

Профилактика и управление конфликтами в сфере муниципальной службы

Вера А. Лобызенкова¹ feklacat@ya.ru
Надежда В. Коваленко¹ nkoval12@mail.ru

¹ кафедра корпоративного управления, Волгоградский институт управления-филиал РАНХиГС, ул. Гагарина, 8, г. Волгоград, 400005, Россия

Реферат. В настоящее время трудно представить себе существование людей, организаций, обществ без конфликтов. Сами по себе эти разногласия и противоречия могут быть положительным фактором развития отношений между людьми и тех групп и организаций, в которые они объединены. Однако, становясь острыми, они могут препятствовать успешной совместной работе и вести к конфликтам. Как многие объемные категории, понятие конфликта имеет множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Другие выделяют в конфликте процессуальную, деятельностьную составляющую, считая конфликт активными действиями каждой из сторон для реализации своих целей. При этом окрашенными сильными эмоциональными чувствами. Суммируя различные точки зрения, авторы рассматривают конфликт как способ взаимодействия при наличии противоречий и несовместимых взглядов, позиций и интересов, как противостояние взаимосвязанных, но следующих своим целям двух и/или более сторон. Исследуя теоретическую сторону конфликта, в статье отмечается, что его содержательную сторону определяют объект и предмет конфликта. В связи с этим, раскрывается содержание объекта, субъекта конфликта, рассмотрены проблемные вопросы относительно процесса управления конфликтами в сфере муниципальной службы. На основе анализа правоприменительной практики рассмотрены способы управления и разрешения конфликтов, отмечается их негативное влияние во властных структурах, что приводит к снижению авторитета и доверия к институту государственной службы в целом со стороны общества. Для повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих, авторами охвачены технологии и пути управления конфликтами, методы их преодоления и разрешения.

Ключевые слова: public service, municipal service, conflict, conflict of interests, democratic institutions, public administration, technology, method

Prevention and management of conflicts in the field of municipal services

Vera A. Lobyzenkova¹ feklacat@ya.ru
Nadezhda V. Kovalenko¹ nkoval12@mail.ru

¹ corporate management department, Volgograd Institute of management-branch of Ranepa, Gagarin str., 8, Volgograd, 400005, Russia

Summary. Currently, it is difficult to imagine the existence of people, organizations, societies without conflicts. By themselves, these differences and contradictions can be a positive factor in the development of relations between people and those groups and organizations to which they are united. However, becoming sharp, they can interfere with the successful collaboration and lead to conflict. As many volume categories, the concept of conflict has many definitions and interpretations. One of them defines conflict as a lack of agreement between two or more parties that may be specific individuals or groups. Others invest in the conflict procedure, activity be suitable, considering the conflict active actions of each party sharing of their goals. A colored strong emotional feelings. Summarizing the different points of view, the authors referred to have conflict as a way to interact in the presence of contradictions and incompatible views, positions and interests, as a confrontation between interconnected, but following their purpose two or more parties. Exploring the theoretical side of the conflict, the article notes that it is a meaningful way to determine the object and subject of the conflict. In this regard reveals the content of the object, the subject of the conflict, the issues concerning the process of conflict management in the sphere of municipal service. Based on the analysis of law enforcement practice considers ways to manage and resolve conflicts, noted their negative influence in the power structures, which reduces credibility and confidence in the institution of public service as a whole by society. To improve the efficiency of state and municipal employees, the authors covered technology and ways of conflict management, methods of their overcoming and solutions.

Keywords: public service, municipal service, conflict, conflict of interests, democratic institutions, public administration, technology, method

Введение

Как многие объемные категории, понятие конфликта имеет множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Другие выделяют в конфликте процессуальную, деятельностьную составляющую,

считая конфликт активными взаимонаправленными действиями каждой из сторон для реализации своих целей, при этом окрашенными эмоциональными чувствами.

Суммируя различные точки зрения, можно определить конфликт как «нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при наличии противоречий и несовместимых взглядов, позиций и интересов, как противостояние взаимосвязанных, но следующих своим целям двух и/или более сторон» [1, с. 41].

