

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального
управления»

для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Ставрополь
2026**

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, учебным планом и рабочей программой по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального управления».

Составитель:

кандидат социологических наук, доцент Пьянов А. И.

Рецензент:

доктор политических наук, профессор Голубева Т.Г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Практическое занятие 1. Конфликт как социальное явление	8
Практическое занятие 2. Типология социальных конфликтов	12
Практическое занятие 3. Теоретические основы исследования конфликтов	16
Практическое занятие 4. Методологические основы научного анализа конфликтов	20
Практическое занятие 5. Природа конфликтной ситуации	23
Практическое занятие 6. Аналитика и динамика конфликта	28
Практическое занятие 7. Личность в конфликтной ситуации	32
Практическое занятие 8. Межличностные и групповые конфликты	38
Практическое занятие 9. Коммуникативные конфликты	46
Практическое занятие 10. Организационные конфликты	52
Практическое занятие 11. Организационно-управленческий конфликт	58
Практическое занятие 12. Управление конфликтами: социально-психологический аспект	65
Практическое занятие 13. Управление конфликтами: организационный аспект	75
Практическое занятие 14. Типы организационных отношений и управление конфликтными ситуациями	86
Практическое занятие 15. Переговорный процесс как форма урегулирования конфликта	92
Практическое занятие 16. Прогнозирование и профилактика конфликтов	103
Практическое занятие 17. Конфликт интересов на государственной гражданской и муниципальной службе: сущность и содержание понятия	114
Практическое занятие 18. Механизм выявления и разрешения конфликта интересов на государственной гражданской и муниципальной службе	125
Список рекомендованной литературы	135

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» включает в себя комплекс традиционных учебных материалов, а также конструирование системы базовых понятий и представлений, тот категориальный аппарат, который обобщает сферу профессиональной деятельности, создает язык общения для всех граждан, реализующих себя в системе государственного и муниципального управления или проявляющих к ней интерес.

Дисциплина «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» относится к дисциплинам Блока 1 обязательной части образовательной программы направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управления. Она является базовой дисциплиной для комплексной междисциплинарной подготовки, овладение которой поможет студентам более глубоко и осознанно воспринимать знания политических, правовых, экономических, социологических, административных, других общественных наук, в интеграции с которыми развивается теория конфликта в системе государственного и муниципального управления.

Практико-ориентированная подготовка студентов по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», предполагает определенные формы самостоятельной работы студентов под руководством преподавателя. Одной из таких форм являются *семинарские*¹ занятия. Основное назначение семинарских занятий – расширение, закрепление и развитие навыков освоения теоретических знаний, их расширения и закрепления, а также оценка их результатов.

Семинары проводятся по наиболее сложным вопросам (темам, разделам) учебной программы с целью углубить и закрепить полученные знания, привить студентам навыки поиска, обобщения и изложения учебного материала. Такие занятия необходимы для более полного раскрытия материала, изложенного в лекциях, решения примеров, проведения в режиме собеседования со студентами отдельных вопросов, аналогичных разбираемым на лекции, и т.п. Семинары способствуют также и практическому усвоению материала, теоретические основы которого были получены студентами на лекции. Они могут проводиться в виде собеседования со студентами или частого обращения к студентам для совместного решения проблемы, поставленной на семинаре.

Семинарское занятие представляет собой как комплексную форму, так и завершающее звено в изучении определенного раздела предусмотренных учебно-

¹ *Семинар* (от лат. *seminarium* – рассадник, теплица) – форма учебно-практических групповых занятия под руководством преподавателя в высшем учебном заведении.

тематическим планом программы, проблем (тем) учебной дисциплины. Семинар может содержать элементы «мозговой атаки» и деловой игры.

Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе его проведения сочетаются выступления обучающихся и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений обучающихся и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков, умения её использовать в практической работе.

Особенностью семинарского занятия является возможность равноправного и активного участия каждого обучающегося в обсуждении рассматриваемых вопросов.

По своему назначению семинарское занятие, в процессе которого обсуждается та или иная научная проблема, способствует:

- углубленному изучению определенного раздела учебного предмета, закреплению знаний;
- отработке методологии и методических приемов познания;
- выработке аналитических способностей, умений обобщения и формулирования выводов;
- приобретению навыков использования научных знаний в практической деятельности;
- выработке умения кратко, аргументированно и ясно излагать обсуждаемые вопросы;
- осуществлению контроля преподавателем за ходом изучения данного предмета обучения.

По методике проведения семинарское занятие представляет собой обсуждение, дискуссию в пределах обсуждаемой проблемы. Обсуждение должно носить творческий характер с четкой и убедительной аргументацией. Дискуссия помогает участникам семинара приобрести более совершенные знания, проникнуть в суть изучаемых проблем, выработать методологию, овладеть методами анализа социально-экономических процессов.

Семинарские занятия по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» спланированы таким образом, что их темы включают наиболее существенные проблемы конфликтологии.

Семинар в сравнении с другими формами обучения требует от студентов довольно высокого уровня самостоятельности в работе с литературой и умениями, такими как работа с несколькими источниками, осуществление сравнения того, как один и тот же

вопрос излагается различными авторами, умение делать собственные выводы и обобщения. Поэтому главная цель семинарских занятий по дисциплине «Система государственного и муниципального управления» – обучить студентов приемам самостоятельной учебно-исследовательской и отдельными элементами научной работы. Для достижения этой цели участники семинаров постепенно овладевают следующими умениями и навыками: анализ и критика источников; поиск, изучение и реферирование специальной литературы; наконец, наиболее глубокий уровень осознания проблемы – диспут, коллективное обсуждение, аргументированная защита собственной позиции.

Семинар проводится в различных формах, дополняющих друг друга:

- развернутая беседа на основании плана, предложенного преподавателем;
- устный опрос обучающихся по вопросам плана семинара;
- прослушивание и обсуждение докладов (с презентацией) обучающихся;

Развернутая беседа, предполагающая основательную подготовку всей группы по всем вопросам и участие максимума слушателей в обсуждении темы. Каждый студент в процессе подготовки к семинарскому занятию должен отработать все вопросы темы, а на занятии быть готовым ответить на них, дополнить и исправить ответы других студентов, вести полемику по затронутым проблемам.

Доклады с последующим их обсуждением, заранее подготовленных студентами по заданию преподавателя. Помимо основного докладчика могут быть назначены содокладчики и оппоненты по основным докладам. Слушателю-докладчику может быть представлено не вступительное, а заключительное слово по вопросу, обсуждаемому в порядке развернутой беседы. Доклады продолжительностью 10 – 15 минут делаются устно. Разрешается обращаться к конспекту, но необходимо избегать сплошного чтения.

Помимо этих традиционных форм проведения семинара, используются интерактивные формы, которые направлены на более активное взаимодействие обучающихся между собой, их подход к организации и проведению занятия. К интерактивным видам семинаров относятся следующие:

- семинар-дискуссия или проблемный семинар, в котором обучающиеся сами ищут информацию, находят литературу, материал для обсуждения по теме. И на занятии начинают обсуждение того или иного вопроса, путем рассмотрения его с разных сторон. Чем больше источников информации, тем больше поводов для обсуждения;

- семинар «круглый стол», который позволяет услышать квалифицированное мнение того или иного специалиста, а также передать опыт и вести обсуждение.

- семинар «пресс-конференция», который представляет собой подготовленное студентом выступление по заранее выбранной теме, после чего остальные члены группы задают

вопросы докладчику. Вопросы и ответы на них составляют основную часть семинара;

- семинар «круглый стол» предполагает обучение навыкам ведения обсуждения квалифицированных мнений специалистов-экспертов по той или иной проблеме.

Семинарские занятия строятся на базе определенного понятийного аппарата. По каждой теме даются практические задания и набор соответствующих вопросов, при обсуждении которых используются знания, полученные на лекциях, при ознакомлении с рекомендованной литературой, а также материал других учебных курсов.

При подготовке к семинару студенты должны показать свою самостоятельность, инициативу, уровень развития их умений работать с различными источниками, что и создает более благоприятные условия для организации дискуссии, создания индивидуальной и коллективной работы студентов, повышает уровень их осмысления и обобщения изученного материала.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Конфликт как социальное явление

Цель: изучение содержания понятия «конфликт», причин его возникновения, основных стадий его развития и завершения.

Организационная форма занятия: традиционный семинар с использованием индивидуально-групповых методов обучения: опрос, доклад с презентацией.

Вопросы для обсуждения

1. Феномен социального конфликта.
2. Причины социального конфликта.
3. Динамика социального конфликта.

Теоретическая часть

Социальные конфликты объективно неизбежны в любой социальной структуре. Более того, они являются необходимым условием общественного развития. Весь процесс развития общества состоит из конфликтов и консенсусов, согласия и противоборства.

Сама социальная структура общества с ее жесткой дифференциацией различных классов, социальных слоев, групп и отдельных индивидов представляет собой неиссякаемый источник конфликтов. И чем сложнее социальная структура, чем более дифференцировано общество, чем больше в нем свободы, плюрализма, тем больше несовпадающих, а порой и взаимоисключающих интересов, целей, ценностей и, соответственно, больше источников для потенциальных конфликтов. Однако в сложной социальной системе существует и больше возможностей и механизмов для успешного решения конфликтов, для нахождения консенсуса. Поэтому проблема любого общества, любой социальной общности состоит в том, чтобы не допустить (максимально снизить) негативные последствия конфликта, использовать его для позитивного решения возникших проблем.

Итак, социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

Причинами конфликта могут быть самые разные проблемы нашей жизни (например, конфликт по поводу материальных ресурсов, по поводу ценностей и важнейших жизненных установок, по поводу властных полномочий (проблемы

доминирования), по поводу статусно-ролевых различий в социальной структуре, по поводу личностных, в том числе эмоционально-психологических различий и т. д.).

Таким образом, конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт по сути является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации. Однако конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, т.е. е. действия, направленные друг против друга.

