

ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества // Электрон. фонд правовых и норм.-тех. документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/120021554> (дата обращения 01.02.2023)

*Кузнецова Т. В., Подольская И. А.* Методы предпроектного обследования при рационализации делопроизводства // Делопроизводство. 2004. № 3. С. 18–24.

*Старовойтов М. К., Фомин П. А.* Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. М.: Высшая школа, 2002.

УДК 159.07

*Д. А. Кунгурова<sup>1</sup>*  
*Уральский федеральный университет (Екатеринбург)*

### **Документационное обеспечение конфликта в организации**

Для управления организационными конфликтами в современных организациях большое значение имеет опора на документальную основу, позволяющая принять наиболее правильное и необходимое для организации решение. Статья посвящена рассмотрению наиболее часто встречающихся в трудовых отношениях документов, фиксирующих обстоятельства конфликтных ситуаций и имеющих доказательное значение при их последующем разрешении.

Ключевые слова: документ, конфликт, организация, работник, руководитель, спор, управление.

Постоянное возникновение и разрешение многочисленных споров в общении людей – неотъемлемая часть жизнедеятельности организации. Не все коллизии могут быть отнесены к организационно-управленческому конфликту, для которого необходимо наличие такого условия как дезорганизация, сопровождающаяся поиском новых способов действий, обновления каких-либо элементов, противоречиями по поводу способов действий в изменяющихся условиях, формированием групп инициаторов изменений и их противников, сменой неформальных лидеров [Румынина, 2008, с. 196].

Для руководителей по-прежнему остается актуальной необходимость глубоких знаний и навыков по управлению конфликтными ситуациями – целенаправленному воздействию по устранению причин, породивших конфликт, а также на коррекцию поведения участников конфликта. Вместе с тем, в управлении организационным конфликтом руководителю важно уметь оказать влияние на конфликт в нужном для

<sup>1</sup> Научный руководитель: О. В. Горбачев, доктор исторических наук, профессор УрФУ.

организации направлении [Лукин, 2007, с. 197–198]. От руководителей требуется высокая компетентность как в организационно-экономических и юридических вопросах управления, так и в специальных разделах психологических знаний.

В обнаружении и разрешении организационных конфликтов большое значение имеет опора на документальную основу. Процесс принятия управленческих решений при наличии конфликта в организации базируется на сборе и обработке объективной и достоверной информации из различных документов, большинство которых носят информационно-справочный характер – документы, фиксирующие причины конфликтной ситуации, позиции субъектов, динамику столкновения мнений, прохождение примирительных процедур.

Информационно-справочные документы содержат изложение фактов, причин и последствий нарушения трудовой дисциплины, споров, выражающее отношение и мнение самого работника к этим фактам. Данные документы не являются обязательными к исполнению и носят вспомогательный характер по отношению к организационно-распорядительным документам [Зайцева, 2017, с. 83].

Несомненно, в настоящее время все чаще используются технические возможности при документировании организационных конфликтов. Однако нередки случаи, когда при рассмотрении конфликтной ситуации данных, полученных с применением автоматизированных систем контроля, недостаточно. Следовательно, для наиболее эффективного управления конфликтами использование дополнительных способов документирования в виде служебных или докладных записок, объяснительных, актов является необходимым условием.

О сложившейся конфликтной ситуации в организации руководство или вышестоящее учреждение получают сведения из служебных записок – документов внутренней деловой переписки организации, который содержит производственную информацию. Выделяют докладные, объяснительные, пояснительные, аналитические, материальные записки. На практике часто происходит смешение перечисленных типов – один документ может содержать элементы нескольких разновидностей [Крайнев, Бусыгина, 2021]. В случае рассмотрения документов, используемых в обнаружении организационного конфликта, нас интересуют первые два вида.

Докладная записка – это документ, адресованный руководителю данного или вышестоящего учреждения, структурного подразделения, содержащий изложение вопроса с выводами и предложениями составителя. В докладной записке помимо фактов составитель вправе дать свои выводы и предложения по урегулированию конфликта [Хохлов, 2014, с. 99]. Подготовка докладной записки может состояться как по инициа-

тиве работника, так и по указанию руководителя. Содержание данного документа состоит из двух частей: первая – описание ситуации, констатация фактов; вторая – просьбы, предложения и выводы [Зайцева, 2017, с. 90–91].

