

СПОСОБЫ И ФОРМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЫ

А.В.БЫЧКОВ

Россия, г.Москва, Российская таможенная академия

Конфликт как явление, внутренне присущее любому социальному организму, требует к себе постоянного внимания. Противоречивое, неравномерное изменение современной цивилизации, трансформация постсоветского российского общества, его социальных институтов и организаций включает в себя многие социальные процессы, связанные с конфликтами различных уровней и форм.

Одной из самых опасных тенденций современного развития стало заметное увеличение количества, остроты и деструктивности социальных конфликтов на самых различных его уровнях. Организация и работа таможенных органов и подразделений таможенной службы в Российской Федерации в этом отношении нуждается в глубоком и всестороннем анализе.

Это обусловлено особой ролью таможенных органов в обеспечении безопасности государства. Новые реалии в российском социуме, трансформационные процессы, в том числе, и в таможенных органах, требуют поиска адекватных путей стабильного функционирования и поступательного развития всей системы таможенной службы.

Управление конфликтом и их регулирование относится к важнейшим профессиональным качествам руководителя структурного подразделения таможенной службы. От того как руководитель может квалифицировать конфликт и принять меры по его регулированию во многом зависит атмосфера в коллективе, а значит и возможность эффективно выполнять задачи.

Деятельность руководителя по управлению конфликтами осуществляется наряду с правовой, воспитательной, дисциплинарной и другими видами деятельности направленными на защиту социальных и других прав сотрудников таможенных органов, а также на соблюдение законности и правопорядка в подразделениях таможенной службы.

Практика показывает, что к основным способам и формам регулирования конфликтов в подразделениях таможенной службы можно отнести: ***организационные, экономические, правовые, социокультурные, психологически и силовые способы.***

Рассмотрим их применительно к конфликтам в процессе выполнения сотрудниками таможенных органов своих должностных обязанностей.

Организационные способы регулирования конфликта в подразделениях таможенной службы можно представить следующим образом:

1. Ограничение управленческих, организационных вмешательств и контроля, усиление самостоятельности подчиненных таможенных подразделений (организационных единиц). Сам принцип иерархии, характерный для таможенной организации, предполагает жесткие вертикальные силовые зависимости между структурными подразделениями таможенной службы и сотрудниками, что неизбежно вызывает ограничение, в известных границах, самостоятельности. Без этого в условиях таможенной службы обойтись нельзя – приказы не обсуждаются, а выполняются. Вместе с тем, руководитель любого ранга крайне заинтересован в том, чтобы к выполнению приказов подчиненные подходили творчески, с инициативой. Для этого подчиненные должны иметь относительную независимость наряду с высокой ответственностью за последствия принимаемых решений.

Руководитель должен избегать опеки подчиненного, определив границы его полномочий и предоставив свободу действий подчиненным структурным подразделениям. Усиление независимости и самостоятельности подчиненных подразделений приводит к выраженному соперничеству и конкуренции между ними по поводу своего положения и статуса в служебной иерархии.

В этой связи важной проблемой становится необходимость четкого разделения задач и ответственности организационных единиц, получивших большую самостоятельность. Противоречия между горизонтально связанными подразделениями относительно определения задач являются весьма характерными, поскольку подразделения склонны избегать принятия ответственности за задачи, выполнение которых требует много времени и людских ресурсов, тогда как, с другой стороны, они претендуют на ответственность за выполнение определенных важных задач. С этим связана неизбежная проблема координации задач. Горизонтальные взаимосвязи в процессе труда таможенника всегда сопровождаются плохой координацией, ответственность за которую люди склонны возлагать на других.

2. Децентрализация с целью создания организационных единиц с выраженной личной ответственностью. Данный способ отличается от предыдущего тем, что вышестоящий руководитель передает часть своих функций и полномочий среднему или низшему руководящему звену в целях повышения его самостоятельности и ролевого статуса для выполнения конкретной задачи. Эта же цель может достигаться

путем создания новой структурной единицы, к примеру рабочей группы, комиссии и т.д. При этом необходимо продумать четкое распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий и ответственности подчиненных. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника, организационной единицы, их взаимодействия с основными, штатными структурными подразделениями. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определена задача, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчиненных с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации. Каждый руководитель должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Способ предполагает распределение прав и ответственности по уровням управления.

