

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Кафедра Менеджмента и таможенного дела

### Курсовая работа

по дисциплине Таможенный менеджмент

на тему: Прогнозирование и организация  
конструктивной ситуации в таможенном органе

Выполнил (а) студент (ка) 2 курса  
группы ЭИЭ формы обучения

семестр 3

Величковская Наталья Петровна  
(Ф.И.О. полностью)

[Подпись]  
(подпись)

Руководитель: Александр К.Э.Н.  
(должность, учёная степень)

Ковалева Наталья Сергеевна  
(Ф.И.О.)

Отметка о допуске (недопуске) к защите

«10» с отличием 20 18 г.

[Подпись]  
(Подпись руководителя)

Рег. номер 22 от 05.12.2018  
(Дата)

г. Смоленск  
2018 г.

*Содержание 56  
Всего 8 7  
Материалы  
всего на 60 стр. 7  
78/Корина*

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы конфликта в менеджменте</b>	
1.1 Сущность, причины и типы конфликта.....	5
1.2 Последствия конфликтов, методы их разрешения и управления....	13
<b>Глава 2. Особенности планирования и профилактики конфликтных ситуаций в таможенных органах</b>	
2.1 Анализ системы планирования и профилактики конфликтных ситуаций в таможенных органах.....	25
2.2 Разрешение конфликтов в таможенных органах и пути их профилактики.....	33
<b>Заключение.....</b>	<b>42</b>
<b>Список использованных источников.....</b>	<b>45</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что необходимость изучения конфликтов, их причин, а также методов и способов управления ими возникла относительно недавно. Особая важность исследования конфликтов заключается в том, что управление конфликтами относится к наиболее динамично развивающейся области менеджмента управления персоналом. Поэтому, любая современная организация не может обойтись без выработки методов управления конфликтами.

В настоящее время при большом объеме теоретических исследований в области конфликтов в системе управления, при значительном количестве публикаций как зарубежных, так и отечественных авторов эта проблема по-прежнему недостаточно изучена. Поэтому в предлагаемой работе раскрывается не только понятие «конфликт», его классификация, причины возникновения, но и даются практические рекомендации по управлению конфликтами.

Объект исследования: система управления конфликтами организации.

Предмет исследования – деятельность управленческого персонала по управлению конфликтами в организации.

Цель исследования – выявление особенностей управления конфликтами в таможенных органах.

Задачи исследования:

- выявить сущность, причины и типы конфликта;
- раскрыть последствия конфликтов, методы их разрешения и управления;
- проанализировать систему планирования и профилактики конфликтных ситуаций в таможенных органах;
- оценить состояние системы разрешения конфликтов в таможенных органах и пути их профилактики.

Методологическую основу исследования составляет комплекс качественно-количественных методов, включающий в себя метод анкетного опроса и метод экспертного интервью.

В ходе написания данной курсовой работы использовалась широкая информационная база. В нее вошли интернет ресурсы (электронный и сетевой ресурс) и источники периодической печати, учебные пособия. При написании квалифицированной работы были использованы труды отечественных авторов, такие как Андрианов А.Ю, Дружинин М.В, Зайцев А.К, Зеленков М.Ю, Образцов В.И, Останин В.А, Сорокина Е.Г, Спатарь А.В, Хаяров Л.Р, Целютина Т.В.

Структура курсовой работы включает в себя: введение, две главы, заключение и список использованных источников. В первой главе определена сущность и типы конфликтов, а также рассмотрены методы их разрешения и управления. Во второй главе были проанализированы особенности планирования и профилактики конфликтных ситуаций, а также были исследованы пути разрешения конфликтов в таможенных органах. В качестве наглядного материала курсовая работа содержит таблицы, рисунки.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

## 1.1. Сущность, причины и типы конфликта

Изучение конфликтных ситуаций, связей и отношений является одним из самых главных предметов исследования общественных наук, в том числе и социологии. Однако, несмотря на активное изучение данного явления, однозначного и общепринятого определения конфликта дать не удалось.

Конфликты появились тогда, когда возникли первые человеческие сообщества. Они являлись повседневной практикой и очень долгое время не представляли собой объект научного исследования. Несмотря на это, в самых древних источниках встречались некоторые отдельные гениальные мысли о социальных конфликтах. Вместе с видоизменениями условий жизни, менялись и конфликты. Все их физические, экономические и социальные последствия также менялись. Отношение к социальным конфликтам общественной жизни тоже не оставалось неизменным. Античность подробно описывала все происходящие войны, а также оценивала первые конфликты.

В Средние века и в Новое время были предприняты попытки осмыслить сущность этого явления. Большое количество мыслителей-гуманистов высказывало свои представления о конфликтах, пагубности их роли в развитии человечества, об устранении войны из жизни общества и установлении вечного мира. Адам Смит в своей работе «Исследования о природе и причинах богатства народов» (1776 год) первый сформулировал конфликт как социальное явление. В этой работе была высказана мысль о том, что экономическая конкуренция и дифференциация общества на классы лежит в основе конфликта. Эти же причины также являются движущей силой развития и модернизации общества.

Безусловно, нельзя не вспомнить выдающегося немецкого социолога М. Вебера. Все три основных направления, которыми занимался социолог, связаны с проблемой конфликта. В связи с анализом трех форм осуществления власти (традиционной, харизматической, рациональной) наиболее четко видна проблематика конфликта в социологии политики. Для Вебера наиболее значимы механизмы согласия с властными полномочиями, а не акты насилия. По мнению ученого, естественный страх за жизнь и имущество не играют главную роль при принятии власти. В зависимости от сочетания политических структур и исторических преобразований формируются различные сочетания как материальных, так и идейных интересов. Именно эти сочетания и побуждают индивидов соглашаться с властями или же, наоборот, протестовать.

В социологии религии проблема конфликта также занимала немаловажную позицию. В данном случае конфликт касался больше ценностных установок, которые были закреплены в определенных типах религиозного мировоззрения. При исследовании религиозных систем Индии, Израиля и Древнего Китая, социолог фокусировал свое внимание на противоречии соотношения религиозных верований и групп в обществе, располагающими властными привилегиями. Также Вебер изучал деятельность религиозных лидеров, которые являлись идейным ядром мировых религий.

Выделяется 4 стадии на подготовительном этапе возникновения конфликта: скрытая, стадия напряженности, стадия антагонизма и стадию несовместимости. Скрытая стадия характеризуется неравномерным распределением групп индивидов. Эта стадия затрагивает практически все элементы жизнедеятельности: социальную, духовную, политическую и экономическую. Основная причина латентной стадии – это постоянное стремление индивидов улучшить социальный статус, а также превосходить других людей в той или иной сфере.

Следующий этап – стадия напряженности. Напряженность этой стадии зависит от положения превосходящей в силе второй стороне конфликта. В

данном случае степень напряженности будет нулевой, если более сильная сторона будет настроена на сотрудничество, если будет настроена на примирение, то степень напряженности будет понижена и если обе стороны будут абсолютно непримиримы, то степень напряженности будет высока.

Стадия антагонизма возникает при высокой степени напряженности во время стадии напряженности. Стадия несовместимости и является самым конфликтом.

Стоит отметить, что стадия несовместимости, то есть само возникновение конфликта не подразумевает исключение сохранения предшествующих стадий. Происходит это потому, что скрытый (латентный) конфликт имеет развитие в частных проявлениях, а также возникают новые напряженности. Одновременно конфликт имеет относительно четкие ограничения во времени, а поэтому возможно определить событие, которое послужило началом конфликта.

Для того, чтобы наиболее детально исследовать конфликты, безусловно, необходимо их классифицировать. Существует множество типологий конфликта, которые определяют основополагающие критерии. Конфликт может быть внутриличностным, между личностью и организацией, межличностным, межгрупповым, а также межгосударственным.

Функции социальных конфликтов могут быть как положительными, так и отрицательными, то есть могут оказывать либо положительное, либо отрицательное влияние на стороны конфликта. Соответственно, можно сделать вывод, что конфликт может выполнять конструктивные и деструктивные функции.

Безусловно, существует еще множество типологий, определений и классификаций социальных конфликтов. Как и многие социальные понятия и явления, различные ученые и исследователи могут трактовать одно и то же явление по-разному.

Зеленков М. Ю. также дает понятие организационно-управленческому конфликту как конфликту между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующимися в их составе первичными

группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий.

Существуют следующие причины организационно-управленческого конфликта: ограниченность ресурсов, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, плохие коммуникации[5].

Определение причин конфликта является для социологов одним из наиболее важных элементов для составления концепции объяснения составляющих конфликта, а также его природы. Г.Н. Нурышев и Д.С. Бразевич считают, что существует три разных типа причин возникновения конфликта:

1. Условия, которые создают усиление несовместимости ценностных различий;
2. Согласно теории Л. Козера это агрессивные установки, которые приводят к конфликту;
3. Основываясь на теории А. Рапопорта и К. Томаса, выделяются различные психологические процессы, которые укрепляют уверенность сторон конфликта в несовместимости различий [3].