Для объяснения причин какого-либо события, факта, происшествия, поведения, способствующих возникновению конфликтной ситуации, может быть использована объяснительная записка работника. Текст объяснительных записок должен являться содержательным и убедительным. Зачастую отказ работника предоставлять объяснительную записку работодателю воспринимается как признание работником своей вины и влечет за собой наложение дисциплинарного взыскания. Следует отметить, что для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимым условием является предоставление объяснительной записки в соответствии с ч. 1 ст. 193 Трудового кодекса Российской Федерации [Трудовой кодекс, 2001].

При ведении своей деятельности руководителю приходится руководствоваться не только нормами действующего законодательства, но и лично создаваемой организационно-распорядительной документацией. Обращение к данным документам происходит в том числе и при управлении конфликтом. Правила, определяющие структуру организации и порядок ее работы закреплены в организационных документах (положения, инструкции, регламенты, нормативы), а распорядительные регулируют вопросы текущей деятельности, осуществляемой в рамках правил, установленных законодательством или внутренними документами.

Так, при неосуществимости позитивного разрешения конфликта, либо возникновении необходимости фиксирования нововведений отношение руководства к ситуации, а также оценка поведения работников, иные аспекты последствий конфликта также могут быть зафиксированы в документах распорядительного характера – приказах, указах, решениях, основанием которых являются докладные и объяснительные записки. Составлением данных документов следует заниматься особо тщательно в целях недопущения потери юридической силы решения руководства. Если при разрешении последствий конфликта в таких документах отмечаются меры наказания работника, различные виды дисциплинарного взыскания (замечание, выговор, увольнение), то обязательно необходимо указать причины и мотивы принятого руководителем решения.

В заключение отметим, что современный подход к конфликтам заключается в том, что наличие конфликтных ситуаций в организации не является негативным показателем ее деятельности, а наоборот, все чаще воспринимается как созидательное явление, которое способствует развитию организации.

Сопровождение организационных конфликтов информационно-справочными и организационно-распорядительными документами – неотъемлемая часть управления конфликтом. Их использование позволяет получить сведения, позволяющие принять наиболее правильное управленческое решение при разрешении трудовых споров, конфликтов, подобрать наиболее оптимальный способ воздействия на сложившуюся ситуацию и субъектов, принимающих в ней участие.

---

*Зайцева Е. В.* Делопроизводство и документооборот в системе государственного и муниципального управления: уч.-метод. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.

*Крайнев А., Бусыгина Ю.* Служебная записка: как написать, примеры и образцы // Бухонлайн.ру: информационный портал. URL: [https://www.buhonline.ru/pub/articles/2021/11/17202\\_sluzhebnyaya-zapiska-kak-napisat-primery-i-obrazcy](https://www.buhonline.ru/pub/articles/2021/11/17202_sluzhebnyaya-zapiska-kak-napisat-primery-i-obrazcy) (дата обращения: 09.02.2023).

*Лукин Ю. Ф.* Конфликтология: управление конфликтами : учебн. для вузов. М.: Академический Проект; Гаудеамус, 2007.

*Румынина Л. А.* Документационное обеспечение управления: учебн. для студентов учреждений сред. проф. образования. М.: Изд. центр «Академия», 2008.

Трудовой кодекс Российской Федерации : от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Консультант.ру: инф.-правовой портал. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 09.02.2023).

*Хохлов А. С.* Конфликтология. История. Теория. Практика: уч. пособие. Самара: СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014.

УДК 37.082

*Е. А. Лапунова<sup>1</sup>*

*Уральский федеральный университет (Екатеринбург)*

### **Документационное обеспечение аттестации педагогических работников**

Деятельность, касающаяся управления процедурой аттестации педагогических работников реализуется непосредственно через документацию, которая одновременно есть источник и результат такой деятельности. Вся документация оформляется в классическом бумажном варианте. Управление документооборотом при аттестации педагогических работников иногда носит стихийный характер. Чтобы вовремя отслеживать изменения в нормативной базе, упорядочить документооборот, применяются современные цифровые технологии.

Ключевые слова: образование, качество образования, педагогический работник, аттестация, документооборот, цифровизация, документа-

---

<sup>1</sup> Научный руководитель: М. В. Плетнева, кандидат исторических наук, доцент УрФУ.