Положительный эффект дает ориентация руководителей всех уровней на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Реализация такого рода ориентации формирует у сотрудников таможенных органов ощущение своей ответственности за качество собственной деятельности и порождает заинтересованность в ее повышении. Служебно-профессиональная деятельность приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своим трудом.

3. Изменение сложившейся структуры отношений путем снижения взаимозависимости с целью устранения возможности превалирования одной из сторон над другой (например, разделение сторон или выполнение решений по координации, принятых вышестоящим таможенным органом). Усиление взаимозависимости равных по силе влияния, статусу, в том числе межличностному, организационных единиц часто приводит не к положительному результату в деятельности организации, а совсем наоборот.

Постепенно между двумя подразделениями происходит процесс поглощения (ассимиляции), в результате которого одно из подразделений все более попадает под непосредственное влияние другого, теряя при этом специфику своего функционирования в организации. Такое подразделение становится не способным самостоятельно выполнять возложенные на него задачи и в случае нестандартной ситуации ставится под удар эффективность функционирования всей организации. Это, в свою очередь, неизбежно приводит к конфликту с вышестоящим таможенным и внутри самой организационной единицы. Этот способ предполагает целенаправленные

усилия по совершенствованию структуры организации, вплоть до разделения сторон и перераспределения задач, стоящих перед организационными подразделениями таможенной службы. Координация принятых решений и полномочий упорядочивает взаимодействие людей и информационные потоки внутри организации, позволяет своевременно повысить значимость той или иной стороны, воспрепятствовать сознательному или неосознанному стремлению какой-либо стороны уйти от ответственности, принятия и выполнения решений.

Рассмотренные способы позволяют повысить самостоятельность субъектов таможенной деятельности, создать между ними обстановку соперничества и соревновательности. Однако существуют и способы, которые применяются в случаях, когда излишняя самостоятельность начинает приближаться к конфронтации и достижение желаемого статуса одной из сторон за счет другой стороны может привести к нарушению функционирования всей организации. Эти способы следующие:

4. Усиление взаимозависимости организационных единиц – вплоть до такого уровня, когда ущерб для одной стороны означает ущерб для другой (например, путем поручения им совместного задания или их интегрирования). Коллектив структурного подразделения таможенной службы по своей природе и задачам – это единый организм который выполняет поставленные перед ним задачи путем совместных действий. Такой характер действий обусловлен не только самим проведением таможенных действий, где в процессе участвуют большое количество сотрудников, но и требованиями, предъявляемыми к субъектам таможенной деятельности коллективным характером современной таможенной техники. Результат деятельности отдельных сотрудников и расчетов при выполнении служебных задачи, во многом определяется их взаимопониманием, согласованностью и взаимопомощью.

Повседневная деятельность менее мотивирована этими обстоятельствами, и такие социальные факторы как личный успех, престиж, продвижение по службе, представления о том как правильно выполнить поставленную задачу, зачастую приводят к обособлению субъектов таможенной деятельности, вплоть до стремления получить какие-либо привилегии за счет другого. Такого рода конфликт интересов и мотивов может решаться организационными воздействиями вышестоящего руководителя, направленными на создание таких организационных взаимосвязей, когда выигрыш одной стороны будет невозможен, если одновременно это приведет к ущербу другой стороны. Такие взаимосвязи устанавливаются в результате совместного выполнения одной задачи, либо тесного интегрирования действий сторон, когда успех определяется только общими достижениями.

5. Формулирование общих комплексных целей, обеспечивающих заинтересованность в деятельности всего коллектива. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более структурных подразделений таможенной службы. Идея, лежащая в основе этого способа, – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Установление четко сформулированных целей для всего коллектива будет способствовать тому, что руководители подразделений будут принимать решения, благоприятствующие всему коллективу, а не только их собственной функциональной области. Здесь важен подход к формулированию общих комплексных целей. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их достижение было невозможным силами одного структурного подразделения таможенной службы, с одной стороны, и, с другой, стороны цель должна быть структурирована под возможности участвующих в ее осуществлении сторон с соблюдением интересов организационных единиц. Значимая цель способствует осознанию личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Это в совокупности, порождает добросовестное отношение к своим непосредственным обязанностям как норму поведения сотрудника, регулируемую общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям фиктивно-трудовой активности.