Другой ученый, А. Шипилов, выделяет объективные и субъективные причины конфликтов [2].

Объективные причины:

1. Субординационный характер отношений. В данном случае можно выделить разногласие между личностной и функциональной сторонами многогранных отношений между сотрудниками и руководством. Очевидно, что от решений руководства зависит довольно многие аспекты трудовой деятельности подчиненного. В теории, подчиненный обязан безукоризненно подчиняться указаниям руководителя. Однако в действительности практически никогда не встречается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей.



2. Взаимодействие между двумя и более людьми конфликтогенно в принципе. Среди них имеются разновидности деятельности, конфликтогенные в силу особенностей взаимодействия.

3. Большинство вертикальных конфликтов определяется особым предметно – деятельностным составом межличностных отношений. Большинство конфликтов между руководством и сотрудниками обусловлены их совместной деятельностью.

4. Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов.

5. Самым конфликтогенным элементом является взаимоотношения начальства и подчиненных. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

6. Разбалансированность рабочего места. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства — в праве и власти.

7. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации.

8. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

9. Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.

Управленческие и личностные причины являются субъективными причинами конфликтов. Среди управленческих причин можно выделить: необоснованные, неоптимальные и неверные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей; незначительный авторитет труда управленцев среднего и низшего звена; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушения в системе стимулирования работы.

Среди личностных причин выделяются: невысокий уровень культуры, грубость, недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными, стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой, выбор начальником малоэффективной манеры управления, негативная установка руководителя по отношению к подчиненному, и наоборот; напряженные отношения между руководителями и подчиненными, психологические особенности участников взаимодействия.

Деятельность любой управленческой организации можно разделить на две сферы:

- первая сфера включает в себя обеспечение выполнения предписанных организацией функций. Такой процесс называется самовоспроизводством организации, продолжающийся во время деятельности организации. В данной сфере видоизменяются функции организации, так как обновляются условия деятельности и набор поставленных задач.

- вторую сферу можно охарактеризовать целеполагающей деятельностью организации, которая составляет процесс принятия управленческих решений. Эта сфера обусловлена взаимодействием с объектом управленческой деятельности а именно с определенной группой или общностью людей и их деятельностью.

Зеленков М. Ю. выделяет три главных причины возникновения конфликтных решений в этой сфере[6]:

1. Первой причиной является недостаточное логическое обоснование принятия управленческих решений. Например, на практике, некоторые решения обосновываются со стороны руководителя плохо или не обосновываются вовсе. Распространена неточная и неполная характеристика объектов управления, после которой сразу же следуют соответственные мероприятия по урегулированию проблемы, которые не имеют обоснованных технологий;

2. Очень распространенной причиной является технологизация процесса принятия управленческих решений. Это означает, что многие руководители на разных уровнях не осознают всю важность роли индивида в

деятельности организации. Часто руководство не ставят в центр самого человека при принятии управленческих решений, тем самым ограничивая достижение поставленных целей. Несмотря на повсеместную компьютеризацию трудовой деятельности, человеческий фактор по – прежнему является ключевым структурным элементом любой организации.

3. Третьей причиной является волюнтаризм. Такая черта характерна в основном для отечественных руководителей. Основные проявления волюнтаризма состоят в принятии управленческих решений о кардинальных изменениях тех элементов и систем организации, которые изучены не в полной мере. Личностные характеристики превалируют над информационно-аналитическими. Также в данном случае характерно игнорирование других людей, а также социальных групп. Руководство, которое придерживается такого способа принятия управленческих решений абсолютно не учитывает опыт других людей и мнения своих коллег, считая собственное решение априори верным.

Существует четыре основных типа организационно-управленческого конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт имеет особенность принимать разные формы, но при этом последствия будут схожи. Одна из самых распространенных форм внутриличностного конфликта – это ролевой конфликт. Такой конфликт имеет место быть, если к одному индивиду предъявлены расходящиеся требования, как он должен себя вести, выглядеть и каким должен быть результат его деятельности. Также возникновение внутриличностного конфликта может быть обусловлено рассогласованием требований со стороны руководства и личными ценностями и потребностями индивида. Подобные конфликты могут являться реакцией на излишнюю нагрузку на работе. Можно сделать вывод о том, что внутриличностные конфликты в основном связаны со стрессом, большой нагрузкой, неуверенностью в себе и неудовлетворенностью условиями работы.

Межличностный конфликт – один из самых распространенных организационно – управленческих конфликтов. В основном он обусловлен борьбой руководства за такие ограниченные ресурсы как человеческий капитал, время использования различных оборудования, одобрение проекта и так далее. Абсолютно каждый руководитель пытается убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы ему, а не кому – либо еще. Также подобные конфликты могут происходить из-за столкновения личностей. Если люди обладают различными ценностями и взглядами, то конфликт неизбежен.

Конфликт между личностью и группой в основном происходит из-за различия ожиданий одной личности и ожиданий социальной группы. Если такая личность занимает отличную от групповых взглядов позицию, то очень высока вероятность конфликта. Её стоит рассматривать как источник потенциального конфликта, даже если личность учитывает мнение социальной группы и дорожит общими интересами организации, так как все равно она находится в оппозиции с группой. Похожие конфликты могут произойти из-за комплекса должностных обязанностей руководства, так как оно обязано обеспечивать определенную производительность труда, а также обеспечивать организацию труда. Иногда руководителю не остается ничего, кроме как принятие дисциплинарных мер, которые могут быть негативно восприняты среди подчиненных. И далее в такой ситуации может возникнуть закономерное снижение производительности труда, так как сотрудники, таким образом, могут отомстить руководству за несправедливые на их взгляд санкции.

В любой организации есть разнообразные формальные и неформальные группы. Некоторые неформальные группы могут устроить забастовку, которая проявляется в снижении производительности труда, если, по мнению элементов группы, их руководитель недостаточно компетентен. В качестве примера межгруппового конфликта можно привести противостояние администрации и профсоюза. Также различные группы внутри организации могут конфликтовать между собой ввиду наличия

различных целей. В корпорациях и крупных организациях, например, один из отделов может предпринимать попытки увеличить свой доход с помощью продаж сторонним потребителям, игнорируя потребности других отделов своей же компании.

Подводя итоги, стоит отметить, что функции социальных конфликтов могут быть как положительными, так и отрицательными, то есть могут оказывать либо положительное, либо отрицательное влияние на стороны конфликта. Соответственно, можно сделать вывод, что конфликт может выполнять конструктивные и деструктивные функции.

Также нужно подчеркнуть, что часто в организацию привносятся личностные конфликты, и, наоборот, организационно-управленческий конфликт становится межличностным. Важно заметить, что четкой границы между подобными конфликтами не существует. В данном случае можно вспомнить аналогию о невозможности отделения личности человека от функций, которые он выполняет на работе.

Однако, существуют причины, по которым их все – таки стоит разграничивать. Во – первых, очень часто сотрудники переносят свои личные взгляды на организационные и деловые качества другого сотрудника и, таким образом, межличностный конфликт может переходить на организационно – управленческий. Во – вторых, руководство часто стремится найти причину конфликта и погасить его подручными средствами внутри данной организации, тогда как причина может находиться далеко за ее пределами. Такие причины могут быть всеобщими и системными.

## **1.2. Последствия конфликтов, методы их разрешения и управления**

Функционирование организации без существования конфликтов представляется практически невозможным. Сам процесс управления в организации – это конфликт. Развитие конфликта может происходить либо конструктивно и спокойно, и тем самым обеспечивать опосредованное

развитие системы, а может разрастаться до непримиримой и сокрушительной вражды. В любой организации коллектив является отдельным объектом, подвергающийся определенному воздействию со стороны лидера группы. Очевидно, что любой руководитель стремится сократить количество проблем в организации, которые могут стать причинами потенциальных конфликтов. Следовательно, руководителям рекомендуется проводить профилактические мероприятия как внутри каждой группы, так и между ними.

Деятельность групп внутри организации перманентно находится в состоянии развития, поэтому руководителю необходимо учитывать различные динамические процессы внутри группы и обладать навыками по управлению ими. Такая наука, как социальная психология доказывает факт того, что сплоченная социальная группа обладает способностью решать определенные задачи без непосредственного руководителя. А в обратном случае, когда социальная группа слишком сконцентрирована на своем лидере, будет происходить перекладывание на него ответственности за выполнение своей работы.

Одинаково оценивать происходящие в организации конфликты невозможно, поэтому и руководитель должен по-разному относиться к происходящим в социальных группах конфликтам. В организации могут происходить такие конфликты, которые подразумевают незамедлительной реакции, такие как различные дисциплинарные отклонения. Конфликты других типов рекомендуется, наоборот, тщательно исследовать и анализировать. Можно выделить одно общее правило, которое универсально для всех конфликтов – категорически нельзя игнорировать конфликты, не принимать их в расчет, так как из – за этого они могут разразиться с большей силой и иметь более серьезные последствия.