Для цитирования

Лобызенкова В. А., Коваленко Н. В. Профилактика и управление конфликтами в сфере муниципальной службы // Вестник ВГУИТ. 2016. № 4. С. 427–433. doi:10.20914/2310-1202-2016-4-427-433

For citation

Lobyzenkova V. A., Kovalenko N. V. Prevention and management of conflicts in the field of municipal services. *Vestnik VSUET* [Proceedings of VSUET]. 2016. no. 4. pp. 427–433. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2016-4-427-433

Содержательную сторону конфликтов определяют объект и предмет конфликта. Под объектом конфликта чаще всего понимают то, чем хотят обладать оба участника конфликта. Чаще всего, по мнению ученых, объектами конфликтов становятся статус, ресурсы и духовные ценности.

Субъект конфликта в самом общем приближении – это активная сторона, создающая конфликтную ситуацию и способная влиять на протекание конфликта в зависимости от своих интересов. Таким субъектами могут быть отдельные люди и группы разной величины (от малых до социальных общностей). В зависимости от субъекта конфликта выделяют межличностные, личностно-групповые и межгрупповые разновидности конфликтов, а также как особый вид – внутриличностные конфликты.

Конфликты на государственной службе имеют отличия, связанные со спецификой деятельности органов государственного управления, с иерархией административных структур, противоречиями между новыми управленческими задачами (в период реформирования госслужбы) и сложившимися стереотипами управленческой деятельности и т. д.

Конфликт на муниципальной службе можно определить, как вид управленческого взаимодействия, для которого характерно наличие субъектов и объекта конфликта, а также наличие деятельности, приводящей к нарушению равновесия в отношениях. Они отличаются от других видов конфликтов статусом участников, предпосылками и причинами возникновения, условиями протекания и механизмами управления и разрешения конфликта.

Наиболее распространенным видом межличностного конфликта на муниципальной службе является конфликт между руководителем и подчиненными. Немало конфликтов связано с непрофессионализмом самих руководителей (низким уровнем их конфликтологической компетентности), нарушениями этики служебного общения, неблагоприятным социально-психологическим климатом в коллективе, неразработанной организационной культурой. Руководители, как свидетельствуют результаты исследования, нуждаются в специальной подготовке к деятельности по предупреждению и конструктивному разрешению организационных конфликтов на государственной службе.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противоборства, но и создание условий для его предупреждения, причем наибольшую значимость из этих задач имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по

предупреждению конфликтов обеспечивает уменьшение их числа и резко снижает возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций в целом. Профилактика (предупреждение) конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность конфликтов между ними.

Профилактика конфликтов разного рода чрезвычайно важна в муниципальных органах, где само содержание работы создает много поводов для недовольства как со стороны потребителей муниципальных услуг, и внутри самой муниципальной структуры. Поэтому изучение и использование условий, различных приемов, технологий предупреждения конфликта важно для сотрудников и, главное, руководителей организации.

Наибольшую сложность в работе с конфликтами представляет определение момента, когда конфликт зарождается, так как в это время еще можно его погасить. Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники взаимодействия, руководители организаций и специалисты конфликтологии, если они есть в наличии. Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Поэтому знание предпосылок предупреждения конфликта может сыграть в жизни организации важную роль.

Направления предупреждения конфликт обычно объединяют в четыре основные группы: устранение объективных условий конфликта, устранение организационно-управленческих факторов, устранение социально-психологических причин, устранение личных причин [2, С. 187–189].

Среди *объективных условий* предупреждения конфликтов основным считается *создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников* организации, так как неустроенный, неуважаемый, несостоявшийся человек – потенциальный источник всяких выяснений отношений.

Для органов власти важной объективной предпосылкой предупреждения конфликтов является *разработка нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций*, что позволяет сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликты. В административных организациях, как и везде, существуют типичные проблемные ситуации и типичные предконфликтные ситуации, и, если они заранее «прописаны» в нормативных документах, вероятность конфликта значительно ниже.

К организационно-управленческим факторам предупреждения конфликтов относят, например, структурно-организационные условия, под которыми понимают обеспечение соответствия формальной и неформальной структур организации задачам, стоящим перед коллективом, что уменьшает противоречия, возникающие между структурными элементами. Важную роль играют также оптимизация функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками.

Предупредить конфликт может также учет соответствия работника максимальным требованиям, которые предъявляются ему в соответствии с занимаемой должностью. Несоответствие должности по профессиональным, нравственным, другим психологическим и физическим качествам создает предпосылки для возникновения конфликтов с начальниками, подчиненными, сослуживцами. Важную роль играет также грамотная оценка руководителем результатов деятельности подчиненных, иначе некомпетентность руководящей оценки, ее необъективность, непродуманность могут спровоцировать конфликт.