В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти два явления (противоречия и конфликт) не следует отождествлять. Противоречия могут существовать довольно длительный период времени и не перерасти в конфликт. Поэтому необходимо иметь в виду, что в основе конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия, как правило, трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

Динамика социального конфликта – это совокупность последовательно сменяющих друг друга стадий «жизненного цикла» социального конфликта, начиная с возникновения, формирования конфликтной ситуации и развития конфликта до стадий его разрешения и постконфликтного поведения сторон.

Динамика конфликта включает в себя следующие стадии:

- 1) возникновение и формирование конфликтной ситуации – стадия зарождения и «созревания» конфликта;
- 2) развитие конфликта – начало конфликтного взаимодействия и эскалация конфликта;
- 3) разрешение конфликта – «переоценка ценностей» и поиск компромиссов;
- 4) послеконфликтная стадия – выполнение достигнутых соглашений, снижение напряженности в отношениях

Конфликтная ситуация – это состояние конфронтации двух и более социальных субъектов (сторон) по поводу существующих между ними реальных и мнимых противоречий; это потенциальная готовность к конфликтным действиям.

Процесс формирования конфликтной ситуации можно условно разделить на три этапа:

- 1) возникновение противоречий между потенциальными сторонами конфликта по поводу определенного спорного объекта;
- 2) спор – стремление оппонентов доказать правомерность своих притязаний и

попытки разрешить проблемную ситуацию неконфликтными способами;

3) конфронтация – осознание сторонами (сторонай) неразрешимости сложившейся проблемной ситуации обычными способами взаимодействия и подготовка к борьбе.

Три основные фазы в развитии конфликта на его второй стадии:

1) переход конфликта из предконфликтного состояния в открытое противоборство сторон. Борьба ведется пока ограниченными ресурсами и носит локальный характер. На этой фазе еще существуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами;

2) дальнейшая эскалация противоборства – увеличение и интенсификация враждебных действий сторон в отношении друг друга. Для достижения своих целей и блокирования действий противника вводятся все новые и новые ресурсы сторон. На этой фазе почти все возможности найти компромисс уже упущены. Конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым;

3) конфликт достигает своего апогея и принимает форму тотальной войны с применением всех возможных сил и средств. На этой фазе конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта. Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

Третья стадия – деэскалация и разрешение конфликта. Когда конфликт достигает своего апогея и в противоборство вводятся все имеющиеся резервы, у конфликтующих сторон могут существенно измениться представления о своих возможностях и о возможностях противника. Расстановка сил становится более определенной.

Завершающий этап стадии разрешения конфликта предполагает проведение переговоров и юридическое оформление доступных договоренностей.

Переговоры предполагают взаимный поиск компромисса конфликтующих сторон и включают в себя следующие возможные процедуры.

Договор между конфликтующими сторонами может быть заключен либо на условиях компромисса, либо на условиях консенсуса.

Компромисс предполагает взаимные уступки сторон. При этом степень возможных уступок в основном будет зависеть от соотношения сил. Компромисс также может быть достигнут под давлением некой третьей силы (третьей стороны или косвенной стороны конфликта). Компромисс также может быть вынужденным, когда сторона (стороны) идет на компромисс в силу каких-то особых обстоятельств.

Консенсус предполагает достижение взаимного согласия всех конфликтующих сторон. Это наилучшая форма завершения конфликта, так как она решает все конфликтные противоречия.

Необходимо также различать такие понятия, как урегулирование и разрешение конфликта. Первое понятие означает, что конфликт в той или иной степени урегулирован, но полностью не разрешен. Это понятие также может означать, что решение каких-то проблем отложено (отложенный конфликт). Второе понятие означает, что все существовавшие проблемы полностью разрешены и конфликт завершен.

Практическая часть

Задание 1. Законспектировать текст лекции, ответив в письменной форме на вопросы к ней.

Задание 2. Подготовьте доклады с презентацией на следующие темы:

1. Понятие, природа и сущность конфликта.
2. Причины социальных конфликтов.
3. Стадии динамики социального конфликта
4. Этапы формирования конфликтной ситуации.
5. Консенсус и компромисс в разрешении конфликтной ситуации.

Задание 3. Все значения понятий, которые даны в сносках, переписать в свой словарь в тетради по практическим занятиям.

Литература для подготовки: [1, 2, 3, 8, 9, 11].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2.

Типология социальных конфликтов

Цель: изучение типологии социальных конфликтов и их содержательной и функциональных сторон

Организационная форма занятия: традиционный семинар с использованием индивидуально-групповых методов обучения: опрос, доклад с презентацией.

Вопросы для обсуждения

1. Политический конфликт.
2. Этнополитический конфликт.
3. Геополитический конфликт.
4. Этнический конфликт.

Теоретическая часть

Типология (от греч. *τύπος* – отпечаток, образец, форма) – метод научного познания, в основе которого лежит расчленение систем объектов и их группировка с помощью типа, т. е. обобщённой, идеализированной модели;

Исследователи конфликтов выделяют три типа типологизации конфликтов:

- 1) по сферам общественной жизни. Но многие конфликты нельзя однозначно отнести к той или иной сфере общественного бытия, ибо они касаются и экономики, и политики, и сферы культуры;
- 2) по предметам или объектам. Она может использоваться и как дополнение к типологизации по «сферам общества», и как самостоятельный способ классификации, особенно в случаях, когда конфликты имеют четко выраженный «межсферный» характер;
- 3) по субъектам-носителям. При этом выделяют конфликт между однопорядковыми и разнопорядковыми субъектами.

Политический конфликт – это столкновение субъектов политики в их взаимном стремлении реализовать свои интересы и цели, связанные, прежде всего, с достижением власти или их политического статуса в обществе. Трактовка политического конфликта предполагает понимание этого явления как институализированного, практически-политического противоборства, но и как теоретического и символического (культурного) столкновения в социальном пространстве.

Типология политических конфликтов предполагает использование нескольких критериев для создания системной картины исследуемого явления. Одним из таких критериев является характер политического режима. Отсюда первой типологической группой политических конфликтов можно считать государственно-правовые конфликты, возникающие в самой системе государственной власти. В ходе подобных конфликтов борьба ведётся вокруг функционирования старых и возникновения новых государственных институтов, объёма их полномочий, конституционных положений, регулирующих эти полномочия, ресурсы власти и т.д.

Другой тип политических конфликтов - статусно-ролевые конфликты - проистекает из иерархичности статусно-ролевой структуры политической сферы [4]. Неравное распределение власти, прав и свобод, форм и уровней участия в политической жизни - источник конфликтности политических отношений.

Третьим типом в иерархии политических конфликтов являются конфликты на основе существенных расхождений в политической культуре. Речь не просто о конфликтах из-за ценностей как расхождении в идеалах, ориентация, но о конфликтах на почве политических культур как способов восприятия реальности, а также способов политического мышления и действия больших социальных групп.

К миру политики также относятся конфликты в системе государственного управления, возникающие из-за различий интересов, соперничества и борьбы различных институтов и государственных структур по поводу перераспределения и реализации политико-государственной власти. От политических они отличаются тем, что протекают в юридической форме и имеют причиной правовые разногласия по поводу политической власти. Конституционный баланс исполнительной и законодательной ветвей власти является гарантом успешного функционирования государственного управления.

Этнополитический конфликт – это одна из форм этнических конфликтов, которая связана с политизацией этнической общности. Как правило, этнополитические конфликты развиваются вокруг групповых интересов, затрагивающих апелляцию к несправедливости в отношении к этносу как к группе. Выделяются три типа этнополитических конфликтов – 1) политико-территориальные, 2) политико-институциональные, 3) политико-управленческие.

Геополитический конфликт – это столкновение и противостояние взаимоисключающих геополитических интересов наиболее развитых и мощных государств.

Типология геополитических конфликтов может быть представлена в виде трехфакторной матрицы, в которой выделены три основных фактора, необходимых для

формирования целостной картины о генезисе, стадии развития и протекании любого геополитического конфликта: 1) масштабы и границы геополитического столкновения; 2) предмет геополитического противоречия; 3) форма протекания конфликта.

В зависимости от масштабов геополитического конфликта выделяют три основных типа:

1) геополитические конфликты, в которые вовлечены 2 политических субъекта, конфликтная территория имеет пограничное положение или спорный статус; государства имеют общие границы;

2) геополитические конфликты, в которые вовлечено 3 и более государства, расположенные в границах одного макрорегиона, конфликтная территория может быть как пограничной для всех участников конфликта, так и не прилегать к непосредственным границам всех его участников, государства не обязательно являются соседями первого порядка;

3) геополитические конфликты, в которые вовлечены межгосударственные военно-политические блоки.

Дальнейшая классификация геополитических конфликтов осуществляется по принципу одновременного отнесения рассматриваемого конфликта, масштабы которого уже были выявлены, к определенным категориям, выделенным внутри двух параметров: предмета и формы протекания геополитического конфликта.

Основные формы протекания геополитического конфликта:

1) военная форма – открытое противостояние с вооруженной агрессией (война);

2) насильственная форма – терроризм, вооруженные столкновения определенных социальных групп, беспорядки и бунты, сопровождающиеся прямыми формами вооруженного насилия;

3) ненасильственная форма, при которой участники конфликта используют экономические, политические, социальные, психологические инструменты: эмбарго, экономическая блокада, санкции, воздействие на общественное мнение.

Этнический конфликт – это динамично меняющаяся социально-политическая ситуация, порожденная неприятием ранее сложившегося статус-кво существенной частью

В зависимости от особенностей противоречащих сторон выделяют два класса этнических конфликтов: 1) «горизонтальные» – между этническими группами; 2) «вертикальные» – между этнической группой и государством.