Можно выделить множество причин, по которым возникают конфликты в организации. Существуют такие руководители, которые создают вокруг себя группу приближенных подчиненных, которые входят в доверие, а затем плетут интриги и распускают сплетни. Часто происходит так, что именно такие люди становятся самыми приближенными

советчиками. В основном это сотрудники, которые не занимают руководящие должности, но имеют очень сильную потребность во власти и являются неформальными лидерами. В результате может получиться так, что сам руководитель может не обладать теми знаниями и информацией, которая есть у его приближенных сотрудников. Безусловно, подобного руководителя трудно назвать компетентным и профессионалом в своем деле.

Согласно А. Спатарю, существуют следующие точки зрения на конфликт[12]:

1. Руководитель не считает конфликт необходимым элементом для развития организации и определяет его только как негативное событие. По этой причине он стремится любым способом конфликта избежать и устранить его;

2. Во втором случае менеджер считает конфликт нежелательным звеном, но понимает, что конфликт является распространенным элементом любой организации. Сторонники такого взгляда на конфликт считают, что конфликт нужно устранить в любом случае и месте его возникновения;

3. Руководители, которые придерживаются этой точки зрения, уверены, что конфликт играет незаменимую роль в организации, необходим и может иметь потенциально полезные последствия.

В качестве примера можно привести спор, результатом которого, как известно, является истина. Такие менеджеры уверены, что при любом управлении и развитии организации, возникновение конфликтов неизбежно. Именно в зависимости от того, какой точки зрения придерживается управленец, будет определен способ управления конфликтом. В этой связи можно выделить две основные группы способов управления конфликтом: межличностные и структурные.

Говоря о структурных методах разрешения конфликтов в организации, подразумевается использование различных интеграционных и координационных механизмов. Также, используя такие методы, руководитель должен установить комплекс общеорганизационных целей и активно пользоваться системой поощрений и вознаграждений [6].

А. В. Спатарь отмечает, что постоянное систематическое использование определенной системы поощрений для тех сотрудников, которые осуществляют общеорганизационные цели, помогает сотрудникам поступать в последующей конфликтной ситуации так, чтобы угодить руководству организации.

Немало сложностей встречается менеджеру при разрешении межличностных конфликтов. Для управления такими конфликтами существует несколько стратегий поведения и действий управленца для устранения конфликта. По мнению А. В. Спатаря, поведение менеджера можно разделить на два варианта:

1. Первый тип поведения характеризуется настойчивостью и целеустремленностью, а также превалированием собственных целей и интересов, очень часто бывающих меркантильными;

2. Второй тип поведения характеризуется кооперативностью и направленностью на удовлетворение потребностей и интересов других лиц.

В зависимости от комбинации описанных типов поведения выделяются следующие способы разрешения межличностных конфликтов:

- избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью).
- принуждение (противоборство) — высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью.
- сглаживание (уступчивость) — слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью.
- компромисс, сотрудничество (высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью).
- решение проблемы.

Основная цель менеджера заключается в своевременном «вхождении» в конфликт. Практически все специалисты сходятся на том, что при вмешательстве грамотного управленца на начальной стадии конфликта, он в большинстве случаев разрешится с минимальными потерями.



Как уже было отмечено, в организации существуют конфликты с позитивными последствиями, и с негативными. Менеджеры организации должны прилагать усилия для того, чтобы у персонала не возникало причин для конфликтов. Безусловно, такая задача достаточно трудна и требует больших затрат. А. В. Спатарь дал для менеджеров следующие рекомендации:

1. Создание благоприятного климата в организации для плодотворной работы сотрудников.
2. Прогноз ведения бизнеса, просчет всех вариантов развития и причин возникновения возможных конфликтов.
3. Предупреждение возможных конфликтов и своевременные действия в случае, если конфликт все-таки возник.
4. Подбор корректных методов разрешения конфликтов.
5. Избегание столкновений интересов в организации.

Также он советует проводить психологическое тестирование сотрудников для распределения их в рабочие группы [11].

Другой ученый, А. К. Зайцев, предлагает рассматривать понятие «управление конфликтом» в широком и узком понимании. В широком смысле управление направлено на воздействие на причины конфликта. В узком смысле управление направлено на разрешение конфликтов или его эпизодов. Используя понятие «управление конфликтом» в широком смысле, ученые М. Одесский и Д. Фельдман говорят о любом воздействии на конфликт с целью его изменения в целом или в частном проявлении.

Регулирование конфликта не является его разрешением, так как основные структурные элементы сохраняются, но является его заключительным этапом. Можно выделить полное и неполное разрешение конфликтов. Если устраняется причина конфликта, то есть его основа, то в таком случае конфликт разрешается полностью. В том случае, когда устраняются лишь некоторые структуры конфликта, происходит неполное разрешение конфликта[4].

Согласно М. Дружинину и Д. С. Конторову, процесс разрешения любого конфликта складывается из трех этапов:

1. Подготовительный — диагностика конфликта.
2. Разработка стратегии разрешения и технологии.
3. Реализация комплекса методов и средств.

Немаловажным является такое понятие, как диагностика конфликта. Она включает в себя описание его видимых проявлений; определения уровня развития конфликта, выявление причин конфликта и его природы, измерение интенсивности, определение сферы распространенности.

Ученые определяют понятие «управление конфликтами» как процесс целенаправленного воздействия на сотрудников предприятия для ликвидации причин конфликта и возвращение поведения участников конфликта в соответствии с устоявшимися нормами взаимоотношений.

Также в зависимости от признака поведения конфликтующих сторон они выделили несколько групп методов по управлению конфликтами: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы характеризуются воздействием на каждую личность в отдельности, в правильной организации своего поведения, а также в способности высказывать собственное мнение и не вызвать при этом ответной защитной реакции своего оппонента [3].

Довольно часто используется метод «Я – высказывание». Он заключается в передачи определенного отношения к субъекту без каких – либо обвинений или требований, но так, чтобы оппонент изменил свое мнение. Такой метод помогает отстоять свою позицию, но не представляет оппонента противником. В. И. Образцов считает метод «я – высказывание» наиболее эффективным, если человек рассержен и недоволен, хочет передать информацию другому, но, при этом не вызывая негативной реакции и атаки [7].

Структурные методы используются в основном при организационных конфликтах, которые возникают из – за неграмотной организации труда,

распределения функций, неправильной системы мотивации сотрудников и так далее. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных вознаграждения. Метод разъяснения требований является одним из самых эффективных методов для регулирования и предотвращения организационных конфликтов. Каждый сотрудник должен ясно понимать свои обязанности и права. Для реализации этого метода рекомендуется использовать соответствующие документы, которые регламентируют распределение функций, ответственности, а также содержат подробные должностные инструкции.

Б. Хоглунд также занимался изучением конфликтов и выделил следующие этапы управленческого воздействия:

1. Скрытый этап (который предшествует конфликту). Управление на этой этапе предполагает манипулирование условиями в целях увеличения возможности предотвращения конфликта.

2. Актуальный этап содержит регулирование динамики конфликта с целью направления его развития в наиболее выгодное русло, а также минимизация всех конфликтных процессов.

3. Заключительный этап. На этом этапе происходит окончание конфликта, в течение которого предпринимаются действия для восстановления равновесия и целенаправленные действия по завершению.

От того, насколько эффективно управление конфликтом, зависят многие элементы в функционировании организации. Это масштаб дисфункциональных последствий, вероятность возникновения конфликтов в будущем, устранение или же сохранение причин конфликта и так далее. У грамотного руководителя, безусловно, есть принципиальное преимущество, которое обеспечивает ему лидерство при разрешении конфликта, так как он обладает способностью выбора методов достижения поставленных целей, анализ полученных результатов.

Сторонники узкой точки зрения на управление конфликтом замечают факт подмены понятий: управление конфликтом смешивают с

профилактикой конфликта, его предотвращением или контролем. Если утверждать, что конфликты управляемы по своей сути, то конфликты стоит определять как динамические социальные процессы, которые продвигаются от начального или скрытого этапа к окончанию. Также нужно отметить, что конфликты имеют определенные последствия для всех вовлеченных сторон и окружения. В таком случае цель управления конфликтом – это максимизация позитивных последствий и, соответственно, минимизация негативных.

Говоря о методах управления нельзя не вспомнить модель, которая была предложена голландским социологом У. Мастенбруком. Несмотря на то, что эта модель была разработана в конце 90-х годов, она является актуальной в наши дни. Ученый базируется на сетевом принципе организации и учитывает противоречия между единицами внутри нее. Его модель имеет название «один на три» и предполагает, что между субъектами существует четыре типа отношений:

1. Отношения силы и зависимости;
2. Деловые ("инструментальные");
3. Отношения, предусматривающие переговоры;
4. Социо - эмоциональные отношения.

Каждому из этих типов присуще как сотрудничество, так и конкуренция. Для того, чтобы достигнуть успеха нужно развитие эффективного и продуктивного напряжения, которое было вызвано обменом результатов и их сравнением. Данный процесс имеет два направления: развитие наиболее крепкой взаимозависимости внутри единиц организации и развитие продуктивного напряжения. Определенные методы управления, безусловно, различаются в зависимости от типа отношений. В случае, когда они не реализуются, происходит нарушение баланса, а в случае, когда преобладают конкурентные отношения, конфликт неизбежен. Подведя итог, можно сказать, что модель У. Мастенбрука более эффективно может быть использована для предупреждения конфликтов в организации, а также их эффективного использования.