Безусловно, предупредить конфликт позволяет и *нормализация социально-психологического климата в организации*. Здесь руководителю поможет его личная наблюдательность, поддержка и совместная работа с неформальными лидерами коллектива, укрепление сплоченности работников, словом, те мероприятия, которые помогают людям заниматься делом, а не бездельничать.

Определенные проблемы создаются в коллективе, если *некоторые сотрудники переживают внутриличностный конфликт* (например, конфликты неадекватной самооценки, мотивационные конфликты, моральные, адаптационные и т. п.). Подобные конфликты приводят к утрате уверенности человека в своих силах, формированию комплекса неполноценности и т. п. Практика показывает, что, если такой конфликт вовремя не разрешается, он может привести к более тяжелым последствиям – стрессам, неврозам, фрустрациям, и в результате так или иначе дестабилизировать обстановку, мешать нормальной работе и отношениям.

Очень важно при анализе возможностей предотвращения конфликта в организации понимать, какие силы могут это сделать. Предупреждение конфликта в организации может осуществляться несколькими субъектами: вышестоящим руководством, определяющим общее положение работников в системе учреждения; трудовым коллективом, способным выполнять воспитательные и регулятивные функции,

сплачивать людей, формировать у них отношения сотрудничества и взаимопомощи, а также с помощью посредников, медиаторов, или «третьей стороны». Рассмотрим подробнее роли каждой из сторон.

Традиционно считается, что ответственность за недопущение и разрешение конфликта несет руководитель, причем и «низовой», непосредственно работающий с людьми, и топ-менеджер. Особые сложные проблемы возникают в работе по предупреждению конфликтов, если речь идет об отношениях «руководитель–подчиненный», то есть о конфликтах «по вертикали». Согласно исследованиям, именно такие конфликты преобладают в организации (до 70–80%). Проблемы взаимоотношений руководителей и подчиненных актуальны для науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации деловых и личностных отношений в коллективе.

Объективными причинами организационных конфликтов могут быть, например, субординационный характер отношений, интенсивностью совместной деятельности, сложностью социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца, недостаточностью обеспечения управленческих решений всем необходимым для реализации. К примеру, именно звено «непосредственный руководитель–подчиненный» является наиболее конфликтным, на него приходится более 53% всех конфликтов в организации.

К *субъективным причинам* обычно относят управленческие причины, например, ошибочные решения руководителя, его низкую профессиональную подготовку, низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звеньев, неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных и т. п.

Достаточно часто конфликты в организации не только не предотвращает, а создает сам начальник, если он имеет низкую культуру общения, стремится утвердить свой авторитет любой ценой, выбирает неэффективный стиль руководства, плохо относится и не уважает своих сотрудников и т. д.

Интересно, что в конфликтах руководителя и подчиненного даже эмоциональные состояния различаются (см. рисунки 1 и 2). При сопоставлении рисунков видно, что у подчиненного в конфликте с начальником гораздо больше негативных эмоций, а руководитель сохраняет спокойствие в три раза чаще, чем его сотрудник. Поэтому руководитель должен помнить об этом и учитывать состояние и служебное положение подчиненного.

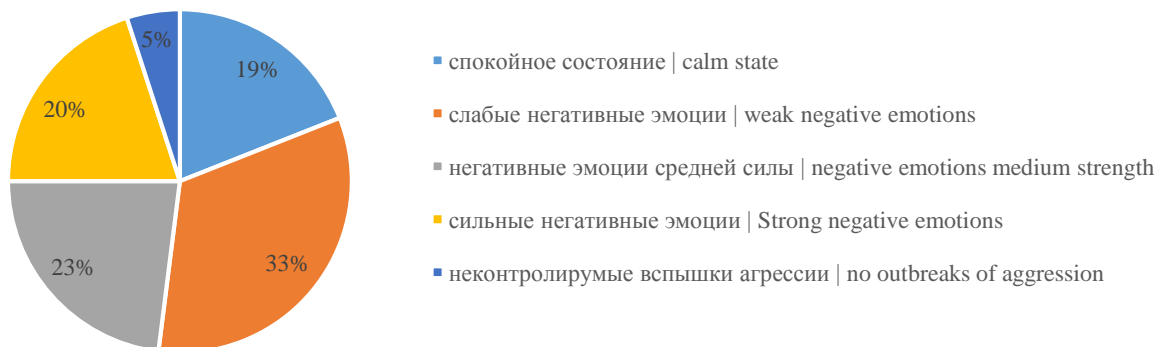


Рисунок 1. Эмоциональные реакции начальника

Figure 1. Emotional responses of the chief.