Этнические конфликты чаще всего различают по их приоритетным целям. Если их расположить по нарастающей сложности достижения компромисса или урегулирования, типология будет выглядеть следующим образом:

- 1) культурно-языковые конфликты, связанные со стремлением сохранить или возродить полноценное функционирование языка и традиционной культуры;
- 2) социально-экономические конфликты, в которых выдвигаются требования выравнивания уровня жизни между отдельными этническими группами
- 3) статусные конфликты, связанные с выдвиганием требований по изменению (повышению) политического статуса и объема властных полномочий той или иной этнотерриториальной автономии;
- 4) территориальные конфликты между отдельными автономиями в пределах единого политического пространства федеративного государства или этнической группой, не имеющей (лишенной) собственного образования, с одной стороны, и автономией или государством в целом, с другой стороны;
- 5) сепарационные конфликты, в которых выдвигаются требования по созданию собственной независимой государственности или воссоединения с соседним («материнским» или «родственным») государством.

Практическая часть

Задание 1. Законспектировать текст лекции, ответив в письменной форме на вопросы к ней.

Задание 2. Подготовьте доклады с презентацией на следующие темы:

1. Современные политические конфликты (по выбору).
2. Современные этнополитические конфликты (по выбору).
3. Современные геополитические конфликты (по выбору).
4. Современные этнические конфликты (по выбору).

Задание 3. Все значения понятий, которые даны в сносках, переписать в свой словарь в тетрадь по практическим занятиям.

Литература для подготовки: [1, 2, 3, 8, 9, 11].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Теоретические основы исследования конфликтов

Цель: изучение содержания теоретических основ исследования конфликтов

Организационная форма занятия: традиционный семинар с использованием индивидуально-групповых методов обучения: опрос, доклад с презентацией.

Вопросы для обсуждения

1. Конфликтологические теории XIX века.
2. Конфликтологические теории XX века.
3. А. Турен и М. Кастельс о социальном конфликте в условиях информатизации и глобализации.

Теоретическая часть

В истории конфликтологии, как правило, выделяют пять периодов развития.

Первый период – появление первых научных источников о конфликтах (VI–VII в. до н.э. и примерно до середины XIX в.). В течение этого периода конфликтологические знания формировались и развивались как практические знания людей о видах конфликтов, принципах и правилах поведения в реальных конфликтных взаимодействиях. В этот же период начали накапливаться и первые научные знания о конфликтах. Конфликт стал изучаться в рамках философии, права, психологии, однако не выделялся как самостоятельный предмет изучения.

Второй период – (середина XIX в. – начало 20-х гг. XX в.) – период зарождения, становления и развития конфликтологических теорий и частных отраслей конфликтологии. Это первая «волна» открытых научных публикаций по проблеме конфликта.

Третий период – (середина 20-х – начало 50-х гг. XX в.) изучение конфликта как самостоятельного явления в рамках других наук (социальная философия, психология, педагогика, политология и социология). Интенсивность исследования конфликта начала постоянно увеличиваться, однако, к концу периода ситуация резко изменилась и характеризуется практически полным отсутствием публикаций.

Четвёртый период – (середина 50-х – середина 80-х гг. XX в.) – период расцвета конфликтологической науки, когда ежегодно публикуются научные работы по проблеме конфликта, защищаются первые диссертации, появляются первые междисциплинарные

исследования и конфликтология начинает выделяться в самостоятельную науку. Ее предметом становится объяснение процессов жизни, функционирования и развития общественных систем и подсистем посредством категории «конфликт».

Пятый период – (конец 80-х гг. – настоящее время). В этот период происходит постоянное увеличение ежегодного количества научных публикаций по проблемам конфликтологии, создаются конфликтологические центры, региональные и международные группы по исследованию и урегулированию конфликтов в социуме

В XIX – XX вв. дальнейшее развитие теории конфликта было направлено на обоснование его психологических и социологических основ, а также осуществлялся переход от теоретического описания конфликта к практической работе с ними. С точки зрения психологии большой вклад в исследование конфликтных ситуаций внес Зигмунд Фрейд.

Карл Юнг, также отказавшись от фрейдистской теории сексуальности, придавал огромное значение влечениям и тенденциям индивида как на «поверхности» сознания, так и на подсознательном уровне, полагая, что поведение и поступки личности определяют психическая энергия человека, ее обращенность на внешнюю среду или внутрь самой личности. Социологи, в лице Георга Зиммеля, разрабатывали теорию конфликта, исходя из его социальной значимости и позитивной ценности как стимулирующего средства и фактора. Г. Зиммель даже ввел в научный оборот термин «социология конфликта».

В середине XX в. результаты исследований психологического поведения людей в конфликтах и социологии конфликта постепенно все больше стали применяться в практике разрешения реальных конфликтов и в обучении искусству управления конфликтами. Были разработаны специальные программы и методики: психологического тренинга, нацеленного на обучение конструктивному поведению в условиях конфликтной ситуации (Горовиц и Бордман), методика постепенных и обоюдных инициатив по разрядке напряженности (ПОИР), предназначенная для снижения конфликтности в международных отношениях (Ч. Освуд), переговорные методики разрешения конфликта (Дж. Скотт, Д. Дэна, Г. Келман, Т. Крум и др.), Гарвардский метод принципиальных переговоров (Р. Фишер и У. Юри), методика переговоров с участием посредников медиаторов (В. Линкольн, Л. Томпсон, Р. Рубин, Ф. Форсайт и др.) и др. С

научное изучение конфликтов в России началось только в 20-е гг. XX в. При этом, несмотря на то, что отечественные мыслители испытывали существенное влияние зарубежных течений, они смогли в своих трудах отразить своеобразие российского общества начала XX в. П. Лавров и Н. Михайловский, представители так называемого субъективного идеализма, главным двигателем и, следовательно, мерилем прогресса

признавали личность, ее всестороннее развитие в кооперации с другими людьми. Отсюда ими выводилась необходимость предотвращать конфликты между личностью и обществом.

В 20-е гг. XX в. отмечается появление первых отечественных работ, в которых проблема конфликта впервые выделялась как самостоятельная (К. Тахтарев, В. Бехтерев, А. Звоницкая, Л. Карсавин).

В современной России самостоятельные конфликтологические исследования стали проводиться только с конца 1990-х гг. Однако, несмотря на это, у нас в стране уже сегодня существуют десятки кафедр конфликтологии, ассоциации конфликтологов – общественные организации, издаются журналы – «Социальный конфликт», «Конфликт и консенсус», «Российская конфликтология». Среди наших российских ученых-теоретиков и практиков конфликтологии можно отметить Ф. Бородкина, Н. Коряк, Н. Гришину, А. Здравомыслова, В. Кудрявцева, А. Кармина, А. Дмитриева, А. Зайцева, Э. Уткина, А. Анцупова, А. Шипилова, Е. Степанова, А. Стребкова и др.

Разделение концепции интеграции и конфликта принадлежит знаменитому французскому социологу Алену Турену. Во-первых, он считает классическую социологию малоэффективной в анализе современных социальных процессов, так как она ориентирована на изучение «социального порядка». Во-вторых, предлагая взамен классической социологии, находящейся, по его мнению, в кризисе, свою «социологию действия», он, напротив, интересуется прежде всего изменениями и рассматривает социальные действия как цепь конфликтов. Тем самым, автор говорит о «разных социологиях», первая из которых ориентирована на изучение совокупности институтов и отношений, обеспечивающих стабильность социальной системы. Другая – «социология действия» – ставит во главу угла своего изучения социальный процесс (объект изучения), а предметом исследования являются социальные действия, порождающие конфликты. По мнению А. Турена, только «социология действия» поможет понять происходящие в современном обществе процессы и явления.

Сложившуюся экономику конца XX – начала XXI веков Мануэль Кастельс именуется информационной и глобальной. Он считает, что информационная – так как производительность и конкурентоспособность факторов или агентов в этой экономике (будь то фирма, регион или нация) зависят в первую очередь от их способности генерировать, обрабатывать и эффективно использовать информацию, основанную на знаниях. Более того, распространение производства, основанного на знании и управлении, на весь спектр экономических процессов в глобальном масштабе требует глубоких социальных, культурных и институциональных перемен. Вот почему это не просто

информационная экономика, использующая информацию, а социальная система с присущими ей культурно-институциональными чертами, которые вошли в процесс распространения и использования новой технологической парадигмы. Именно это обстоятельство дает основание Кастельсу называть современные развитые общества информациональными.

Практическая часть

Задание 1. Законспектируйте тему лекции, ответив в письменной форме на поставленные к ней вопросы.

Задание 2. Подготовьте доклады с презентацией по следующим темам:

1. Конфликтологические теории XIX века.
2. Конфликтологические теории XX века.
3. Социальный конфликт в условиях информатизации и глобализации.

Задание 3. Все значения понятий, которые даны в сносках, переписать в свой словарь в тетрадь по практическим занятиям.

Литература для подготовки: [1, 2, 3, 8, 9, 11].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4.

Методологические основы научного анализа конфликтов

Цель: изучение содержания методологических основ научного анализа конфликтов.

Организационная форма занятия: традиционный семинар с использованием индивидуально-групповых методов обучения: опрос, доклад с презентацией, тестовые задания.

Вопросы для обсуждения

1. Методологические подходы к изучению конфликтов.
2. Психологические и социологические методы изучения конфликтов.
3. Ситуационный метод изучения конфликтов.

Теоретическая часть

Все научные исследования строятся на соблюдении основных методологических принципах.

Принцип диалектического единства теории, эксперимента и практики раскрывает диалектику движения знания к истине и определяющую роль практики в процессе познания. Нарушение оптимального соотношения логики взаимовлияния теории, эксперимента и практики приводит к снижению результативности работы конфликтолога.

Принцип системного подхода ориентирует конфликтолога в методологии поиска причин позитивных или негативных тенденций в развитии того или иного конфликта. Необходимо рассматривать конфликты как сложно организованные системы, состоящие из иерархически связанных подсистем и входящие, в свою очередь, в качестве подсистем в системы более высокого уровня.

Принцип конкретно-исторического подхода показывает необходимость учета в процессе изучения конфликтов всех конкретных условий их развития. Нельзя ограничиваться в характеристике конкретного конфликта применением к нему знаний, уже имеющихся для конфликтов подобного вида.