6. Интенсивный взаимный обмен опытом, систематический обмен результатами, полученными подразделениями таможенной службы и их сравнение. Двойная природа этого вмешательства проявляется в том, что превращение результатов в явные, очевидные во время их обмена и сравнения, несомненно, усиливает соперничество и конкуренцию между организационными единицами. Однако это компенсируется возможностью учиться друг у друга. Налаживание и укрепление сотрудничества – это надежный путь регулирования конфликта. Поэтому весьма важно не разрушить имеющееся, пусть минимальное деловое сотрудничество, а поддерживать и усиливать конструктивность уже сложившихся взаимоотношений.

Руководители таможенных органов самого различного уровня, которые не скрывают факторов, обусловивших их успех, и которые проявляют стремление обучать других, обладают наилучшими шансами для продвижения по службе.

7. Оптимизация социальной структуры подразделений таможенной службы. Хорошо развитые, продуманные организационные связи делают людей сознательными участниками деятельности, уменьшают негативные настроения, помогают преодолевать возникающие проблемы.

Организационные способы регулирования организационных конфликтов связаны с оптимизацией социальной структуры коллектива. Максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами организации, и уменьшает вероятность возникновения конфликтов между сотрудниками.

Экономические способы регулирования конфликтов предполагают применение различного рода экономических регуляторов служебных отношений, основными из которых являются следующие.

1. Справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе.

Комфортная материальная среда, условия жизни и деятельности, окружающие человека являются объектом регулирования. На состояние организма и психику сотрудников таможенных органов, в конечном итоге, влияет вся материальная среда, с которой они взаимодействуют. Следовательно, она опосредованно влияет и на конфликтность в организации. Анализ различных внутриорганизационных конфликтов между сотрудниками таможенной службы показал, что типичной объективной причиной их возникновения является недостаток материальных благ и их несправедливое распределение. Реже причиной конфликтов выступает несправедливое использование моральных вознаграждений, которое обычно связано с поощрениями, наградами и т. п.

2. Изменение структуры системы вознаграждений. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководителей и избегать дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

3. Изменение структуры распределения ресурсов. Структурные организации, в том числе и таможенные, вынуждены делить между собой все виды «ограниченных ресурсов», к которым относятся место службы, площадь, финансы, оборудование, техника. Подразделения таможенной службы оказываются связанными друг с другом, потому что выделяемая каждой из них доля материальных ресурсов

зависит от выполнения другими организационными единицами поставленных задач, которые в совокупности составляют единое целое.

Решения относительно использования и распределения недостаточных, ограниченных ресурсов принимаются соответствующими руководителями в соответствии с тем, как они видят пути решения, каким образом будет планироваться распределение подразделений, а также субъективными обстоятельствами среди которых могут играть существенную роль личные предпочтения, степень доверия и др. В связи с этим следует точно формулировать требования, приводить аргументы, давать ответ или делать предложения. Отношения между организационными единицами зачастую характеризуются напряжением между чьими-либо попытками увеличить свою долю в наличных ресурсах и имеющейся заинтересованностью в создании и увеличении совокупных ресурсов.

Правовой способ регулирования конфликтов заключается в том, что он основывается на государственном принуждении, осуществляемом специально созданными для этого органами. Все другие виды регулирования носят лишь общественный характер. Правовое регулирование охватывает специальную деятельность руководителей таможенных органов всех уровней, связанную с выработкой юридических установлений и определением юридических средств обеспечения их действенности, а также деятельность непосредственных участников общественных отношений, направленную на поиск и привлечение средств юридического регулирования для согласования своего поведения с правом. К средствам правового регулирования относят нормы права, субъективные права и обязанности, юридические факты, властные акты правоприменительных органов, организационную деятельность государства и его органов [1]. Достаточность этих средств и их качество являются условиями эффективного действия права.