Источник: Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях [2, С. 68]

Source: Antsupov A. Y. Conflict in the circuits and the review

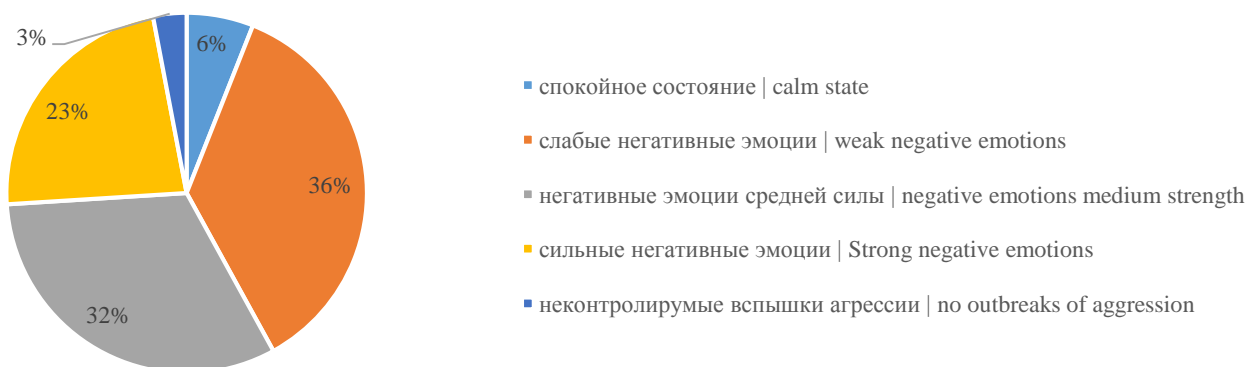


Рисунок 2. Эмоциональные реакции подчиненного

Figure 2. The emotional reaction of a subordinate

Источник: Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях [2, С. 68]

Source: Antsupov A. Y. Conflict in the circuits and the review

В любом случае улаживании конфликтов, при управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях чаще всего именно руководителю принадлежит исключительная, важнейшая роль.

Специалистами достаточно подробно разработаны рекомендации руководителям и подчиненным о том, как не допустить конфликты. Ограничения объема работы не позволяют рассмотреть их подробно, выделим самые важные.

Подчиненным специалисты предлагают такие рекомендации по разрешению конфликта с руководителем:

- не спешите противоречить руководителю в конфликте;
- если вы правы, старайтесь не уступать в главном;
- предлагайте несколько вариантов решения (не «упирайтесь» на одном);
- не переходите в разговоре с начальником на резкие выражения и грубости;
- внимательно изучайте индивидуальные особенности руководителя и используйте слабости его позиции;

- если вы чувствуете свою правоту, объясняйтесь с руководителем один на один;
- учитывайте, чем ниже нравственные качества руководителя, тем сложнее решаются конфликты с ним и т. д.

Персональный стиль опытных *руководителей* в деле конструктивного разрешения конфликтов обычно включает в себя следующие приемы:

- использование позитивных и негативных санкций как проявление власти руководителя (работников нельзя предоставлять самим себе, сегодня похвалил, завтра отругал, послезавтра дал премию и выговор – тогда все работают);
- переключение внимания сотрудников с конфликта на работу (сразу прекращать споры и дискуссии, не имеющие отношения к делу);
- если конфликт все-таки завязался, убеждать конфликтующие стороны в нерациональности конфликта, ведь любой конфликт притупляет творческую активность работников;
- умение заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое предлагает руководитель, то есть изменить его мотивацию;

- использование поддержки вышестоящих руководителей, общественности, а также собственного должностного положения;

- умение слушать подчиненных в конфликте, учет психологических особенностей и конфликтующих сторон, и всех сотрудников, ведь когда-то любой из подчиненных может стать участником конфликта;

- не забывать проводить детальный разбор конфликтов, такое знание поможет в будущем не допускать конфликтов или разрешать их с минимальными потерями и др. [3, С. 18–21].