Принцип объективности требует минимизировать влияние личных и групповых интересов, установок, других субъективных факторов на процесс и результаты исследования конфликтов.

Большой теоретический и эмпирический материал, накопленный за почти столетний период, отражается в многообразии методологических подходов к исследованию социальной природы конфликта. Условно выделяют два этапа в истории изучения конфликта. 1) начало XX века – 50-е годы; 2) конец 50-х годов по настоящее время.

На первом этапе ученых интересовали либо последствия конфликтов, либо некоторые из причин, приводящие к нему, но не сам конфликт как системное социальное явление.

Авторы игрового подхода за основу взяли построение универсальной схемы взаимодействия в конфликтной ситуации и способов ее разрешения. Многообразие стилей поведения в конфликтной ситуации сводится к двум основным типам поведения: кооперативному и конкурентному. В системном виде данный подход разработан в трудах американского социолога Мортон Дойча. Его концепт представляет собой целостную разработку социально-психологического подхода к проблеме конфликта. По мнению М. Дойча, в основе конфликта лежит несовместимость целей участников межличностного взаимодействия. Благодаря концентрации внимания на мотивах противоборствующих сторон работы этого направления часто относят к мотивационной концепции.

Разработанный Р. Блейком, Дж. Мутоном и К. Томасом подход к проблеме конфликта на основе организационных систем представляет собой оригинальную программу исследования стилей конфликтного поведения людей в реальных условиях. Они определили две основные стратегии поведения, и пять поведенческих стилей (тактик), возможных в конфликтной ситуации.

На рубеже 60-70-х годов начинает формироваться самостоятельное направление по изучению переговорного процесса как части конфликтного взаимодействия. Исследования сосредоточены на решении следующих основных проблем: 1) выявление совокупности условий, способствующих принятию конфликтующими сторонами решения приступить к переговорам; 2) изучение самого процесса переговоров, когда конфликтующие стороны уже приняли решение идти на поиск взаимных соглашений. На сегодняшний день наиболее разработана сама технология переговорного процесса.

К середине 80-х годов XX века сформировалось три основных методологических подходов к изучению конфликта: 1) деятельностный, 2) личностный, 3) организационный

Современная конфликтология не разрабатывает свой собственный инструментарий, а широко использует методы и методики, разработанные в других отраслях знаний.

К общим методам социологии и психологии используемых для изучения

конфликтов относятся: наблюдение, опрос, анализ документов, социометрический метод, экспериментальное моделирование.

Значительная роль в практической конфликтологии отводится изучению социальных конфликтов с использованием ситуационного метода. Конфликтная ситуация при использовании данного метода выступает в качестве единицы изучения конфликта. Конфликтные ситуации описываются ретроспективно или непосредственно. Ретроспективный анализ осуществляется при помощи изучения документов, опроса участников и свидетелей конфликта. Непосредственный ситуационный анализ проводится во время развития событий. Этот метод позволяет стандартизировать и хранить информацию о реальных конфликтах, что дает возможность обнаружить ряд важных особенностей и закономерностей их развития. Представляется весьма перспективным использование ситуационного метода не только при изучении социальных конфликтов, но и во всех отраслях конфликтологии.

Практическая часть

Задание 1. Законспектировать тему лекции, ответив в письменной форме на поставленные к ней вопросы.

Задание 2.

1. Методология исследования конфликтов: принципы и методы.
2. Психологические и социологические методы изучения конфликтов.
3. Игровой метод изучения конфликтов.
4. Ситуационный метод изучения конфликтов.

Задание 3. Все значения понятий, которые даны в сносках, переписать в свой словарь в тетрадь по практическим занятиям.

Литература для подготовки: [1, 2, 3, 8, 9, 11].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5.

Природа конфликта

Цель: изучение сущности и содержания природы социального конфликта, его функций и причин возникновения.

Организационная форма занятия: традиционный семинар с использованием индивидуально-групповых методов обучения: опрос, доклад с презентацией, тестовые задания.

Вопросы для обсуждения

1. Конфликт: сущность и содержание.
2. Типология конфликтов.
3. Функции конфликта.
4. Причины возникновения конфликтов.

Теоретическая часть

Сущность и содержание конфликтов. Как у многих понятий у конфликта имеется 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.

Субъект, участник, объект конфликта – вот основные понятия, которые необходимо чётко отличать друг от друга, дабы не запутаться в дальнейшем в сложных речевых построениях, без которых, к сожалению, не всегда можно обойтись.

Понятия «субъект» и «участник» конфликта не всегда тождественны.

Субъект – это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов.

Участник конфликта может сознательно принять участие в конфликте, а может случайно или помимо своей воли быть вовлеченным в конфликт. В ходе развития конфликта статусы участников и субъектов могут меняться местами. Также необходимо различать прямых и косвенных участников конфликта. Последние представляют собой определенные силы, преследующие в чужом конфликте свои интересы. Косвенные участники конфликта составляют определенную часть окружающей среды, в которой протекают конфликты. Поэтому социальная среда может выступать либо катализатором,

либо сдерживающим или нейтральным фактором развития конфликта.

Одним из неперенных элементов конфликта является объект, т.е. конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта. Все объекты подразделяются на три вида:

- объекты, которые не могут быть разделены на части, владеть ими совместно с кем-либо невозможно.
- объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками конфликта.
- объекты, которыми оба участника конфликта могут владеть совместно. Это ситуация «мнимого конфликта».

Определить объект в конкретном конфликте далеко не просто. Субъекты и участники конфликта, преследуя свои реальные или мнимые цели, могут скрывать, маскировать, подменять искомые мотивы, побудившие их к противоборству.

Манипуляция объектом способна принести значительные выгоды одной из сторон и существенно усложнить положение другой. Трудности в нахождении действительного объекта конфликта возникают в сложных конфликтах, когда одни противоречия накладываются на другие, или одни причины конфликта подменяются другими. Иногда и сам субъект конфликта не в полной мере осознает реальные мотивы противоборства.

Выявление основного объекта -- неперенное условие успешного решения любого конфликта. В противном случае он или не будет решен в принципе (тупиковая ситуация), или будет решен не в полной мере, то во взаимодействии субъектов останутся «тлеющие угли» для новых столкновений.

Типология конфликтов. В зависимости от формы проявления условий и времени протекания выделяются различные типы конфликтов:

- 1) по длительности: кратковременные, длительные, затяжные;
- 2) по проявлению: скрытые, частично скрытые, открытые;
- 3) по организации: преднамеренные, нечаянные, спровоцированные, инициативные.

В соответствии с рассмотренной типологией конфликтов любая конфликтная ситуация может быть отнесена по соответствующему основанию (по субъектам, причинам, длительности протекания, организации, проявления и т. д.) к тому или иному типу. Сравнение различных типов при анализе конкретной ситуации дает возможность более правильной ее оценки и анализа и, соответственно, принятия оптимальных вариантов разрешения конфликта.

Субъектами социальных конфликтов выступают: личности, группы, классы, этнические общности, социальные организации и институты, политические союзы,

государства, международные объединения. Соответственно, различаются конфликты по типу субъектов: межличностные, внутригрупповые и межгрупповые, межклассовые и внутриклассовые, этнические (или национальные), внутренние конфликты организаций и институтов, конфликты, возникающие между государствами, т. е. международные. Противостоящие субъекты живут и борются в различных подсистемах общественных отношений и деятельности. Отсюда вытекает классификация конфликтов по сферам жизнедеятельности общества: экономические, социальные, политические, правовые, идеологические, нравственные, религиозные, научные, управленческие. Их носителями могут быть любые из перечисленных субъектов. Они объединяются в рамках теории среднего уровня.

Функции конфликта. Среди всего многообразия функций необходимо выделить наиболее существенные, которые оказывают самое глубокое и сильное влияние на взаимоотношения людей. В качестве основания для их выделения или критерия отбора можно выделить цель, которую преследует конфликт. Исходя из этого, конфликт может выполнять следующие функции: а) диагностическую, б) конструктивную, в) деструктивную, г) регулятивную, д) защитную, е) контрольную, ж) нормотворческую.

Диагностическая функция заключается в том, что конфликт происходит именно по тем поводам, по которым сознательно или бессознательно когда-либо были приняты ошибочные решения. Причем характерно это и для межгрупповых и для межличностных конфликтов. Конфликт вскрывает именно то противоречие, которое не могут разрешить самостоятельно его участники.

Конструктивная функция проявляется в тех случаях, когда конфликт играет положительную роль в формировании взаимоотношений. Конструктивные конфликты способствуют повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций, структуры и установления новых связей.

Деструктивная функция возникает тогда, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и уничтожая его в глазах окружающих.

Регулятивная функция заключается в упорядочении и стабилизации всей системы взаимосвязей в коллективе. Здесь конфликт выступает регулятором взаимоотношений, определяя, крайние, полярные зоны противостояния оппонентов, поскольку именно конфликт указывает на границы допустимых вариаций в поведении.

В процессе конфликтных взаимодействий вырабатываются нормы разрешения одних конфликтов и избегания других. Следовательно, конфликты в данном случае

выполняют нормативную функцию. В групповом взаимодействии конфликты отделяют систему норм одной группы от системы норм других групп, стимулируют следование групповым нормам в повседневном общении и поведении членов группы. Конфликтующие стороны в процессе разрешения конфликта эмпирическим путем вырабатывают нормы взаимоотношений, которыми в дальнейшем руководствуются все члены данной группы или коллектива.

В результате выполнения этих функций, конфликты определенного типа сплачивают группы, формируют общие нормы поведения и вырабатывают внутри - групповые отношения. К таким конфликтам, прежде всего, относятся те взаимодействия, в которых группа выступает как единое целое.