Некоторые авторы уделяют особое внимание в предупреждении возможных конфликтов и их воздействие на развитие формальной структуры в организации К. Решетникова обобщила следующие методы:

1. Интегрирующие цели между администрацией и персоналом организации. Такие методы предполагают выявление типов связи в структуре организации;
2. Равномерное распределение прав и обязанностей при исполнении служебных задач, а также выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;
3. Соблюдение всех правил распределения полномочий и обязанностей между управленческими уровнями организации;
4. Составление системы вознаграждения, которая включает в себя как материальные, так и нематериальные стимулы [9].

Для осуществления метода предупреждения или профилактики конфликтов рекомендуется проводить регулярные исследования для обнаружения разногласий и противоречий, обучающие тренинги, которые позволяют снизить саму вероятность возникновения конфликта. Вполне логично предположить, что сотрудники, обученные как вести себя в условиях стресса, базовым методам коммуникации и сопротивлению направленным на них манипуляциям, смогут наиболее эффективно сотрудничать. Также к подобным мерам стоит отнести заранее закрепленные в организации положения и нормы, которые вводят конфликт в институциональную область и не только ограничивают негативные последствия конфликтов, но и заметно снижают возможность и интенсивность их эскалации.

Описывая методы урегулирования конфликтов, стоит более подробно рассмотреть переговорный процесс, который является важным компонентом практически каждого из рассмотренных методов на стадии актуализации конфликта. На взгляд А. К. Зайцева, переговоры являются одним из наиболее важных элементов в деятельности сторон при разрешении конфликта [4].

Переговоры осуществляют немало функций и охватывают многие сферы деятельности сотрудников. Рассматривая переговоры как метод разрешения конфликтов, стоит понимать их как некоторый набор определенных приемов, направленных на поиск взаимовыгодных решений для сторон конфликта. Переговоры могут быть возможны при условиях взаимозависимости сторон конфликта, глубины развития конфликта, позволяющей вести переговоры, а также участия в переговорах сторон, обладающих реальными полномочиями.

Не менее значимым является метод фасилитации, то есть метод с использованием третьей стороны. Такой метод обеспечивает достижение схожего понимания, определить отличающиеся цели участников конфликта, а также с помощью анализа сформулировать предложения, отвечающие потребностям всех участников. Между фасилитацией и переговорами есть существенная разница: при переговорах происходит более углубленная работа для достижения соглашения между участниками конфликта, чем в процессе фасилитации.

Метод посредничества используется в случае неспособности сторон конфликта без посторонней помощи достичь соглашения в ходе прямых переговоров. Посредничество не всегда нейтрально и объективно и не все участники стремятся достичь соглашения. Некоторые посредники могут воздержаться от содержательных советов, также бывают ситуации, когда посредники обладают властными полномочиями. Иногда стороны избегают уступок для достижения эффективных решений. К методу посредничества необходимо подходить конструктивно, основываясь на определении специфики конфликта.

Далее стоит рассмотреть метод арбитража. Этот метод используется в случаях, когда метод посредничества не возымел должного эффекта. Арбитраж можно воспринимать как добровольный процесс, в этом заключается изначальная суть этого понятия. В процессе этого метода участники конфликта задействуют третью нейтральную сторону с целью разработки решения имеющихся спорных вопросов.

Д. Фолгер предложил модель "идеального" процесса управления конфликтом. В ней он видит следующие необходимые моменты:

1. Амортизация имеющихся различий в позициях сторон в конфликте и установление легитимности этих позиций и потребностей, которые они представляют.

2. Создание структуры для уменьшения дифференциации, что способствует выработке идей и принятию разработанных с помощью этих идей решений участниками конфликта.

3. Нейтрализацию или ликвидацию тех элементов климата, которые ухудшают конфликт.

4. Продвижение разделяемой всеми точке зрения (или, по меньшей мере, балансирование сил между участниками конфликта).

5. Предотвращение появления тем, связанных с "сохранением лица" (по рождающих негибкость и осложняющих конфликт).

6. Поддержание оценки собственных действий среди членов конфликтующей группы для осознания ими своего вклада в конфликтный цикл и уменьшения непродуктивного поведения.

Подводя итог, стоит отметить, что в литературе описано множество стратегий управления конфликтами на всех стадиях его развития. В практике управления также существует немало методов их реализации. Однако, существует проблема классификации способов и стратегий управления конфликтами в организациях, которая носит не только теоретический характер. Важность этой проблемы состоит в том, что в случае ее решения, произойдет скачок в развитии сферы управления конфликтами, а именно технологизация процесса управления. В настоящее время управленцы, менеджеры и консультанты, которые работают с конфликтами в организации, обладают большой базой разнообразных методов. Однако, для эффективного управления конфликтами необходимо выбрать наиболее подходящий в конкретной ситуации. Такой выбор они делают либо на основе предыдущего опыта, приобретенных знаний или же просто интуитивно. Безусловно, сейчас представляется возможность найти множество примеров

разнообразных методик, активно используемых в управленческих практиках. Но, к сожалению, на данный момент, практически нет универсальных стратегий и методик, которые бы охватывали и процесс начальной диагностики конфликтов, выделяющей их основные структурные элементы, и подбор эффективных методов управления, позволяющих минимизировать деструктивные последствия конфликтов. Именно такое направление может быть представлено более перспективным. Такого рода деятельность основывается на фундаментальных теоретических построениях и тем самым стимулирует исследования в данной области, но также и на практическом, прикладном аспекте, помогающем сформировать управление конфликтами в организации, которое будет научно обосновано. Развитие технологического уровня может стать тем магистральным направлением, которое стимулировало бы фундаментальные исследования и формировало бы цивилизованные практики управления конфликтами.



## **ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ**

### **2.1 Анализ системы планирования и профилактики конфликтных ситуаций в таможенных органах**

Деятельность таможенников отличается психологическими особенностями, которые определяются ее внешними условиями, внутренними, а также возможностями управления и самоуправления. Данная деятельность осуществляется под постоянным волевым контролем, сила которого во многом определяется продолжительностью работы должностных лиц таможенных органов, сложностью взаимоотношений с различными категориями лиц, проходящих таможенный контроль, физиологическим состоянием таможенника.

К количеству объективных причин конфликта необходимо отнести те обстоятельства, которые привели к столкновению интересов, мнений, установок конфликтующих сторон.

Среди объективных причин можно выделить причины организационно-управленческого характера, связанные с созданием и функционированием организаций, коллективов и групп:

- структурно-организационные;
- функционально-организационные;
- личностно-функциональные;
- ситуативно-управленческие.

Конфликтные ситуации в таможенных органах можно разделить на внутренние и внешние.

Внутренние конфликтные ситуации напрямую отражаются на дисциплину труда таможенных органов.

Анализ состояния служебной дисциплины, а также предупредительной, воспитательной и антикоррупционной работы показывает, что большинство должностных лиц Управления добросовестно выполняют служебные обязанности, постоянно повышают свой профессиональный уровень. В 2017 году поощрено 7188 должностных лиц и работников таможенных органов Управления.

За 2017 год 1280 должностных лиц совершили 1881 нарушение дисциплины (2016 – 1575 и 2207 соответственно). По сравнению с 2016 годом средний по Управлению показатель нарушений служебной дисциплины по отношению к фактической численности снизился на 4% и составил 23,7% (2016 – 27,7%).

Более чем в 2 раза выше среднего по Управлению данный показатель в Калужской таможне – 61,5% (2016 – 61,9%). Значительно увеличился показатель нарушений служебной дисциплины в Центральной оперативной таможне – 25,5% (2016 – 4,3%), в Московской таможне – 32,5% (2016 – 18,7%),

В Тверской таможне показатель снизился до 42% (2016 – 55%), в Липецкой до 36,5% (2016 – 64,6%), в Ярославской – 29,3% (2016 – 52,9%), в Брянской – 19,3% (2016 – 30,6%), Курской – 28,4% (2016 – 47,5%).

Наиболее низкий показатель (в аппарате Управления (3,4%), Приокском тыловом таможенном посту (3,7%), Белгородской таможне – 13%.

Всего за нарушения служебной дисциплины было объявлено 707 дисциплинарных взысканий, что на 12% меньше чем в 2016 году (779). Количество должностных лиц, допустивших два и более нарушений служебной дисциплины по сравнению с 2016 годом снизилось с 373 до 309.

Вместе с тем, количество грубых дисциплинарных проступков возросло более чем в 3 раза с 22 в 2016 году до 69 в 2017, из них 5 уволены (2016 – 4). За систематическое нарушение служебной дисциплины уволен сотрудник Ярославской таможни, за однократное грубое нарушение служебной дисциплины уволено 4 должностных лица, (из них – 2

Московская таможня, по 1 в Смоленской и Центральной оперативной таможнях (2016 – 3).