В профилактике и разрешении конфликтов большую роль играет личный пример руководителя. Наряду с общими требованиями к руководителю как организатору трудового процесса, компетентному специалисту в сфере управления все большую значимость приобретают его личные характеристики как воспитанного человека, владеющего знаниями и навыками в области этики деловых отношений. Все чаще в практике используется по отношению к руководителю понятие *культуры профессионального поведения руководителя*, которая определяется общим уровнем его интеллекта, широкой эрудицией, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания.

Этика деловых отношений предполагает, что руководитель знает способы профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также обладает навыками практического использования указанных способов на практике. Он может создать доброжелательную корректную обстановку для выяснения всех особенностей социально-психологического климата в коллективе, конфликтных взаимодействий, и может сам вмешаться в ситуацию. Важно и то, что руководитель должен иметь навыки проведения критического разбора деятельности подчиненного. И еще одна сторона деятельности руководителя по профилактике конфликтов в коллективе — умение сочетать деловую активность с отдыхом, снимать психологические напряжения и стрессы, заботиться о хорошем отдыхе сотрудников, включая рациональное использование свободного времени, поддержание здоровья и благополучия. Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, помогает преодолевать конфликты и стрессы.

Задачи по предотвращению конфликтов руководителю должен помогать решать трудовой коллектив, в котором и зарождаются, и разворачиваются конфликты. Члены коллектива в той или иной мере не могут оставаться в стороне от конфликтов, они выполняют в них разные роли, преследуют разные цели и используют разные стратегии поведения в конфликте. Возможности возникновения конфликта создаются

во многом из-за объективных противоречивых ситуаций, возникающих при совместной деятельности людей, однако возможности переходят в конфликт только в сочетании с субъективными факторами. Какие бы объективные условия ни существовали, вступают в конфликт все-таки люди, поэтому от их восприятия ситуации зависит развитие этой ситуации. Человеческий фактор конфликтности, ее субъективные аспекты связаны как с особенностями коллектива, так и с индивидуальными, личностными качествами людей, культурой их общения.

Специалисты отмечают, что сложные ситуации чаще перерастают в конфликт в коллективах с невысоким уровнем развития, где сотрудники разобщены, между ними отсутствует единство по вопросам совместной деятельности. В группах высокого развития в ответ на сложную ситуацию возникает сильная адекватная реакция, повышается уровень адаптации, растет сопротивляемость и сплоченность, увеличивается эффективность труда. Поэтому формирование взаимной доброжелательности, готовности к сотрудничеству, оптимизация деловых и личных отношений — это условие снижения уровня конфликтности в коллективе.

Однако рассогласования между сотрудниками больше связаны не с особенностями коллектива, а все-таки с индивидуальными качествами членов коллектива. Здесь очень важно выявить заранее, кто из сотрудников может быть источником конфликтов. По мнению практиков в сфере управления персоналом, например, А. Гончарова, Т. Семиной, О. Рыбаковой и др., потенциальными «конфликтогенами» могут быть сотрудники, которые обладают специфическими чертами характера: думают только о себе; действуют методом штурма (наскока), а не ищут путей решения, приемлемых для всех; занимаются постоянной подтасовкой и искажением фактов; большую часть времени тратят на поиски слабых мест у будущих противников, которым считают почти всех в коллективе; любой ценой добиваются выигрыша и считают, что отстаивают только слабые люди и т. д.

В зависимости от психологических особенностей каждый сотрудник тяготеет к конкретному стилю конфликтного поведения. Таких стилей обычно выделяют пять: компромисс, конкуренция, сотрудничество, приспособление, уклонение. Наблюдение за сотрудниками и, конечно, знание внешних проявлений каждого стиля могут помочь и руководителю, и самим членам коллектива определиться и вовремя реагировать на попытки дестабилизировать ситуацию, продумать заранее возможные ответные меры.

Поскольку трудовой коллектив рассматривается нами не как простое, бесцельное объединение людей в группу, которые проводят вместе определенное время, а как работники, имеющие общественно полезную цель, сплоченность, наличие органов управления, самоуправляемые и саморегулируемые. Поэтому можно говорить о необходимости формирования оптимального социально-психологического климата, о социальном контроле коллектива над поведением своих членов, об адекватной реакции на конфликт, о необходимости формирования деловой атмосферы вместо разборок и соперничества.