Причины социального конфликта. За предметом конфликта всегда скрываются определенные противоречия. Именно противоречия, а не просто расхождения, несовпадения или различия между сторонами вызывают конфликты. Но это не значит, что, обуславливая параллельные устремления участников, возможно, их конкуренцию, противоречия непременно влекут за собой конфликт. Противоречия имеют свойство меняться в ходе исторического развития.

Противоречия могут лишь порождать конфликтную ситуацию, в которой может развиваться конфликт, но такой поворот событий вовсе не обязателен. Для того чтобы на основе имеющихся противоречий возник конфликт (конфликтное отношение и/или конфликтное действие) необходимо, во-первых, осознание наличия этих противоречий участниками, во-вторых, нацеленность сторон разрешать имеющиеся противоречия определенным образом, а именно – конфликтным.

Важную роль в перерастании противоречия в конфликт играют гносеологический и психологический факторы. В этом и проявляется субъектно-субъектная сторона конфликта. Как только противоречие достигнет определенной зрелости (т. е. превратится собственно в противоречие) и затронет интересы человека, то есть заставит осознать себя, возможно перерастание противоречия, как правило с помощью инцидента, в конфликт.

В научной литературе существуют различные классификации этих противоречий. В контексте рассматриваемого вопроса, нас интересуют те противоречия, которые влияют на форму и содержание развития социальной системы, приводят к усилению ее конфликтного состояния. Поэтому ученые выделяют три типа противоречий: *функциональные, структурные, системные*. Указанные типы противоречий проявляются на макро- и мезо-социальном уровнях и затрагивают отношения между государством и обществом, а также внутригосударственные и внутриобщественные отношения. Эти отношения – высшее звено в иерархии системообразующих связей, обеспечивающее

целостность данного общества как системы. Разрыв этих отношений приводит к нарушению целостности социальной системы, в результате резко возрастает конфликтность социума.

Практическая часть

Задание 1. Подготовить конспект лекции по 6 теме в соответствии с нижеприведенными вопросами.

Задание 2. Подготовить доклады с презентацией по следующим темам.

1. Конфликт: сущность и содержание.
2. Типология конфликтов.
3. Функции конфликта.
4. Причины возникновения конфликтов.

Задание 3. Все значения понятий, которые даны в сносках, переписать в свой словарь в тетрадь по практическим занятиям.

Литература для подготовки: [1, 2, 3, 8, 9, 11].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Аналитика и динамика конфликта.

Цель: изучение структуры конфликта и конфликтной ситуации, объективных и психологических составляющих конфликтного взаимодействия, картографии конфликта и основных фаз его протекания.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: опрос, ситуативные задания, тестовые задания.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие структуры конфликта и конфликтной ситуации.
2. Объективные и психологические составляющие конфликтного взаимодействия.
3. Картография конфликта.
4. Основные фазы протекания конфликта.
5. Анализ динамики развития конфликта с учетом основных аспектов деформации общения. Реверсия конфликта.

Теоретическая часть

Структура конфликта – это совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Проводя структурный анализ (аналитический разбор) конфликта, выделяют *объективные* и *субъективные* его составляющие.

К *объективным* составляющим конфликта относят его участников, объект и предмет конфликта, проблему, инцидент, условия протекания (прежде всего, социально-психологическую среду).

Субъективными (психологическими) составляющими конфликта являются мотивы, потребности, цели, позиции, интересы и ценности его участников.

Условием возникновения конфликта считается наличие *конфликтной ситуации*, т.е. противоречивых позиций сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение желаний, интересов и т.п. [3, с.29]. Примерами конфликтной ситуации является проведение аттестации перед сокращением, определение кандидата на

престижную должность и т.п.

Для перерастания конфликтной ситуации в конфликт необходим *инцидент* (повод), т.е. активизация действия одной из сторон, которая ущемляет интересы другой стороны. Инцидентом могут явиться и действия или высказывания третьей стороны. Некоторые конфликтные ситуации существуют годами, не перерастая в конфликт (например, обида друг на друга), только потому, что индивиды не общаются друг с другом и инцидент не возникает.

Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, которая служит основой конфликта.

Объект конфликта – это то, на что претендует каждый из конфликтующих сторон, что вызывает их противоречие или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей (ресурсы, право собственности, право принимать решения, новая должность и т.п.).

Основными движущими силами любого конфликта являются люди, т.е. *участники конфликта*. Часть участников конфликтного взаимодействия, интересы которых затронуты непосредственно, определяется как *субъекты конфликта*.

Другие участники конфликта включают такие категории, которые оказывают эпизодическое влияние на течение событий. К ним относят подстрекателей, организаторов, медиаторов конфликта.

Одной из основных психологических составляющих конфликта являются мотивы участников конфликтного взаимодействия. *Мотивы в конфликте* – это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающие конфликтную активность субъекта.

Причины поведения участников конфликта обычно сводятся к желанию удовлетворить свои интересы. *Интересы* представляют собой осознанные потребности, которые обеспечивают направленность на объект конфликта и способствуют реализации конфликтного поведения оппонента.

К психологическим составляющим конфликта относят также *ценности*, которые отстаивают оппоненты. Ценности подразделяю на *общечеловеческие* (истинность суждения, справедливость решения и т.п.), *личностные* (честь, чувство собственного достоинства и др.) и *художественные ценности*.

Поведение участников конфликта определяется и его *целями*, т.е. представлением о конкретном конечном результате конфликтного взаимодействия. В конфликте выделяют *стратегические* (овладение объектом конфликта) и *тактические цели*. Структурный

анализ конфликта может быть проведен с использованием методики картографии.

Суть методики сводится к составлению карты конфликта, на которой отображаются проблема, участники конфликта, их потребности и опасения.

Преимущества методики картографии сводятся к следующему:

- составление карты позволяет преодолевать лишние эмоции;
- выявляются наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания;
- карта наталкивает на новые направления в выборе решений;
- при групповом процессе составления карты люди, которые считают себя непонятыми, имеют возможность высказаться, что способствует созданию атмосферы доверия.

Фазы конфликта:

- *латентная фаза* (предконфликтная ситуация) характеризуется возникновением реального противоречия в интересах, потребностях и целях сторон;
- *демонстративная фаза* характеризуется осознанием противоречия обеими сторонами и они начинают отвечать соответствующими действиями (поведением), на этой фазе возможна *эскалация конфликта*;
- *агрессивная фаза* характеризуется нарастанием эмоциональной напряженности, стороны переходят от аргументов к претензиям и личным выпадам;
- *батальная фаза* является высшей стадией развития напряженности между сторонами конфликта, которая характеризуется объявлением «войны»;
- *фаза завершения конфликта* предполагает переход от конфликтного взаимодействия к прекращению конфликта, что может осуществляться его разрешением, урегулированием, затуханием, устранением или перерастанием в другой конфликт.

Развитие конфликта не обязательно предполагает прохождение всех его фаз.

Развитие конфликтных отношений может происходить и в обратном направлении. В этом случае говорят о *реверсии*, т.е. возвращении конфликта в предыдущую стадию. Снижению степени конфронтации и осуществлению реверсии конфликтных отношений во многом способствует ориентация на улучшение коммуникаций между участниками конфликта.

Практическая часть

Задание 1. Законспектируйте тему 6 и ответьте на следующие вопросы.

1. Какова сущность понятия «структура конфликта»?
2. Каковы объективные и субъективные составляющие конфликта?
3. Как следует объяснить формулу конфликта?

4. Каковы категории участников конфликта? Охарактеризуйте их.
5. В чем заключается сущность методики картографии?
6. Каковы основные фазы развития конфликта? Охарактеризуйте их.
7. Какова динамика развития конфликта с учетом основных аспектов деформации общения?
8. Всегда ли конфликт происходит все фазы в своем развитии? Обосновать и привести примеры.
9. Что такое реверсия конфликта?
10. Каковы возможные варианты завершения конфликтных отношений на каждой из фаз?

Задание 2. Составить карты конфликта для следующих ситуаций:

Ситуация 1. Одна женщина была недовольна тем, что ее сосед хотел построить высокий каменный забор между их дворами: забор закрыл бы вид на реку, протекающую за домом соседа. План забора должен был быть вскоре передан в горсовет на одобрение. Эта женщина пришла на один из курсов по разрешению конфликтов с чувством беспомощности и гнева. Она составила карту конфликта и покинула семинар, решив пригласить соседа на чашку чая для того, чтобы узнать о нем побольше, вместо того чтобы вступать в конфликт по поводу забора. Предложить свой вариант карты конфликта.

Ситуация 2. Начальник отдела был поставлен в очень неудобное положение необходимостью конфронтации с секретаршей, отсутствовавшей на своем рабочем месте так часто, что встречать посетителей приходилось другим работникам отдела. Секретарша, жившая без мужа со своим трехлетним ребенком, часто внезапно покидала контору для ухода за ребенком. Начальник отдела не мог решительно вмешаться в эту ситуацию, что вызывало раздражение других работников отдела. Отображение этого конфликта на карте придало начальнику большую уверенность для решительного подхода к проблеме.

Литература для подготовки: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Личность в конфликтной ситуации

Цель: изучение поведения личности в конфликтной ситуации.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: опрос, тестовые задания.

Вопросы для обсуждения

1. Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии.
2. Стратегии поведения в конфликте.
3. Стил поведения в конфликте.
4. Типы конфликтных личностей.

Теоретическая часть

Возникновение конфликта сопровождается не только восприятием и осознанием конфликтного противостояния, но и развитием активности, направленной на преодоление возникшего противоречия. Активность реализуется в *поведении участников конфликтного взаимодействия*, которое иногда называют «конфликтным поведением». В ходе исследования конфликтного поведения учеными были выявлены типичные модели поведения субъектов конфликтного взаимодействия.

Исследования позволили установить три основных модели поведения личности в конфликтной ситуации:

1. *Конструктивная модель* выражается в стремлении уладить конфликт, найти приемлемое для обеих сторон решение. При этом проявляются доброжелательное отношение к сопернику, открытость, искренность, выдержка и самообладание.