Сфера и пределы правового способа регулирования конфликта указывают на ту область социального пространства, в которой право способно оказывать воздействие на общественную жизнь, направлять человеческую деятельность и способствовать ее развитию. Понимание этого важно для исключения использования правовых инструментов в сферах взаимодействия людей, требующих иных средств социальной регуляции.

Главной чертой правового способа является то, что это не мирное урегулирование социальных отношений по своей природе, поскольку субъекты утрачивают способность достижения компромисса, в их сознании полностью отсутствует понимание возможности пойти на взаимные уступки. Кроме этого,

решение государственного органа, как правило, имеет обязательную форму. В связи с этим нужно отметить, что методы разрешения конфликтов с позиции права могут создавать множество проблем при разбирательстве с человеком, с которым важно сохранить добрые отношения, когда нет четко прописанных юридических норм.

Социокультурные способы регулирования конфликтов способствуют согласованию социокультурных установок, позиций в рамках единой культуры таможенной организации. Социокультурный фактор может в достаточной сильной степени оказывать влияние на возникновение деструктивных конфликтов в подразделениях таможенной службы. Среди многообразия направлений по которым может осуществляться воздействие на взаимосвязи и отношения внутри коллективов можно выделить следующие:

1. Воспитание и поощрение общих ценностей.
2. Обращение к значимым ценностям.

Негативное восприятие конфликтующей стороны может быть ослаблено посредством демонстрации уважения к ценностям. Это могут быть, к примеру, ценности религиозные, национальные, культурно-исторические и др. И напротив, игнорирование этих ценностей обостряет взаимодействие конфликтующих сторон. Обращение одной из конфликтующих сторон к значимым ценностям другой стороны создает основу для взаимопонимания, ослабления действия «образа врага» и начала конструктивного взаимодействия.

3. Развитие коллективной самоидентификации путем стимулирования соревнования с другими подразделениями таможенной службы, непрерывная информация о своих результатах и достижениях, сравнение своего коллектива с соответствующими данными других подразделений.

Использование названных мер регулирования конфликтов позволяет изменять поведенческие тенденции сторон с учетом их интересов и взаимозависимости через формирование чувства единства путем подчеркивания традиций организации, достижений, которые способствуют ее престижу и уважению со стороны других организаций, совместных видов деятельности, сравнения с достижениями предшествующего периода. Как отмечают Р. Фишер и У. Юри, «люди обычно уделяют слишком мало внимания методу достижения своей цели путем учета интересов другой стороны. Для того, чтобы преодолеть подобную близорукость, проистекающую от слишком узкого взгляда на собственные сиюминутные интересы, необходимо поставить себя на их место. Без какого-то привлекательного для них варианта, скорее всего, не будет достигнуто никакого соглашения» [2]. По сути дела, перечисленные

выше способы регулирования конфликтов, способствуют формированию высокого уровня организационной приверженности. Стратегии управления человеческими ресурсами, как считают Д. Герст и М. Армстронг, создаются, чтобы «повысить единство организации, приверженность работников, гибкость и качество работы» [3].

4. Воспитание коллективистской морали и нравственности, осознанного отношения к выполнению служебных обязанностей. Ситуации, в которых действует человек, очень разнообразны, но они имеют общие черты: социально значимые нормативные требования (обязанности), установка личности по отношению к этим должным требованиям и объективные социальные условия реализации должного поведения. Нормы морали превращаются из внешних требований в поведенческие акты только в соответствующих социальных ситуациях. Такие социальные ситуации, в условиях которых личности вменяются определенные обязанности, одновременно с возникновением ответственности получили название «деонтических ситуаций». Деонтология – раздел этики, рассматривающий проблемы долга и должного, моральных требований и нормативов, долженствования как специфической для нравственности формы проявления социальной необходимости. Представления о должном становятся для человека реальностью, воплотившись в социальные нормы. Для формирования осознанного отношения человека к своей деятельности необходимо активизировать факторы, требующие именно ответственных поступков [4].

Психологический способ управления конфликтами – это использование технологий психологического воздействия на сотрудников таможенных органов и подразделений таможенной службы с целью устранения психологических барьеров осуществления совместной деятельности индивидов и групп.