Таблица 1

**Сведения о состоянии дисциплины в таможенных органах  
управления в 2017 году\***

№ п/п	Таможенный орган	Всего нарушений дисциплины	Показатель нарушений дисциплины факт. численности, %	Количество грубых нарушений	Кол-во дисциплинарных взысканий
1	Аппарат Управления	26	3,4	6	21
2	ПТТП	5	3,7	0	5
3	ЦОТ	64	25,5	47	37
4	МТ	212	32,5	4	130
5	Белгородская	188	13,2	0	125
6	Брянская	260	19,3	1	123
7	Владимирская	117	38,7	0	15
8	Воронежская	101	23,8	0	19
9	Калужская	203	61,5	0	44
10	Курская	188	28,4	0	27
11	Липецкая	92	36,5	0	24
12	Смоленская	190	30	2	60
13	Тверская	101	42,1	2	39
14	Тульская	50	22,2	2	19
15	Ярославская	84	29,3	5	19
Всего по Управлению		1881	23,7	69	707

\*Источник: сайт ФТС РФ: <http://www.customs.ru>

Среди руководящего состава таможенных органов количество нарушителей служебной дисциплины в 2017 уменьшилось на 13,4% (до 401 с 463 в 2016 году).

Из общего числа нарушителей служебной дисциплины в 2017 году – 29% нарушителей относятся к категории руководителей (в 2016 – 35,7%).

Таблица 2

**Нарушители дисциплины среди руководящего состава\***

№ п/п	Категория нарушителей дисциплины	2016	2017
Всего нарушителей среди руководящего состава, в том числе:		463	401
1.	Руководство Управления	3	5
2.	Начальники таможен	5	2
3.	Заместители начальников таможен	33	28
4.	Начальники таможенных постов	76	57
5.	Заместители начальников т/п	68	79
6.	Начальники структурных подразделений, их заместители	123	109

\*Источник: сайт ФТС РФ: <http://www.customs.ru>

Снижение количества нарушений свидетельствует о том, что руководителями таможенных органов, структурных подразделений различного уровня, должностными лицами, ответственными за воспитательно-профилактическую работу проводится работа по усилению контроля за деятельностью подчиненных должностных лиц.

В целом состояние служебной дисциплины в Управлении по сравнению с 2016 годом улучшилось.

Начальникам таможенных органов необходимо принять меры, направленные на улучшение состояния служебной дисциплины, в том числе в отношении руководителей структурных подразделений.

В Управлении с начала года проведена 841 служебная проверка (2016 – 969), уменьшение количества проведенных служебных проверок по сравнению с 2016 годом обусловлено проведением предупредительно-профилактических мероприятий, направленных на устранение причин и условий, способствовавших совершению дисциплинарных проступков должностными лицами таможенных органов.

Из общего количества проведенных проверок по фактам нарушения таможенного законодательства проведено 634 проверки (2016 – 969), что составляет 75,4%, по нарушениям коррупционного законодательства – 3 проверки, по нарушениям иного законодательства – 204 (24,3%). Необходимо отметить, что количество служебных проверок по нарушениям коррупционной направленности снизилось в 3 раза.

Таблица 3

**Сведения о проведенных служебных проверках\***

Наименование	2016	2017
Количество проведенных служебных проверок по фактам, из них:	969	841
Нарушения таможенного законодательства	737	634
Нарушения коррупционной направленности	9	3
Иные нарушения	223	204

\*Источник: сайт ФТС РФ: <http://www.customs.ru>

Анализ результатов служебных проверок показывает, что основной причиной, допускаемых нарушений должностными лицами является:

- недостаточное знание требований руководящих документов,
- ненадлежащее исполнение должностных обязанностей при совершении таможенных операций,
- недостаточный контроль со стороны руководителей за действиями подчиненных должностных лиц.

В таможенных органах Управления осуществляется комплекс практических мер по повышению эффективности механизма урегулирования конфликта интересов, обеспечения соблюдения должностными лицами таможенных органов ограничений и запретов в связи с исполнением должностных обязанностей.

С начала года в таможенных органах Управления проведено 119 заседаний комиссий по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов и соответствующих аттестационных комиссий (2016 –

130) (далее Комиссии). Рассмотрено 518 материалов в отношении должностных лиц (2016 – 558), что составляет 7,4% от фактической численности должностных лиц таможенных органов Управления.

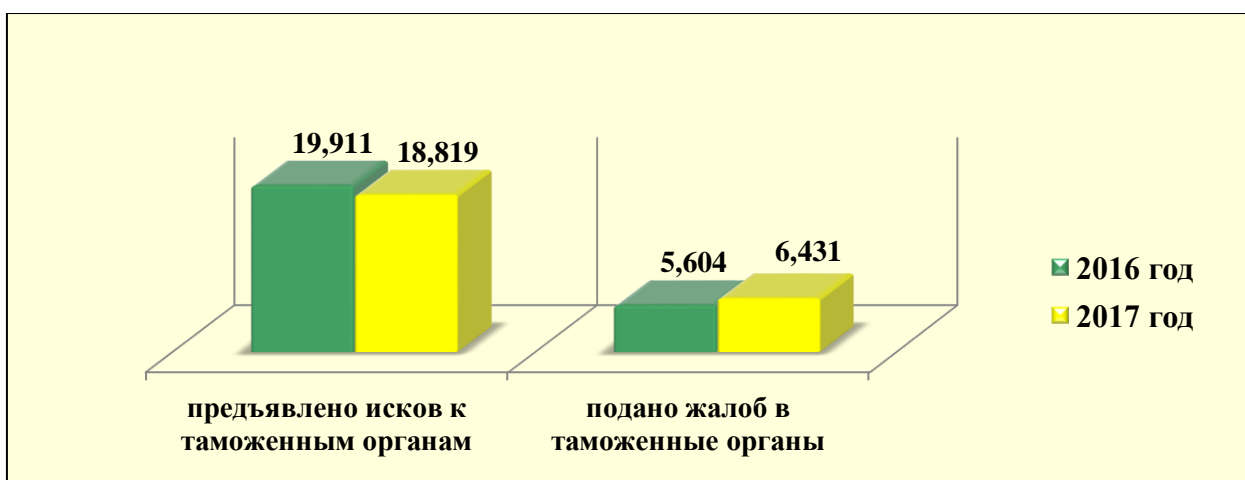
Комиссиями выявлено 87 нарушений (2016 г. - 129), из них – 59 касается достоверности и полноты представленных сведений о доходах, 1 – требований к служебному поведению, 27 – несоблюдения требований об урегулировании конфликта интересов. Привлечено к дисциплинарной ответственности 15 должностных лиц (2016 г. - 19).

Деятельность Комиссий оказывает положительное влияние на формирование антикоррупционного поведения должностных лиц и состояние служебной дисциплины.

Теперь рассмотрим состояние конфликтных ситуаций между таможенными органами и заявителями.

В 2017 году проводилась работа по судебному и досудебному урегулированию спорных ситуаций в отношении решений, действий (бездействия) таможенных органов.

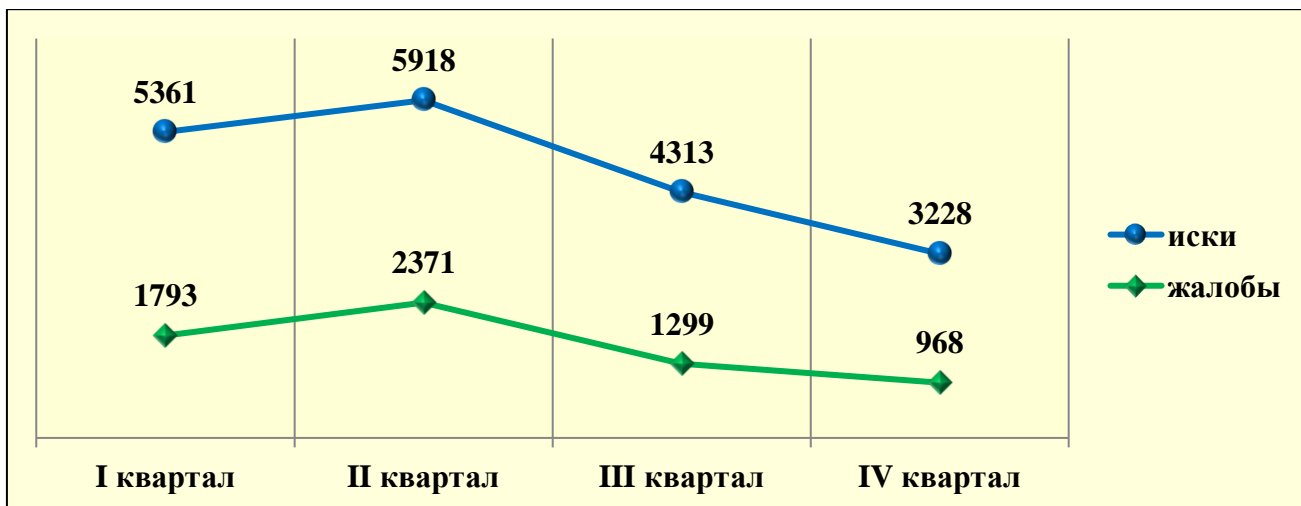
Количество поданных в вышестоящие таможенные органы жалоб на решения, действия (бездействие) таможенных органов и их должностных лиц увеличилось по сравнению с 2016 годом на 14,8% (с 5 604 до 6 431).