2. *Деструктивная модель* проявляется в стремлении к расширению и обострению конфликта, основанном на принижении соперника. Проявляются подозрительность, недоверие, негативные оценки соперника, иногда переходящие в нарушение этики общения;

3. *Конформистская модель* предполагает пассивность и склонность к уступкам. Здесь проявляются непоследовательность в оценках и суждениях, уход от обсуждения, соглашательство.

Каждая модель обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия. Кроме того, модели поведения

отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.

Кратко характеризуя описанные модели поведения, можно отметить, что *наиболее желательной и необходимой* моделью является *конструктивная*. Деструктивная модель несет в себе опасность неконтролируемого развития конфликта. Конформистская модель занимает промежуточное положение, но при определенных условиях она может способствовать и даже провоцировать агрессивность соперника. Если противоречия, разрешаемые в ходе конфликта, имеют незначительный характер, то конформистская модель может обеспечить быстрое разрешение такого конфликта.

Широкое распространение в конфликтологии получила разработанная американскими психологами К. Томасом и Р. Киллменом *двухмерная модель стратегии поведения личности в конфликтном взаимодействии*. Ее авторы исходили из положения о том, что в любом социальном конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои собственные интересы и интересы соперника. Отражение этих интересов может происходить более или менее осознанно. Основываясь на результатах исследований, авторы установили, что чем меньше в конфликте осознаны интересы (свои и соперника), тем больше поведение участников насыщено мощным эмоциональным напряжением. В качестве стратегий авторы выделили *пять способов конфликтного взаимодействия*: уход, уступка, компромисс, сотрудничество, соперничество. При анализе конфликтов на основе *двухмерной модели Томаса – Киллмена* следует учитывать, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от *трех обстоятельств*: 1) содержание предмета конфликта; 2) ценности межличностных отношений; 3) индивидуально-психологических особенностей личности.

Основные стратегии поведения личности в конфликте:

- *уступка или приспособление* выражается в стремлении сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы соперника путем сглаживания разногласий. При этом наблюдается готовность уступить, пренебрегая собственными интересами. Это выражается в уклонении от обсуждения спорных вопросов, в согласии с требованиями и претензиями. Эта стратегия может быть признана рациональной, если предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с соперником;

- *уход или избегание, уклонение* предполагает стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Наблюдается стремление выйти из ситуации не уступая и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий и возражений противоположающей стороне. Такое поведение уместно, если предмет разногласий не представляет для человека

большой ценности, а сам он ориентируется на разрешение ситуации само собой;

- *сотрудничество* представляет собой поиск решений в конфликте, полностью удовлетворяющих интересам обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Наблюдается содержательный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Такое поведение ориентировано не на отстаивание своих интересов любой ценой, а на поиск совместного решения. Сотрудничество рационально, если предмет разногласий имеет одинаково высокую ценность как для Вас, так и для соперника;

- *соперничество или противоборство*, конкуренция выражается в стремлении настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, в занятии жесткой позиции непримиримости антагонизма в случае сопротивления. Могут быть формы соперничества, такие как применение власти, давление, использование зависимого положения соперника. Конфликтная ситуация и особенно ее разрешение воспринимаются как вопрос победы или поражения. Такая стратегия обычно применяется когда направленность на собственные интересы значительно превышает интересы соперничающей (конкурирующей) стороны. Однако, недостатком этой стратегии является возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

· Компромисс представляет собой стремление урегулировать разногласия путем двухсторонних уступок. Выражается в поиске такого решения. Когда внешне никто не выигрывает, но и не проигрывает. В этом случае интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Такая стратегия ведет к уменьшению недоброжелательности, позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Вместе с тем есть вероятность появления неудовлетворенности «половинчатыми» решениями.

Особое место в оценке стратегий занимает *ценность межличностных отношений (МЛО)*, с соперником. На практике мы встречаемся с ситуациями, когда относительно низкая ценность МЛО способствует, или связана с различными деструктивными проявлениями в ходе конфликта и соответственно, выбором в качестве стратегии соперничества, проявляющегося в формах борьбы или принуждения.

На основе выделения параметра ценности МЛО двумерная модель Томаса-Киллмена преобразуется в *трехмерную модель стратегий поведения в конфликте*

Понятие «стиль поведения» связано с *инструментальной оснащенностью человека*. Рассмотрим сущность понятий «стиль взаимодействия», «стиль общения», «стиль жизни», «стиль деятельности» и «индивидуальный стиль деятельности», «стиль активности», которые позволяют определить индивидуальный стиль поведения в конфликте.

1. *Стиль взаимодействия* (межличностного) – важнейший компонент,

указывающий на то, как человек взаимодействует с окружающими его людьми. Различают *продуктивный* и *непродуктивный* стиль взаимодействия;

2. *Стиль общения* – конкретная характеристика выражения индивидуальной, устойчивой формы коммуникативного поведения человека, проявляющаяся в любых условиях его взаимодействия с окружающими. Стиль общения обычно рассматривается как *частный случай стиля деятельности*;

3. *Стиль жизни* – стратегия для достижения индивидуальных ценностей и чувств в мире, в котором каждый индивид должен жить так, чтобы добиваться поставленных личных целей. Выделяют три стиля жизни – *альтруистический, индивидуалистический, икарический* (ориентированный на творчество);

4. *Стиль деятельности* – взаимосвязанная совокупность индивидуальных особенностей, способов и характера осуществления определенной деятельности, как правило, предполагающей взаимодействие с людьми и выступающей как динамический стереотип;

5. *Индивидуальный стиль деятельности* – это индивидуально-своеобразная система психологических средств, к которым сознательно или стихийно прибегает человек в целях наилучшего уравнивания своей (типологически обусловленной) индивидуальности с предметными внешними условиями деятельности. Таким образом, понятие «индивидуальный стиль деятельности» показывает двойную обусловленность стиля индивидуальностью и средой;

6. *Стиль активности* – многоуровневое и многокомпонентное образование, обусловленное системой разноуровневых индивидуальных свойств, направленных на достижение успеха в деятельности;

Индивидуальный стиль поведения в конфликте – это относительно устойчивая совокупность целей, осознаваемых или неосознаваемых личностью действий, операций и реакций, направляемых на разрешение конфликта или на выход из него.

В результате исследований были выделены следующие ИСП в конфликте.

1. *Партнерский стиль поведения в конфликте*, направленный на распределение ответственности наравне с партнером. Ориентирован на убеждение;

2. *Прагматический стиль поведения в конфликте* ориентирован на манипуляцию;

3. *Психозащитный стиль поведения в конфликте* имеет своей целью сохранение собственной ценности и внутренней интегрированности;

4. *Доминантный стиль поведения в конфликте* направлен на регламентирование поведения партнера с целью завладеть инициативой и доминировать в процессе общения для достижения собственной цели;

5. *Контактный стиль поведения в конфликте* основан на влиянии на соперника и направлении хода его действий в нужном направлении;

6. *Самоутверждающийся стиль поведения в конфликте* выражается в обесценивании поведения партнера с целью вывести его из состояния равновесия и навязать свою волю, решение.

К *рациональным или конструктивным стилям* разрешения конфликта можно отнести партнерский, прагматический и психозащитный.

К *деструктивным стилям* относятся доминантный, контактный и самоутверждающийся.

Конструктивные стили в большей степени объясняются *природной обусловленностью*, а деструктивные стили зависят от *личностных качеств*.

При выборе стратегии поведения необходимо учитывать типы конфликтных личностей.

Исследования отечественных психологов Ф.М. Бородкина, Н.М. Коряка, В.П. Захарова, Ю.А. Симоненко позволили описать пять основных типов конфликтных личностей.

1. *Демонстративный тип конфликтной личности* – человек любит быть в центре внимания, хорошо приспосабливается к различным ситуациям, ценит хорошее отношение к себе. В тоже время избегает кропотливой систематической работы, планированием не занимается, рационально вести себя не умеет (хорошо удается эмоциональное поведение). Часто становится источником конфликта, но сам себя не считает таковым.

2. *Ригидный тип конфликтной личности* отличается подозрительностью, завышенной самооценкой, прямолинейностью. Плохо воспринимает точку зрения окружающих, не считается с их мнением, малокритичен, болезненно обидчив.

3. *Неуправляемый тип конфликтной личности* характеризуется импульсивностью, плохой предсказуемостью поведения, агрессивностью, несамокритичностью, высоким уровнем притязаний. В неудачах склонен обвинять других, не умеет грамотно планировать свою деятельность. Прошлым опытом обычно не руководствуется, слабо соотносит свои поступки с целями и обстоятельствами.

4. *Сверхточный тип конфликтной личности* отличается скрупулезностью в работе, предъявлении повышенных требований к себе и к окружающим, повышенной тревожностью, чувствительностью, обидчивостью. Часто проявляет несдержанность. Плохо разбирается в реальных взаимоотношениях в группе.

5. *Бесконфликтный тип конфликтной личности* обладает внушаемостью, внутренней противоречивостью, неустойчивостью в оценках и мнениях,

непоследовательностью поведения. Ориентируется на быстрый успех, поэтому склонен к излишним компромиссам. Не обладает силой воли и не задумывается над последствиями своих поступков.

Таким образом, универсальной реакцией человека на возникающие противоречия является стремление к преодолению дисгармонии, которое осуществляется путем выбора модели или стратегии поведения в конфликте. Реализация стратегии осуществляется индивидуально, в рамках стиля поведения в конфликте. Она опирается на учет типа конфликтной личности.

Практическая часть

Задание 1. Законспектируйте тему 7, ответив в письменной форме, на следующие вопросы:

1. Каковы основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии?
2. Каковы стратегии поведения в конфликте? Охарактеризуйте их содержание.
3. Каковы стили поведения личности в конфликте? Охарактеризуйте их содержание.
4. Каковы типы конфликтной личности? Охарактеризуйте их

Задание 2. Используя данные собственных наблюдений, охарактеризуйте психологические условия, при которых субъект конфликта выбирает ту или иную стратегию поведения, заполнив нижеприведенную таблицу.