1. Убеждение участников конфликта в деструктивности конфликтной ситуации. Убеждение включает в себя педагогические и психологические меры типа разъяснительной и воспитательной работы, оказание психологической помощи и т. п. Важно убедить конфликтующих в общности цели, доказать взаимную выгоду от совместной работы, а также проанализировать причины конфликта с целью показать его несостоятельность, то есть сформировать корпоративные психологические установки, что по своей сути означает подчинение организационной единицы руководящей идеологической парадигме, общепринятой в организации.

2. Установление «неформальных» отношений внутри подразделений, которые могут способствовать их сплочению: развитие личных контактов после окончания рабочего дня; создание благоприятного микроклимата в организации; постоянная и последовательная деятельность по поддержанию хорошего настроения,

положительных эмоций все это позволяет снять напряжение, вызвать чувство симпатии и, таким образом, затруднить развитие конфликтной ситуации.

3. Открытое обсуждение причин раздражения, неприязни и возникших стереотипов. У конфликтующих сторон обычно аккумулированы отрицательные эмоции в отношении друг друга, которые препятствуют их конструктивному, деловому взаимодействию. Поэтому важно помочь им освободиться от этих эмоций. Если дать им возможность «выпустить пар», с ними будет легче разговаривать рационально. Таким образом, снимается эмоциональная напряженность обстановки. Не менее важно также при этом умение не реагировать на эмоциональные проявления конфликтующих сторон.

Силовой способ управления конфликтами предусматривает различные меры административно-командного воздействия на конфликтогены с целью подчинения целям и задачам функционирования организаций.

1. Принуждение участников конфликта. Развитие конфликтной ситуации может привести к необходимости использования власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта. Усилия руководителя в этом случае направлены на то, чтобы заставить принять свою точку зрения любой ценой. Такой способ может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но следует иметь в виду, что начальник может подавить инициативу подчиненных, создать большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Такое регулирование конфликта может вызвать возмущение, особенно у менее опытных руководителей низшего звена.

2. Подавление конфликта – применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам. Подавление конфликта может быть достигнуто целенаправленным и последовательным сокращением количества конфликтующих, созданием условий, которые затрудняют или препятствуют непосредственному взаимодействию между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми. Подавление может быть достигнуто и путем устранения объекта конфликта.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что эффективность применения различных способов регулирования конфликтов зависит от конкретной ситуации, специфики организации, ее структуры и культуры, от стиля и техники руководства, личных качеств участников конфликта, от субъективной значимости объекта конфликта, шансов на успех каждой из сторон и ряда других факторов. В этой связи на

передний план выступает конфликтная компетентность руководителя таможенных органов и подразделений таможенной службы. Многим руководителям подразделений, не хватает специальных знаний по теории конфликта, у них подчас недостаточно сформированы коммуникативные качества, методические умения эффективно руководить подчиненными. Должностной авторитет в работе с подчиненными предпочитается авторитету личности руководителя, требовательность к подчиненным подчас не сочетается с уважением личного достоинства сотрудника и проявлением заботы о нем. В отношении с подчиненными часто допускаются грубость, хамство, высокомерие. Это наносит серьезный вред авторитету руководителя как возможного посредника при регулировании конфликтов, подрывает моральные основы конфликтологической деятельности руководящих кадров.

Литература:

1. *Захарьячева И.Ю.* Юридический конфликт как социальная предпосылка процессуальной деятельности // Юрист. – 2012. – № 4. – С. 46-51.
2. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, Или переговоры без поражения. – М. : Наука, 2000. – С. 91.
3. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. – СПб. : Питер, 2013. – С. 168
4. *Аверин А.Н., Сперанский В.И.* Проблемы конструирования деонтологических технологий // Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления. – Майкоп – Ростов н/Д. : Изд-во СКАГС, 1999. – С. 644-653;
5. Кузнецов С.Г. Организационный процесс: технология совершенствования // Там же. С. 263-280;
6. Особенности применения социальных технологий управления персоналом на крупном промышленном предприятии в современных условиях (на материалах ОАО и ГМК «Норильский никель») // Социальная корпоративная политика: проблемы, опыт, перспективы / Под общ. ред. Н.А. Волгина, В.К. Егорова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2011. – С. 126-136.