Все это соединяется в понятии «организационная культура», которая должна способствовать диалогу, открытому обсуждению проблем, интеграции и сближению различных мнений. Здесь трудовой коллектив и руководитель должны работать вместе, помогая и поддерживая общие цели. Трудовой коллектив может содействовать как предотвращению конфликтов, так и их позитивному разрешению.

Еще одна возможность урегулирования внутриорганизационных конфликтов – использование метода медиации, или участие третьей стороны (посредника). Медиация (от. лат. *mediato* – посредничество) – это внесудебный, непубличный метод конструктивного решения конфликтов, при котором две стороны с помощью третьей независимой стороны (медиатора) согласовывают решения, отвечающие их потребностям и интересам [4, С. 57].

Медиация представляет собой особый метод посредничества в споре, приоритетной целью которого является нахождение консенсуса. Отличительной чертой этого метода является то, что медиатор (или посредник) не высказывает собственного мнения по поводу обсуждаемой темы и тем самым не влияет на результат. Напротив, посредник должен быть одинаково внимателен к обеим точкам зрения и в случае необходимости уравнивать административные, психологические и риторические дисбалансы (например, при конфликте подчиненных с начальством).

Участие третьей стороны – один из наиболее древних способов конструктивного урегулирования конфликтов. В настоящее время вмешательство третьей стороны в разрешение конфликтов переживает период бурного развития и используется в самых разных конфликтных ситуациях в разных сферах в первую очередь как альтернатива судебному разбирательству. Обращение к посредникам имеет ряд преимуществ: возможность выбрать арбитра (причем арбитры, как правило, имеют высокую квалификацию), быстрота разбирательства; относительная дешевизна; конфиденциальность.

Коллектив ученых РУДН под руководством Т. Балыхиной выделяет несколько основных форм участия третьей стороны (посредника) в разрешении конфликта. Если третья сторона – «*третейский судья*», он обладает максимальными возможностями при решении проблемы. Он изучает проблему всесторонне и его решение не обжалуется. Роль «*арбитра, судьи*» – по сути то же самое, но здесь власть судьи неокончательная, стороны могут не согласиться с его решением и обратиться к другому арбитру. Нейтральная роль в конфликте – «*посредник*». Он обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное разрешение конфликта, но окончательное решение принадлежит оппонентам. Руководитель – «*помощник*» организует встречу, но не участвует в полемике и обсуждении, а «*наблюдатель*» своим присутствием в зоне конфликта смягчает его течение, следит за выполнением правил и договоренностей.

В отечественной практике услуги третьей стороны пока главным образом используются в бизнесе, судебных делах, информация об использовании этого метода в разрешении конфликтов на государственной службе практически отсутствует. Возможно, это связано с закрытостью государственной власти, нежеланием «выносить сор из избы», и с отсутствием независимых центров разрешения конфликтов, как это принято за рубежом. Однако преимущества этого метода в решении различных организационных конфликтов велики, и возможности должны использоваться шире.

Несмотря на актуальность использования медиации (или третьей стороны) для разрешения конфликтов, специалисты отмечают невысокую готовность использовать этот метод. Это связано с множеством обстоятельств:

- недостаточным количеством фирм, предлагающих услуги медиации;
- с тем, что решение конфликтных ситуаций силами только руководителя кажется более простым способом;
- опасением руководящих лиц потерять авторитет в глазах подчиненных в результате привлечения человека со стороны;
- имеющийся негативный опыт проведения процедур медиации;
- решения конфликта с результатами, не устраивающими руководителя;
- отсутствия литературы, обучающих документов и просто информации об опыте применения такого метода разрешения конфликтов.

Несмотря на то что вмешательство третьей стороны не является универсальным средством для улаживания конфликтов, имеет ограничения

(например, если вмешательство посредника активное и сильное, оно может замедлить самостоятельное разрешение ситуации, а это не очень хорошо), все равно медиация может быть очень полезной и важной в уменьшении разногласий, снижении напряженности между людьми, группами, организациями.