Вид стратегии поведения	Психологические условия выбора
Стратегия успеха	
Стратегия уступки	
Стратегия компромисса	
Стратегия соперничества	
Стратегия сотрудничества	

Литература для подготовки: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Межличностные и групповые конфликты

Цель: изучение межличностных и групповых конфликтов.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: опрос, тестовые задания, деловая игра.

Вопросы для обсуждения

1. Межличностные конфликты: понятие и классификация.
2. Групповые конфликты: понятие и классификация.
3. Межгрупповые конфликты: понятие и классификация.

Теоретическая часть

Межличностные конфликты – это конфликты между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Причины таких конфликтов – как социально-психологические, так и личностные, собственно, психологические. К первым относятся: 1) потери и искажения информации в процессе межличностной коммуникации, 2) несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей, 3) различия в способах оценки деятельности и личности друг друга и пр., 4) напряженные межличностные отношения, 5) стремление к власти, 6) психологическая несовместимость.

Классификация межличностных конфликтов существенно не отличается от классификации внутриличностных конфликтов.

Различают следующие формы межличностных конфликтов: а) мотивационный (конфликт интересов); б) нравственный; в) когнитивный (ценностный); г) нереализованного желания; д) ролевой (скрытый и открытый); е) адаптационный; ж) неадекватной самооценки.

Эта классификационная схема для межличностных конфликтов может быть дополнена двумя классификационными группами, а именно:

1. *По характеру причин возникновения* межличностные конфликты могут быть:
 - 1) вызванными трудовыми профессиональными отношениями;
 - 2) вызванными психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
 - 3) вызванными индивидуально-психологическими особенностями участников.
2. *По значению для участников* межличностные конфликты могут быть:

1) *конструктивными*, т.е. приводящими отношения (после разрешения конфликта) на более высокий уровень развития, приводящими к взаимопониманию;

2) *деструктивными*, или приводящими к негативным, разрушительным последствиям.

В изучении причин межличностных конфликтов сложилось три основных позиции.

Психоаналитическая позиция (К. Хорни) исходит из того, что ключом к пониманию поведения человека являются проблемы, когда-то перебивавшиеся им в детстве.

Потребностно-личностная позиция (К. Левин) базируется на понимании причин межличностных конфликтов, как противоречий между собственными потребностями человека и внешней объективной вынуждающей силой.

Контекстная позиция (М. Дойч) предполагает, что причины межличностных конфликтов должны исследоваться в контексте общей системы взаимодействия. В соответствии с этой позицией выделяются конкурентные и кооперативные отношения между людьми, каждые из которых могут быть равными и неравными, формальными и неформальными, ориентированными на задачу или на распределение власти.

Основные причины возникновения межличностных конфликтов:

1) *наличие противоречий* между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями отдельных индивидов;

2) *присутствие* противоборства между различными личностями, вызванного разностью социальных статусов, уровнем притязаний и др.;

3) *появление* и устойчивое доминирование негативных эмоций и чувств как фоновых характеристик взаимодействия и общения между людьми;

4) *несовпадение* рассуждений, т.е. несогласие с порядком (последовательностью) умозаключений оппонента, которое в определенных ситуациях приводит к появлению ощущения собственного психологического проигрыша;

5) *особенности восприятия*, в ходе которого происходит потеря значительной части информации.

6) *субъективная предрасположенность* к конфликтам, которая проявляется в сочетании следующих психологических качеств: неадекватная самооценка, стремление к доминированию, консерватизм мышления, излишняя прямолинейность, критицизм, тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность, обидчивость.

Основными сферами проявления межличностных конфликтов являются коллектив (организация), общество и семья, т.е. социальные общности, в которых большей частью протекает жизнедеятельность человека.

Групповой конфликт – противоборство, в котором хотя бы одна сторона представлена малой социальной группой.

В зависимости от участников выделяют два типа групповых конфликтов «личность-группа» и «группа-группа».

Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые необходимо учитывать при столкновении с такого рода конфликтом.

Первая особенность связана со структурой конфликта. Субъектом в нем с одной стороны выступает личность, а с другой – группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие протекает на основе столкновения личностных и групповых мотивов. Группа (или толпа) обладает дополнительной мощностью и не мобильностью. Поэтому в таком конфликте субъекты, включенные в группа, проявляют большую жестокость, чем обыкновенно могут себе позволить.

Вторая особенность отражает специфику причин конфликта. Такие причины связаны непосредственно с положением индивида в группе, которое характеризуется расхождением в таких понятиях:

Позиция – официальное, определяемое должностью положение

Статус – реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень ее авторитетности. Статус может быть высоким, средним и низким (относительно положения)

Внутренняя установка – субъективное восприятие личностью своего статуса

Роль – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности

Групповые нормы – общие правила поведения, которых придерживаются все члены группы.

Причины конфликта между личностью и группой всегда связаны:

- 1) с нарушением ролевых ожиданий;
- 2) с неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки; в) с нарушением групповых норм.

Третья особенность отражается в форме проявления конфликта. Это применение групповых санкций, ограничение или прекращение неформального общения, эйфория.

Классификация конфликтов «личность-группа» выглядит следующим образом.

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководитель-коллектив	Новый руководитель, назначенный со стороны Стиль управления Низкая компетентность руководителя Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
Рядовой член коллектива – коллектив	Конфликтная личность Нарушение групповых норм Неадекватность внутренней установки статусу
Лидер – группа	Низкая профессиональная подготовка Применение компромата против лидера Превышение полномочий лидерства Изменение группового сознания

Межгрупповыми конфликтами называют конфликты типа «группа-группа»

Конфликтуют между собой не только индивиды, но и социальные группы, малые и большие. Разновидностей таких групп в обществе существует огромное множество. Из объективно складывающихся социальных общностей обычно выделяют:

- группы, возникающие на основе разделения труда (социально-профессиональная дифференциация людей);
- группы, основанные главным образом на различии их отношения к средствам производства (классы);
- группы, основанные на базе общности языка, территории, культурных особенностей (этносы, нации);
- социально-демографические группы (дифференцируются по полу, возрасту, семейному положению);
- территориальные группы (город, село, регион) и т.д.

Специфические особенности межгрупповых конфликтов: а) объективный характер развертывания; б) способность вовлекать в силовое поле конфликта массы людей, независимо от их желания и даже осознания сути и целей конфликта; в) институционализация конфликта; г) наличие структурного насилия; д) при разрешении конфликтов преобладает направленность на институциональные изменения, а не на изменение поведения участников; е) появление дополнительных источников конфликта в виде самой принадлежности к той или иной социальной группе; ж) заведомо большие издержки существования и разрешения конфликтов; з) существенно большая инерция сохранения конфликтной ситуации, даже если ее основания угасают.

Практическая часть

Задание 1. Решение тестовых заданий.

1. Столкновение и противоборство противоположных взглядов, интересов, стремлений -это

- 1) деятельность
- 2) общение
- 3) война
- 4) конфликт

2. Дополните перечень, выбрав термин среди предложенных ниже: сотрудничество, избегание, приспособление, _____.

- 1) компромисс
- 2) конфликт
- 3) конфликтное поведение
- 4) конфликтная ситуация

3. Укажите позицию из перечисленных ниже, которая обобщает приведенный перечень: подчинение, прерывание, интеграция.

- 1) виды деятельности
- 2) поиск компромисса
- 3) разрешение конфликта
- 4) межличностные отношения

4. Объединение элементов в единое целое — это

- 1) целостность
- 2) интеграция
- 3) инцидент
- 4) приспособление

5. В каком из приведённых примеров речь идёт о разрешении конфликта?

- 1) Иван Иванович назвал Ивана Никифоровича обидным словом «гусак».
- 2) Свои претензии на спорную территорию высказали несколько воюющих государств.
- 3) Братья договорились, что компьютером будут пользоваться по очереди.
- 4) Ученики 6-го класса победили семиклассников в футбольном матче.

6. В какой ситуации говорится о конструктивном конфликте?

- 1) участники конфликта бросились в драку
- 2) Ольга не дала Ирине списать домашнее задание, и Ирина подговорила подружек не общаться с девочкой
- 3) Иван поссорился с Денисом и тайно разрисовал его учебник
- 4) Всеволода обидело поведение друга. Он открыто высказал ему своё недовольство и выслушал ответные доводы.

7. Выберите правильные высказывания. Запишите цифры, под которыми они указаны.

- 1) В межличностных конфликтах всегда участвуют две стороны
- 2) Конфликтное поведение может быть не связано с грубостью и оскорблениями
- 3) Приспособление -это односторонние уступки в ходе конфликта
- 4) К конфликтам относят избегание и приспособление
- 5) Сотрудничество -это урегулирование разногласий путём взаимных уступок.

8. Противостояние, которое ведёт к изменению межличностных отношений, — это

- 1) борьба

- 2) общение
- 3) конфликт
- 4) взаимодействие

9. Дополните перечень, выбрав термин среди предложенных ниже: подчинение, прерывание, компромисс, _____.

- 1) избегание
- 2) конфликтное поведение
- 3) интеграция
- 4) конфликтная ситуация

10. Укажите позицию из перечисленных ниже, которая обобщает приведенный перечень: сотрудничество, избегание, приспособление.

- 1) поведение в конфликтной ситуации
- 2) поиск компромисса
- 3) разрешение конфликта
- 4) совместная деятельность

11. Случай, происшествие, недоразумение можно назвать

- 1) компромиссом
- 2) инцидентом
- 3) столкновением
- 4) соперничеством

12. В каком из примеров речь идёт об интеграции?

- 1) Конфликтующие стороны провели переговоры и пошли на взаимные уступки
- 2) Представители участников конфликта сумели выработать единое мнение
- 3) Участники конфликтной ситуации не уступают друг другу ни в чём
- 4) Каждая из сторон ищет союзников для продолжения конфликта

13. В какой ситуации говорится о конструктивном конфликте?

