исход конфликта не принесет никаких потерь или пользы и поэтому нет необходимости в него вмешиваться;
- требуется выдержать время для разрастания конфликта с целью понимания истинной причины конфликта;
- отсутствуют ресурсы для разрешения конфликтной ситуации, вследствие чего нет смысла пытаться его приглушить;

– недостаточно полномочий для разрешения конфликта, необходимо изначально их расширить и затем уже приступить к процедуре вмешательства.

В большинстве случаев на государственной службе используют данную типологию поведения с целью сохранения собственного имиджа и сохранения корпоративной культуры.

Приспособление – это вторая типология поведения в конфликте. Конфликт, который приобрел затяжной характер иногда характеризуется приспособлением какой-либо личности к таким условиям. Индивид не пытается постоянно конфликтовать, отстаивая свою точку зрения приспосабливается к косым взглядам, приветствию через плечо к игнорированию просьб. Служащий жертвует своими интересами ради того, чтобы не внести еще больший диссонанс в коллективе или группе людей. Но следует подчеркнуть, что в данной ситуации очевидно то, что сотрудники удовлетворение интересов в данном случае не столько важно.

Целесообразно использовать эту типологию поведения когда:

- необходимо любыми способами сохранить отношения в коллективе;
- удовлетворение амбиций подчиненных принесет положительный эффект в дальнейшей деятельности;
- результат исхода конфликта не важен на данном этапе развития структурного подразделения.

Следует понимать, что отказ от своей точки зрения это не проявление слабости или некомпетентности руководителя, а наоборот сохранение своих полномочий и укрепление корпоративной культуры.

Следующая типология поведения в конфликте – это конкуренция (соревнование). В данной ситуации руководитель идет к своей цели, проявляя в попытке разрешить конфликт все свои знания, умения, компетенцию. Он игнорирует сотрудничество и возможность пойти на компромисс.

Целесообразность апеллирования к этой типологии только в том случае объективна, когда:

- руководитель обладает широким спектром полномочий и у него есть все инструменты влияния на своих сотрудников;
- у руководителя авторитет, подкрепленный временем, знаниями, примерами;
- исход конфликта очень важен для всей организационной структуры организации;
- руководитель должен любыми способами сохранить свой имидж.

Обычно конфликты такой руководитель погашает на основе грамотного распределения ресурсов и делегирования полномочий между сотрудниками. Стил управления обычно в такой ситуации очевидно авторитарный.

Типология компромисс - как правило, используется грамотными медиаторами. Пойти на уступки в данном случае должны обе стороны, иначе конфликт не удастся решить. В конфликтной ситуации устанавливаются правила поведения, схемы ведения диалогов и встреч. Главное добиться снижения напряженности между участниками конфликта. Типология компромисса самая разумная тактика выведения личностей из конфликта, так как демонстрирует высокую удовлетворенность в направлении удовлетворения собственных интересов и интересов оппонентов. Главное в этой ситуации понять, что никакая сторона не ущемила свои интересы идя на уступки и согласие.

Сотрудничество последняя типология, которая также имеет высокий рейтинг среди всех остальных типологий разрешения конфликтов, так как удовлетворяет интересы конфликтующих сторон, готовых взаимодействовать при решении сложных задач посредством грамотного распределения фронта работы. Данная типология возможна только в таком социокультурном поле, где высокая культура общения, готовность высказать свою точку зрения и принять альтернативную. Кроме того, у конфликтующих равные позиции и

одинаковый статус. В целом получены следующие ответы от руководителей структурных подразделений.

Заключение

В ходе анализа литературных источников, в которых отражены методики разрешения конфликтных ситуаций, пришли к выводу что они носят в основном теоретико-методологический аспект и особенно сферу государственного и муниципального управления как правило обходят стороной. Авторами предложена методика определения размера конфликтного поля, а также разработаны стратегии способные оценить поведение индивидов в конфликтной ситуации в условиях цифровой экономики. Используя социометрию для определения истинной причины конфликта, можно разработать алгоритм предупреждения конфликтов, а также разработать четкие схемы разрешения конфликтов от типа темперамента и характера вовлеченных в этот процесс сотрудников с учетом специфики работы отделов государственной и муниципальной службы.

Список источников

1. Белановский, С. Фокус-группы. – URL: http://www.syntone-spb.ru/library/books/content/4079.html?current_book_page=all
2. Ванин, В.А. Переговоры как эффективный способ урегулирования трудовых конфликтов. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=40872767>
3. Иванова, О. А. Конфликтология в социальной работе: учебник и практикум для вузов / О. А. Иванова, Н. Н. Суртаева. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 282 с.
4. Матвеева Е.В., Востриков К.В. Применение этических кодексов государственных гражданских служащих как условие повышения эффективности управления (на примере сибирского федерального округа) // Вестник Забайкальского государственного университета. 2020. Т. 26. № 5. С. 27-36.
5. Новикова А.В. Специфика управления в условиях преодоления конфликтологической парадигмы в региональном стратегировании

безопасности забайкальского края // Вестник Забайкальского государственного университета. 2014. № 2 (105). С. 63-69.