Заключение

Возможности науки и практики открывают широкие перспективы использования различных

технологий и методик для предотвращения конфликта и, если от все-таки состоялся, его грамотного разрешения. Использование таких знаний, уровня конфликтологической, да и общей, культуры руководителей и служащих системы муниципальной власти позволят реально снизить уровень конфликтности в этой системе и будут способствовать повышению эффективности деятельности муниципальных органов власти.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Ворожейкин И. Е., Захаров Д. К., Кибанов А. Я., Коновалова В. Г. Конфликтология М.: Инфра-М, 2012. 302 с.
- 2 Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях СПб: Питер, 2012. 288 с.
- 3 Рыбакова О. Лояльность персонала // Управление персоналом. 2009. № 10 (140). С. 29–36.
- 4 Никитин Е. Решения внутрифирменных конфликтов методом медиации // Служба кадров и персонал. 2008. № 3. С. 57–61.
- 5 Гимаев И. Р., Лаврентьев С. Н., Кабашов С. Ю. Местное самоуправление и муниципальная служба в системе властных отношений: монография М.: ФЛИНТА, 2011. 288 с.
- 6 Abusyarova D., Takhtarova S. Conflict communication: linguoecological aspect // Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict. T. 20, № 2, 2016. С. 154–158.
- 7 Laura K. Guererro and Angela G. La Vallery Conflict, Emotion, and Communication // The Sage handbook of Conflict communication: integrating theory, research, and practice/ By Sage publication. Print USA. 2006. С.69–97.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Вера А. Лобызенкова к. социол. н., доцент, кафедра корпоративного управления, Волгоградский институт управления-филиал РАНХиГС, ул. Гагарина, 8, г. Волгоград, 400005, Россия, feklacat@ya.ru

Надежда В. Коваленко к. полит. н., доцент, кафедра корпоративного управления, Волгоградский институт управления-филиал РАНХиГС, ул. Гагарина, 8, г. Волгоград, 400005, Россия, nkoval12@mail.ru

КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

Вера А. Лобызенкова обзор литературных источников по исследуемой проблеме

Надежда В. Коваленко написала рукопись, корректировала её до подачи в редакцию и несёт ответственность за плагиат

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 15.10.2016

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 18.11.2016

REFERENCES

- 1 Vorozheikin I. E., Zakharov D. K., Kibanov A. Ya., Kononova V. G. *Konfliktologiya* [Conflict] Moscow, Infra-M publ., 2012. 302 p. (in Russian).
- 2 Antsupov A. Ya., Baklanovskii S. V. *Konfliktologiya v skhemakh i kommentariyakh* [Conflict in plans and reviews] St. Petersburg Peter publ. 2012. 288 p. (in Russian).
- 3 Rybakova O. The loyalty of the staff. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. 2009. no. 10 (140). pp. 29–36. (in Russian).
- 4 Nikitin E. The solution of internal conflicts by means of mediation. *Sluzhba kadrov i personal* [Personnel service and staff]. 2008. no. 3. pp. 57–61. (in Russian).
- 5 Kabashov S. J., Gimaev I. R., Lavrent'ev S. N. *Mestnoe samoupravlenie i munitsipal'naya sluzhba v sisteme vlastnykh otnoshenii* [Local government and municipal service in the system of power relations: monograph]. Moscow, FLINTA publ., 2011. 288 p.
- 6 Abusyarova D., Takhtarova S. Conflict communication: linguoecological aspect. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Volume 20, Special Issue 2, 2016. pp. 154–158.
- 7 Laura K. Guererro and Angela G. La Vallery Conflict, Emotion, and Communication. *The Sage handbook of Conflict communication: integrating theory, research, and practice*. By Sage publication. Print USA. 2006. pp. 69–97.

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Vera A. Lobyzenkova candidate of social sciences, assistant professor, corporate management department, Volgograd Institute of management-branch of Ranepa, Gagarin str., 8, Volgograd, 400005, Russia, feklacat@ya.ru

Nadezhda V. Kovalenko candidate of political sciences, assistant professor, corporate management department, Volgograd Institute of management-branch of Ranepa, Gagarin str., 8, Volgograd, 400005, Russia, nkoval12@mail.ru

CONTRIBUTION

Vera A. Lobyzenkova review of the literature on an investigated problem

Nadezhda V. Kovalenko wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

RECEIVED 10.15.2016

ACCEPTED 11.18.2016