Источник: сайт ФТС РФ: <http://www.customs.ru>

***Рис.1. Динамика предъявленных исков и поданных жалоб в 2016 – 2017 годах***

В течение 2017 года поквартально наблюдается устойчивая тенденция к сокращению предъявленных к таможенным органам исков и поданных жалоб, а также количества судебных дел, по которым вынесены отрицательные решения, и удовлетворенных жалоб.



Источник: сайт ФТС РФ: <http://www.customs.ru>

**Рис.2. Динамика предъявленных исков и поданных жалоб в 2017 году**

Основной категорией решений, действий (бездействия) таможенных органов и их должностных лиц в области таможенного дела, обжалуемых как в судебном, так и в досудебном порядке, являются решения, действия (бездействие), связанные с определением, заявлением и контролем таможенной стоимости. На долю таких решений приходится 43,7% всех предъявленных к таможенным органам исков и 76,8% поданных жалоб.

Иски о возврате (зачете) излишне уплаченных (взысканных) таможенных платежей в связи с корректировкой таможенной стоимости.

Иски о взыскании процентов, начисленных на сумму излишне взысканных таможенных платежей составило 9,8%.

Заявления об обжаловании постановлений таможенных органов о привлечении лиц к административной ответственности составляет 20,9%.

На долю решений таможенных органов по классификации товаров по ТН ВЭД ЕАЭС – 5,5% предъявленных исков и 7,2% поданных жалоб.

Далее рассмотрим причины возникновения конфликтных ситуаций в таможенных органах.

По данным опроса кадровой службы, в целом, можно сделать вывод, что существует ряд причин эмоционального напряжения должностных лиц таможенных органов, такие как:

1) Характер выполняемых действий (31% опрошенных подвергаются данной причине).

2) Профессиональный опыт (25% опрошенных подвергаются данной причине).

3) Индивидуальные психологические особенности (44% опрошенных подвергаются данной причине).

На степени эмоционального напряжения сказываются:

- большая персональная ответственность;
- необходимость постоянной готовности к неожиданным ситуациям;
- достаточно высокий уровень конфликтных ситуаций, возникающих при таможенном контроле и оформлении;
- постоянное воздействие криминогенных структур, стремящихся оказать психологическое давление, шантаж, подкуп, создать возможности для нарушения действующих правовых норм.

Перечисленные особенности деятельности предъявляют высокие требования к любому должностному лицу таможенного органа, к его моральным и нравственным качествам.

Большинство причин возникновения конфликтов, создаются из-за нездорового социально-психологического климата, в связи с этим необходимо создать благоприятные условия в таможенных органах путем улучшения социально-экономического климата, и для этого необходим работник, который будет проводить ряд мероприятий поддерживающие стабильное психологическое состояние должностных лиц. До последнего времени в системах управления организациями нашей страны отсутствовали работники - конфликтологи, а в должностных инструкциях руководителей и



специалистов функции предупреждения и разрешения конфликтов не значились.

Работник - конфликтолог должен не только вести деятельность по разрешению коллективного трудового спора, но и предъявлять требования по психическим качествам, который должен соответствовать сотрудник таможенных органов. Данные требования по психологическим качествам должны присутствовать в сотруднике при найме его на работу в таможенные органы. Данные критерии помогут отобрать отделу трудовых отношений тех сотрудников, которые в последствии смогут сформировать хороший, стрессо - устойчивый климат в любом отделе, подразделении и вообще во всем учреждении.

Таким образом, введение должности конфликтолога необходимо в целях предупреждения и управления конфликтами в организации, устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений, а также способствуют предотвращению, разрешению и урегулированию конфликтов в таможенных органах, что позволит сделать рабочий процесс более стабильным и эффективным [15].

## **2.2.Разрешение конфликтов в таможенных органах и пути их профилактики**

Рассмотрим порядок разрешения конфликтов на примере Смоленской таможни.

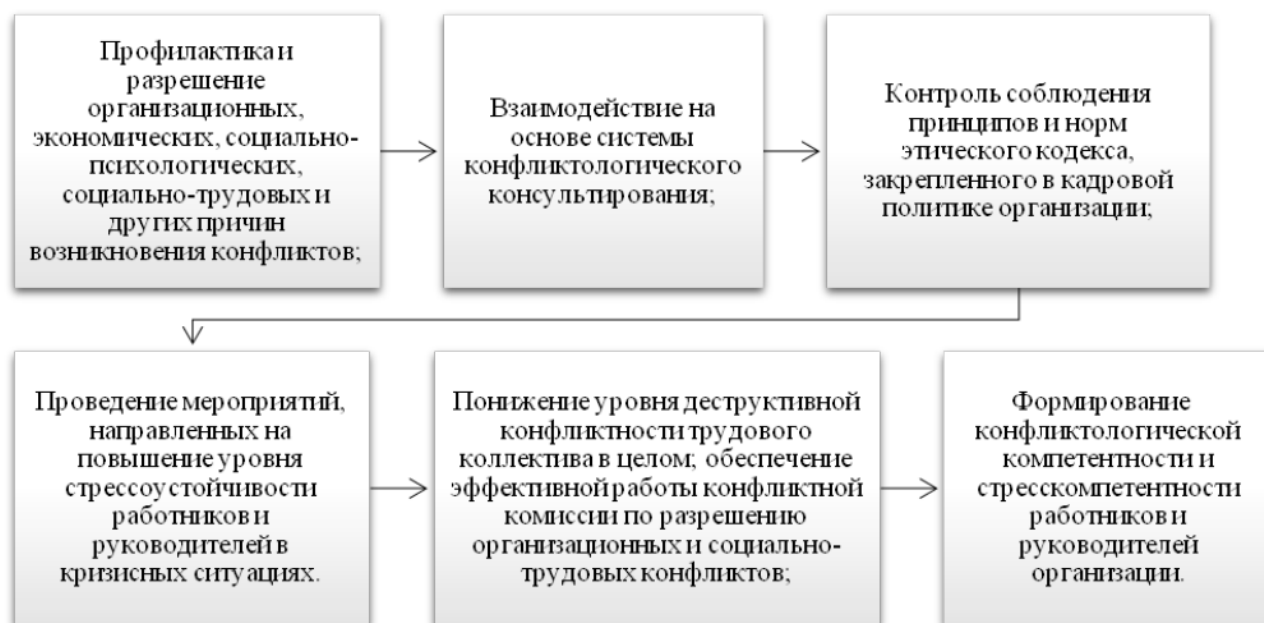
Руководство Смоленской таможни признает целесообразность управления конфликтами в организации, в связи с этим в 2017 году в штатное расписание организации была введена должность внутреннего консультанта по управлению конфликтами.

Внутренний консультант по управлению конфликтами осуществляет следующие трудовые функции:

1. Осуществляет деятельность по разрешению конфликтов с участием представителей сторон этого спора.
2. Изучает условия и причины возникновения конфликта.
3. Информировывает работодателя и представительный орган работников об обстоятельствах возникновения коллективных трудовых споров, о нарушении законодательства, выявленных при рассмотрении споров, с рекомендациями об их устранении.
4. Информировывает, в случае необходимости, работодателя о возможных социальных последствиях конфликта.
5. Оказывает помощь сторонам конфликта в поисках взаимоприемлемого решения по урегулированию коллективного трудового спора на основе конструктивного диалога, содействует достижению взаимопонимания и примирению сторон.
6. Вносит предложения по устранению причин и условий, способствующих возникновению конфликта.
7. Способствует созданию атмосферы доверия, открытости и конфиденциальности, защищенности конфликтующих сторон.

В случае служебной необходимости внутренний консультант по управлению конфликтами может привлекаться к выполнению своих обязанностей сверхурочно, в порядке, предусмотренном положениями федерального законодательства о труде. Главная цель деятельности консультанта по управлению конфликтами применительно к персоналу Смоленской таможни может быть дифференцирована на следующие подцели: привлечение работников в организацию; сохранение кадрового потенциала организации; создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива; стимулирование производительности труда персонала; формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе организации.