6. Светлов, В. А. Конфликтология: учебник для вузов / В. А. Светлов, В. А. Семенов. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 351 с.

7. Ситуации конфликта интересов на государственной службе: примеры и решения. — URL: <https://yr-expert.com/situaczii-konflikta-interesov-na-gosudarstvennoj-sluzhbe/>

8. Теоретико-методологические основы конфликтов. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48356563>.

9. Тест Томаса. — URL: <https://hr-portal.ru/tool/test-tomasa-povedenie-v-konflikte>

10. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 236 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05153-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 37 — URL: <https://urait.ru/bcode/472948/p.37> (дата обращения: 23.09.2021).

11. Чернова, Г. Р. Конфликтология: учебное пособие для среднего профессионального образования / Г. Р. Чернова, М. В. Сергеева, А. А. Беляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 203 с.

12. Шарков, Ф.Э. Общая конфликтология. — URL: <https://e-libra.ru/read/468255-obschaya-konfliktologiya.html>

13. Штапова, И.С., Жуковская, Н.П., Хубулова, В.В. Цифровые технологии оценки государственных и муниципальных служащих – Монография // Москва, 2019.

14. Kilmann R. H., Thomas K. W. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behaviour: The “MODE” Instrument // Educational and Psychological Measurement. 1977. Vol. 37. №. 2. P. 309-325. URL:

<http://www.kilmanndiagnostics.com/developing-forced-choice-measure-conflict-handling-behavior-modeinstrument>.

15. Thomas K. W. Introduction to Conflict Management. URL: http://199.0.58.122/ITT_Trad_Sim/4816.pdf.

16. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instru1.

16. Belanovsky, S. Focus groups. – URL: http://www.syntone-spb.ru/library/books/content/4079.html?current_book_page=all

References

1. Belanovsky, S. Focus groups. – URL: http://www.syntone-spb.ru/library/books/content/4079.html?current_book_page=all

2. Vanin, V.A. Negotiations as an effective way to resolve labor conflicts. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=40872767>

3. Ivanova, O. A. Conflictology in social work: textbook and workshop for universities / O. A. Ivanova, N. N. Surtayeva. — Moscow: Yurait Publishing House, 2021. — 282 p.

4. Matveeva E.V., Vostrikov K.V. Application of ethical codes of state civil servants as a condition for improving management efficiency (on the example of the Siberian Federal District) // Bulletin of the Trans-Baikal State University. 2020. Vol. 26. No. 5. pp. 27-36.

5. Novikova A.V. Specifics of management in terms of overcoming the conflictological paradigm in regional security strategizing of the Trans-Baikal territory // Bulletin of the Trans-Baikal State University. 2014. No. 2 (105). pp. 63-69.

6. Svetlov, V. A. Conflictology: textbook for universities / V. A. Svetlov, V. A. Semenov. — Moscow: Yurait Publishing House, 2021. — 351 p.

7. Conflict of interest situations in the civil service: examples and solutions. – URL: <https://yr-expert.com/situaczii-konflikta-interesov-na-gosudarstvennoj-sluzhbe/>

8. Theoretical and methodological foundations of conflicts. – URL:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=48356563> 9. The Thomas test. – URL: <https://hr-portal.ru/tool/test-tomasa-povedenie-v-konflikte>

10. Cherkasskaya, G. V. Conflict management: textbook and workshop for universities / G. V. Cherkasskaya, M. L. Badhen. — 3rd ed., reprint. and add. — Moscow : Yurait Publishing House, 2021. — 236 p. — (Higher education). — ISBN 978-5-534-05153-7. — Text : electronic // Educational platform [website]. p. 37 — URL : <url> <https://urait.ru/bcode/472948/p.37> (date of reference: 09/23/2021).

11. Chernova, G. R. Conflictology: a textbook for secondary vocational education / G. R. Chernova, M. V. Sergeeva, A. A. Belyaeva. — 2nd ed., ispr. and add. — Moscow: Yurait Publishing House, 2021. — 203 p.

12. Sharkov, F.E. General conflictology. – URL: <https://e-libra.ru/read/468255-obschaya-konfliktologiya.html>

13. Shtapova, I.S., Zhukovskaya, N.P., Khubulova, V.V. Digital technologies for evaluating state and municipal employees – Monograph // Moscow, 2019.

14. Kilmann R. H., Thomas K. V. Development of a method of forced choice of behavior in conflict resolution: the "MODE" tool // Pedagogical and psychological dimensions. 1977. Volume 37. No. 2. pp. 309-325. URL: <http://www.kilmanniagnostics.com/developing-forced-choice-measure-conflict-handling-behavior-modeinstrument>.

15. Thomas K. U. Introduction to conflict management. URL: http://199.0.58.122/ITT_Trad_Sim/4816.pdf.

16. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann is a tool for determining the conflict regime.

16. Belanovsky, S. Focus groups. – URL: http://www.syntone-spb.ru/library/books/content/4079.html?current_book_page=all

© Золотарева Ю.В., Хубулова В.В., Сердюкова О.И., Сонин А.А., 2024.

Московский экономический журнал, 2024, № 7.