Целенаправленные воздействия консультанта по управлению конфликтами в Смоленской таможни заключаются в следующих направлениях (Рис.3):



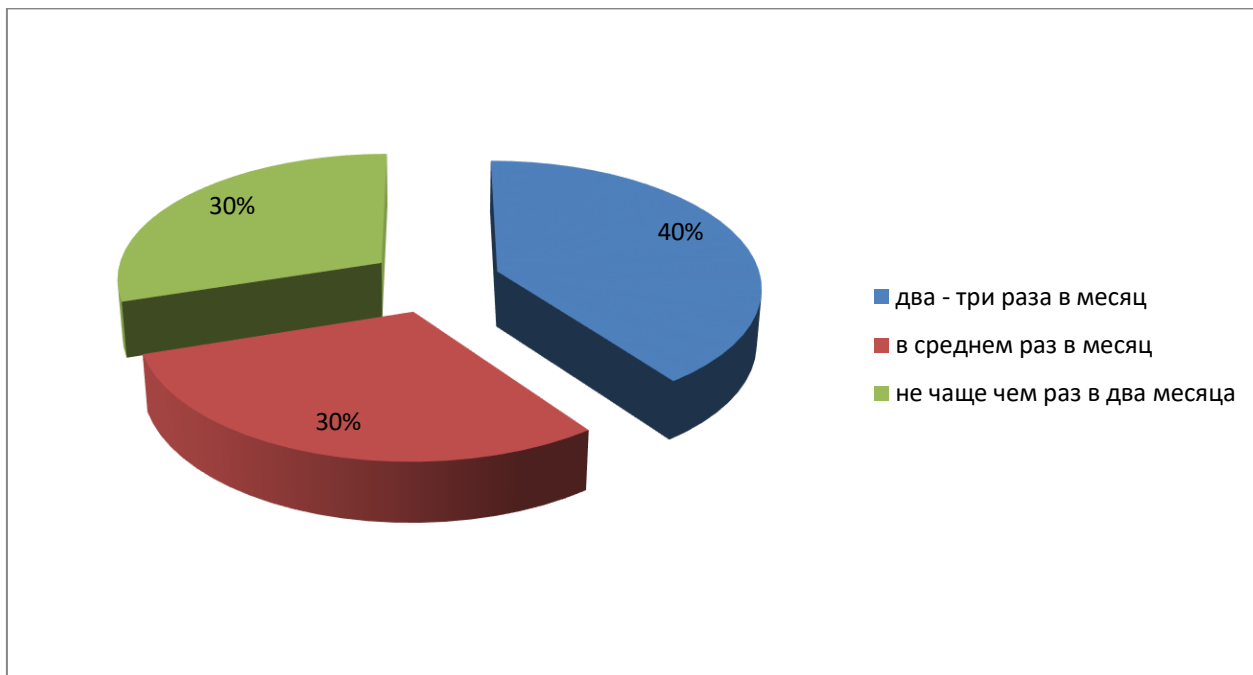
***Рис.3. Целенаправленные воздействия консультанта по управлению конфликтами в Смоленской таможне***

В рамках анализа эффективности деятельности консультанта был проведен совместно с психологом Смоленской таможни опрос руководителей подразделений и их подчиненных, был проведен анализ полученных данных. В анкетировании участвовали 10 человек, 3 из них – женщины и остальные 7 респондентов - мужского пола. Использовалась квотная выборка. Квота – пол респондента.

В ходе обработки полученных результатов совместно с психологом Смоленской таможни были указаны наиболее значимые для сотрудников аспекты, а также предложены общие выводы и рекомендации по улучшению ситуации.

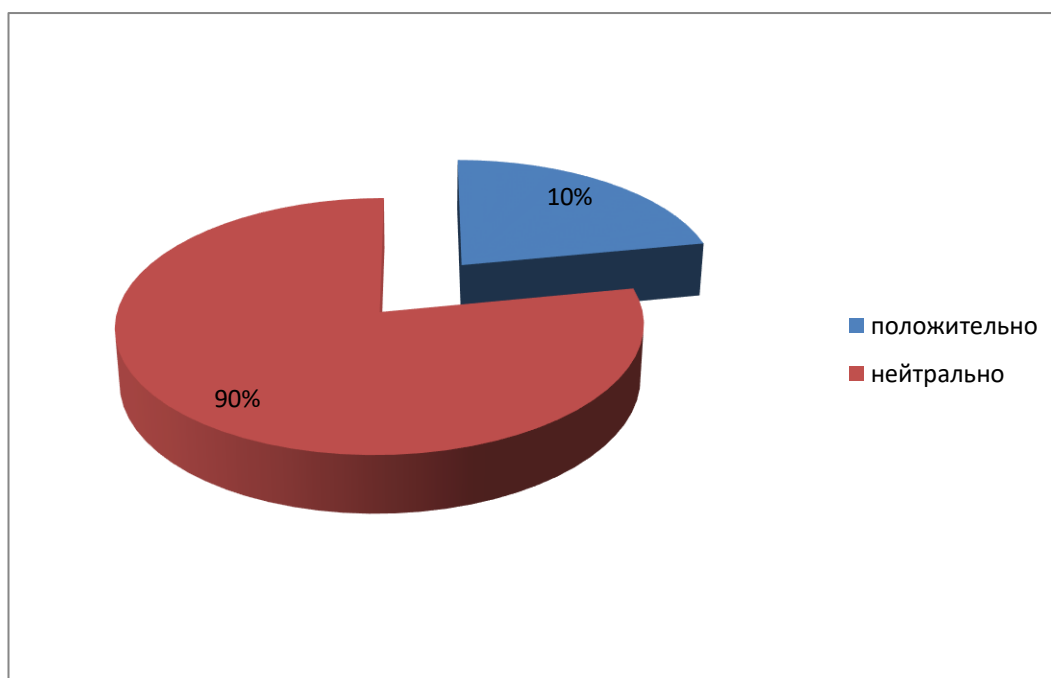
Следующий ряд вопросов позволит нам проанализировать деятельность консультанта по управлению конфликтами в исследуемой организации. Так, при ответе на вопрос «Как часто Вы обращаетесь за помощью к специалисту – внутреннего консультанта по управлению конфликтами в Вашей организации?» 40% респондентов ответили «два–три

раза в месяц», 30% 191 респондентов ответили - «в среднем раз в месяц» и 30% - «не чаще чем раз в два месяца» (Рис.4).



**Рис.4. Результаты опроса респондентов**

При ответе на вопрос «Как вы оцениваете деятельность специалиста – внутреннего консультанта по управлению конфликтами в Вашей организации?» видно, что большинство респондентов положительно оценивают деятельность данного специалиста (Рис.5).



**Рис.5. Результаты опроса респондентов**

Таким образом, в целом деятельность внутреннего консультанта по управлению конфликтами в организации можно считать эффективной. Однако, управление конфликтами в Смоленской таможне необходимо осуществлять не только на официальной, но и на полуофициальной или даже неофициальной основе, и создать благоприятный морально-психологический климат в коллективе и взаимное доверие между руководителями и работниками.

Исследование методов обнаружения и решения конфликтов при их управлении имеет особое значение для регулирования как межличностных, так и межгрупповых отношений. Имеется множество исследований, где консультанты по управлению конфликтами рассматривают общие черты между путями обнаружения и путями управления конфликтной ситуацией. Конфликт является типом трудных ситуаций в общении, поэтому в понятие конфликта включают структуру конфликтной ситуации, динамику развития ее и конфликта. Практика управления показывает, что в первую очередь необходимо выявлять позиции и интересы в конфликте. Давно разработаны понятия ложно понятого конфликта и способов его обнаружения: считается, что нарушенная коммуникация есть предпосылка конфликта.

В этом плане выявление конструктивных и деструктивных установок и способов поведения в конфликте представляет исключительный практический интерес. Стереотипы восприятия конфликта связаны с характером формирования стереотипов в общественном сознании, в том числе в групповом сознании людей, сотрудничающих вместе. Исходя из этого, и можно выработать способы их обнаружения и устранения.

Исследование, проведенное совместно с психологом Смоленской таможни позволило определить следующие причины возникновения конфликтов: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные. Выработаем общие принципы и технологии конструктивного разрешения конфликтов внутренним консультантом, в том числе оценку соотношения ресурсов конфликтующих сторон.

На сегодняшний день наработана техника партнерского (диалогического) общения при разрешении конфликта, где главное - выработка взаимовыгодных предложений. Среди приемов, или методов воздействия на поведение оппонента в конфликте и аргументации своей позиции различаются ассертивная (уверенная) защита своих прав, уверенная просьба, уверенный отказ. Не следует забывать о приемах конструктивной критики при разрешении конфликтных ситуаций.

На внутреннего консультанта по управлению конфликтами в таможене возлагается переговорный процесс как один из способов разрешения конфликтов. Управление конфликтам в рабочей группе связано с выявлением здесь конструктивных и деструктивных конфликтов. Для определения доминирующих стратегий поведения в конфликте и кризисных ситуациях используется известный тест Томаса. Развитие навыков перевода конфликтной ситуации в конструктивный диалог необходимо прежде всего внутреннему консультанту по управлению конфликтами в Смоленской таможене. Исходя из сложившихся условий, необходимо суметь извлечь полезные уроки из кризисной ситуации, сохранить отношения и совершенствовать работу всей команды.

Можно выработать стратегические модели работы консультанта с конфликтами в таможенном органе, которые предполагают способы предупреждения конфликтов. Выявление причин конфликтов в звене «руководитель-подчиненный» способствует также разработке способов предупреждения конфликтов «по вертикали».

Для определения конструктивных методов разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными в таможенных органах необходимо знать основы эффективной профилактики и разрешения конфликтов «по горизонтали». Особого внимания требуют ролевые конфликты, поскольку их изучение дает возможность определить их влияние на межличностные и межгрупповые конфликты в организации, способы их профилактики. В современной психологии менеджмента методы решения конфликтов условно делят на две части: это методы разделения и методы объединения.

Участники обсуждения конфликта, исходя из общего основания и его классификации, в основном используют методы разделения. Те же, что используют метод объединения, исходят из таких оснований, как взаимное доверие, сотрудничество, пути развития, основанные на использовании внутренних ресурсов каждого сотрудника, стараются избегать несовместимых и догматических позиций. Участники обсуждения конфликтной ситуации, исходящие из метода разделения, отличаются резкостью суждений и жесткостью позиций, предпочитают соперничество. Согласно их мнению, лишь одна из сторон конфликта может достичь победы. Потому выходит, что фактически каждая из сторон предпочитает не объективный выход из ситуации, а то, что ей более выгодно. В подходе, основанном на разделении, некоторые методы связаны с определенными уступками в пользу противоположной стороны. В деятельности консультанта для правильного использования путей принуждения и приспособления необходимо, чтобы каждая из сторон пошла на определенный компромисс.

В данном случае стороны должны быть убеждены консультантом в том, что усилия должны быть направлены на взаимные уступки: этого требует ситуация. К сожалению, обсуждение, основанное на методе разделения, является приемлемым для многих людей, поскольку совпадает с их определенными потребностями и желаниями. Они склонны относиться к конфликтам с позиции компромисса или поиска «спокойной жизни». При повторном и устойчивом использовании данных подходов возникают такие явления, как соперничество, эксплуатация или равнодушие. При обсуждении метод, основанный на принуждении, кажется более привлекательным.

Некоторые исследователи считают, что для эффективного обсуждения нужны настойчивость, воинственный дух и даже жестокость. Однако есть исследования, где подчеркивается, что если во время обсуждения главная идея - «цель оправдывает средства», то, в конце концов, она приводит к бесполезным и бесплодным результатам. Вместе с тем бывает так, что условия конфликта сами приводят к необходимости использования всех

форм выхода из ситуации. В то же время исследователи подчеркивают, что стратегия объединения в любом случае превышает стратегии разъединения.

При сравнении различных подходов возникает вопрос о предпочтительном направлении решения проблемы в таможенных органах. В направлении метода взаимного доверия побочных отрицательных последствий несколько меньше, однако, здесь исключаются другие подходы в решении проблемы. Окончательный выбор консультантом метода решения конфликтной ситуации должен быть основан на конкретных условиях, как личностных, так и общих. Известно, что указанные выше пять путей решения данной проблемы не могут быть привлекательны для всех в равной степени. Диагностика видов конфликтов, выбор подхода к его разрешению с последующим подбором методов вмешательства – это традиционные этапы работы внутреннего консультанта.

Рассмотрим стратегию эффективного вмешательства, осуществляемого внутренним консультантом (Рис.6)



**Рис.6. Структура вмешательства в конфликт**



Как уже было ранее сказано управление конфликтами – это целенаправленное воздействие на процесс конфликта с целью ее профилактики (предупреждения), диагностики, прогнозирования (предвидения), урегулирования и разрешения. Управление конфликтом рассматривается как важная задача менеджмента (руководства) организации, от уровня компетенции, которого зависит успех в завершении конфликта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная исследовательская работа была посвящена изучению организационных и социальных конфликтов в организации, их управлению, а также специфике управления конфликтами в таможенных органах. Были поставлены и решены определенные исследовательские задачи.

В рамках теоретической части исследования могут быть сделаны следующие выводы:

1. Существует проблема классификации способов и стратегий управления конфликтами в организациях, которая носит не только теоретический характер;

2. На данный момент практически нет универсальных стратегий и методик, которые бы охватывали и процесс начальной диагностики конфликтов, выделяющей их основные структурные элементы и подбор эффективных методов управления, позволяющих минимизировать деструктивные последствия конфликтов.

По результатам практической части работы можно сделать следующие выводы.

Специфика деятельности таможенника заключается в том, что ее выполнение нередко происходит в ситуациях с непредсказуемым исходом, сопряжено с повышенной ответственностью должностных лиц за свои действия, необходимостью общаться с разнообразным контингентом участников ВЭД, психическими и физическими перегрузками, требует от должностных лиц решительных действий. В связи с этими специфическими особенностями деятельности предъявляются жесткие требования к личностным характеристикам кандидатов в таможенные органы.

Деятельность должностных лиц таможенных органов отличается психологическими особенностями, которые определяются ее внешними условиями (среда, результаты и их влияние на психику), внутренними (цели, способы), а также возможностями управления и самоуправления. Она

осуществляется под постоянным волевым контролем, сила которого во многом определяется продолжительностью работы таможенника, сложностью взаимоотношений с различными категориями лиц, проходящих таможенный контроль, физиологическим состоянием таможенника (нервно-психическое утомление, стресс, болезнь).

Степень эмоционального напряжения должностного лица таможенной деятельности зависит от ряда причин:

1. Эмоциональное напряжение.
2. Характер выполняемых действий.
3. Профессиональный опыт.
4. Индивидуальные психологические особенности.

На степени эмоционального напряжения сказываются:

- большая персональная ответственность;
- наличие компетентных органов, контролирующих работу, и возможность идентификации допустившего нарушение специалиста;
- необходимость постоянной готовности к неожиданным ситуациям;
- воздействие постоянно меняющихся объектов наблюдения, внешних факторов;
- достаточно высокий уровень конфликтных ситуаций, возникающих при таможенном контроле и оформлении;
- постоянное воздействие криминогенных структур, стремящихся оказать психологическое давление, шантаж, подкуп, создать возможности для нарушения действующих правовых норм;
- противостояние.

К числу объективных причин конфликта можно отнести главным образом те обстоятельства, которые привели к столкновению интересов, мнений, установок конфликтующих сторон.

Среди объективных причин можно выделить причины организационно-управленческого характера, связанные с созданием и функционированием организаций, коллективов и групп:

- структурно-организационные;

- функционально-организационные;
- лично-функциональные;
- ситуативно-управленческие.

Однако конфликтные ситуации могут порождаться и субъективными причинами, такие как: искренние заблуждения относительно сказанного или подразумеваемого другой стороной, различия в ценностях, убеждениях, проявляющих себя по общим вопросам, а также различия интересов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Управление персоналом: учеб. пособие / Глухов В.П., Скиба М.В. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 80с.
2. Андрианов Алексей Юрьевич, Овчинникова Виктория Игоревна Причины социально-экономических конфликтов в таможенных органах и методы их преодоления // Вестник ГУУ. - 2016. - №4 - С. 206 – 210.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. - М.:ЮНИТИ, 2000. – 340 с.
4. Дружинин М.В., Конторов Д.С., Конторов М. Д. Введение в теорию конфликтов. - М.:Радио и связь, 2010. – 142 с.
5. Зайцев А. К. Социальный конфликт. – Калуга, 2001. – 57 с.
6. Зеленков М.Ю. Социальная конфликтология.– М.: Юридический институт МИИТа, 2013. - 272 с.
7. Калмыкова Ольга Юрьевна, Трубицын Константин Викторович, Батаев Вячеслав Викторович, Ткачев Василий Константинович Управление конфликтами и стрессами в процессе государственной службы в подразделениях таможенной службы // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - №2 - С. 102.
8. Образцов В.И. Лабиринты управления: практическая психология для менеджеров. Калининград, 2009. – 135 с.
9. Останин Владимир Анатольевич. Таможенные компромиссы и конфликты: проблемы теоретической интерпретации // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. - 2017. - №1 - С. 4 - 15.
10. Решетникова, К. В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами // Социологические исследования. – 2008. - № 10 – С. 55.

11. Сорокина, Е.Г. Конфликтология в социальной работе: Учебник для бакалавров / Е.Г. Сорокина, М.В. Вдовина. - М.: Дашков и К, 2016. - 284 с.
12. Спатарь А. В. Основы управления конфликтами в организации // Проблемы современной экономики: материалы IV междунар. науч. конф. - Челябинск: Два комсомольца, 2015. - 95-98 с.
13. Хаярова Л. Р., Панферов Д. А. Управление организационными конфликтами на предприятиях нефтехимического комплекса // Вестник Казанского технологического университета. - 2017. - №21 - С. 298 - 302.
14. Целютина Татьяна Владимировна, Ковалевская Валерия Валерьевна. Современные hr-инструменты: индивидуальный выбор менеджера стратегий управления конфликтами // ПНиО. - 2016.- №1 - С. 140 - 143.
15. Целютина Татьяна Владимировна, Линкина Дарья Леонидовна, Поляков Артем Николаевич. Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте: стратегии управления конфликтами // ПНиО. - 2016. - №1 - С. 135 - 139.
16. Шавырина Александра Евгеньевна. Формирование готовности сотрудников организации к управлению конфликтом в профессиональной деятельности: методический аспект // Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование. Педагогические науки. - 2018. - №1 - С. 82 - 86.
17. Шарков, Ф.И. Общая конфликтология: учебник / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.