- 1) Участники конфликта неоднократно оскорбляли друг друга в социальных сетях
- 2) Поссорившись из-за мобильного телефона, сестры Алина и Вера громко кричали и размахивали руками
- 3) Николай решил отомстить Петру и от его имени разослал одноклассникам обидные карикатуры
- 4) В день рождения Наталья раздала приглашения всем одноклассницам, кроме лучшей подруги: она считала, что Галя свой человек в их доме и придёт на праздник и без приглашения. Галина обиделась и объяснила причины своей обиды. Именинница поняла свою ошибку и исправила её

14. Выберите правильные высказывания. Запишите цифры, под которыми они указаны.

- 1) Конфликт – это всегда нежелательное и вредное развитие событий
- 2) Прерывание конфликтных действий – один из способов разрешения конфликтной ситуации
- 3) В конфликтной ситуации важно взять верх любой ценой
- 4) Конфликтные ситуации невозможно предвидеть и предотвратить
- 5) Избегание позволяет отдалить конфликт, но не разрешает противоречий между участниками конфликта

Деловая игра «Конфликт в организации».

Цель игры. Ознакомить студентов с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

Игровая ситуация. Акционерное общество, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- а) заменить устаревшее оборудование на новое;
- б) сократить примерно в два раза число работников;
- в) повысить квалификацию оставшихся работников;
- г) найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- д) радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100–150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории (это деление, разумеется, достаточно условно и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться):

- а) административно-управленческий аппарат;
- б) работники предпенсионного возраста;
- в) женщины, имеющие малолетних детей;
- г) все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия. В игре могут принимать участие от 10 до 30 человек. Участники игры:

1. Генеральный директор предприятия.
2. Технический директор.
3. Менеджер по финансам.
4. Управляющий персоналом.
5. Председатель профсоюзного комитета.
6. Представители всех категорий работников (а, б, в, г).
7. Группа экспертов.

В ходе игры. Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия.

1. Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.

2. Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.

3. Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.

4. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.

5. Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

6. Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.

7. Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

Разбор проведенной игры. Высказывания экспертов по проблемам реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Общее обсуждение игры.

Литература для подготовки: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Коммуникативные конфликты

Цель: изучение сущности и содержания коммуникативных конфликтов и их последствия.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: опрос, тестовые задания.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие «коммуникация», модель и помехи коммуникации
2. Коммуникативные конфликты, их структура и причины.
3. Конструктивные модели коммуникации в конфликтных ситуациях.

Теоретическая часть

Коммуникативные конфликты в большинстве случаев разрушают саму систему взаимодействия между людьми, делают ее неэффективной, и люди стремятся их избегать. В соответствии с положениями теории коммуникации и информатики коммуникация между индивидами рассматривается как система, в которой отправитель информации вступает в контакт с получателем информации посредством коммуникативного акта.

В самой простой модели коммуникации Шеннона – Уивера коммуникацией обозначается трансляция сообщения от отправителя получателю по определённом каналу. Эта передача может испытывать ощутимые помехи, которые искажают сообщение или изменяют его уровень понятности.

В рамках этой информационно-технической модели коммуникации отправитель имеет намерение, которое он переводит в речь и затем озвучивает, то есть «отправляет». Получатель регистрирует эту речь, испытавшую те или иные помехи или изменения, вызванные окружающими шумами, расшифровывает и понимает её. Данная модель описывает передачу информации как односторонний процесс. Ответного сообщения отправителю непосредственно не поступает.

Человеческая коммуникация, напротив, является процессом непрерывной двунаправленной передачи информации, поэтому можно говорить о двусторонней или многосторонней коммуникации. Так, разговор всегда является двусторонним обменом информацией. Коммуникативные партнёры всегда являются одновременно и отправителями, и получателями сообщений. Даже слушая, получатель сообщения передаёт отправителю сигналы, извещающие о наличии или отсутствии у него интереса с

помощью позы своего тела, мимики и жестов. В этом смысле на визави оказывает влияние любое наблюдаемое, т.е. любое вербальное и невербальное поведение, приобретая значимость в соответствующем контексте.

Таким образом, коммуникация означает, что имеет место поведение, передающее другим людям сообщение. На это поведение влияет поведение других людей, а оно само в свою очередь оказывает влияние на их поведение. Хотя эта схема и принимает во внимание тот факт, что коммуникация как процесс протекает на нескольких уровнях, но в ней не учитывается, что на всех этих уровнях могут возникнуть помехи. В коммуникации наблюдаются помехи, если а) информация отправлена, но не получена, б) информация отправлена, но не понята, в) информация получена, но не отправлялась.

Коммуникативные конфликты возникают в процессе общения. Конфликты по коммуникативной направленности разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, т.е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения.

Особую печать несет вертикальный конфликт, выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель – подчиненный, работодатель – работник). В этом случае может иметь силу неодинаковый статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта.

Коммуникативный конфликт – это результат особого типа общения, это особое состояние коммуникативного акта, это результат особого речевого поведения. Но само общение можно рассматривать и как «коммуникативную деятельность», как процесс (в его временной протяженности) и как «коммуникативный акт», как состояние (в отдельной временной точке).

Если деятельность – это совокупность действий, подчиненных представлению о том результате, который должен быть достигнут как определенной цели, то коммуникативная деятельность – это совокупность действий, подчиненных определенной коммуникативной цели.

В психологических исследованиях, наряду с понятием коммуникативная деятельность, широко используются понятия коммуникативное поведение и речевое поведение, коммуникативный акт и речевой акт. Обычно эти термины даются как синонимичные или между ними устанавливается соотношение части-целого (коммуникативное и речевое поведение как синонимы; коммуникативный акт – более

широкое понятие, речевой акт – более узкое понятие).

Под коммуникативным поведением понимают процесс установления отношений с целью обмена информацией между коммуникантами, а под речевым поведением – процесс использования в речи языковых знаков, как деятельность, осуществляемая с помощью естественного языка, языковой системы. Следовательно, речевое поведение – это один из способов проявления коммуникативного поведения

Особенность коммуникативного конфликта состоит в том, что его участники никогда – или почти никогда – не осознают ни предмета, ни объекта конфликта; отражение конфликтной ситуации в глазах коммуникантов редко соответствует реальному положению. Как правило, они подменяют подлинный конфликт речевых или контактных решений – конфликтом психологическим, а потому коммуникативный конфликт в большинстве случаев остается неразрешенным.

Логика возникновения коммуникативных конфликтов будет различной в зависимости от того, с позиции какого участника коммуникации она рассматривается.

В реальной ситуации речевого общения один и тот же субъект одновременно реализует обе программы проверок – принимающую и конструирующую (скажем, адресат оценивает то, как говорит адресант, и в то же время обдумывает, какие отношения могут и должны быть установлены между им и его собеседником в ходе этой коммуникации), и этим в какой-то объясняются многочисленные случаи сбоев в коммуникации.

Таким образом, коммуникативный конфликт – это результат особого типа общения, это особое состояние коммуникативного акта, это результат особого речевого поведения.

Причиной коммуникативного конфликта является противоречие коммуникативных целей или коммуникативных ролей адресанта и адресата. Получается, что сами субъекты создают конфликты в общении и, следовательно, сами могут его избегать или устранять.

Особенность коммуникативного конфликта состоит в том, что его участники никогда - или почти никогда - не осознают ни предмета, ни объекта конфликта; отражение конфликтной ситуации в глазах коммуникантов редко соответствует реальному положению.

В профессионально-ориентированных коммуникациях достаточно часто возникают ситуации, характеризующиеся предрасположенностью к возникновению конфликта, и поэтому необходимо уметь грамотно с ними работать.

К конструктивным моделям коммуникации в конфликтных ситуациях относится модель коммуникации Роджера Фишера и Уильяма Юри.

В данной модели существуют три уровня разрешения конфликтов – на уровне

интересов, на уровне права и на уровне силы.

Разрешение конфликта на уровне силы – определение того, кто сильнее. Это наиболее насильственный уровень разрешения конфликтов, характеризующийся выплескиванием огромного количества энергии и снижением разумности поступков. Именно таким образом совершается большинство правонарушений в обществе.

Разрешение конфликта на уровне права – это обращение в суд. Здесь также тратится много энергии, но она сублимируется и трансформируется из негативной энергии в так называемое горлодерство. Это выяснение, кто же прав.

Разрешение конфликта на уровне интересов определяются потребности, желания, заинтересованности, страхи, т.е. то, что нас заботит или волнует. Интересы предопределяют человеческие позиции — реальные вещи, о которых люди говорят, что хотят их.

Как определить, какой уровень разрешения конфликта лучше? Авторы задают несколько критериев, таких как стоимость, удовлетворенность результатами, влияние на отношения, повторяемость. Например, в случае забастовки в критерий стоимости входит потеря заработной платы со стороны шахтеров, а для руководства шахты это потеря прибыли. В целом разрешение на уровне интересов признается более эффективным, чем разрешение на уровне права или силы. Разрешение на уровне силы очень дорого, поскольку требует большого объема ресурсов. Уровень силы также не является долговременным: силовое воздействие надо будет время от времени проявлять и в дальнейшем. Уровень права также признается дорогим, поскольку он включает дорогостоящие юридические процедуры. Они требуют времени, что, несомненно, является ценным ресурсом. Однако результаты разрешения на этом уровне не всегда удовлетворяют стороны, поскольку юридически правильное решение часто не считается справедливым.

Эффективная система разрешения конфликтов, по мнению авторов, должна базироваться на следующих принципах.

1. Быть сфокусированной на интересах:
 - а) переговоры должны начинаться как можно раньше;
 - б) следует продумать систему переговоров;
 - в) переговоры должны носить многоступенчатый характер;
 - г) повышенная мотивация.
2. В систему должны быть встроены возможности возврата к переговорному состоянию.
3. Предоставлять более дешевые процедуры определения прав или определения

того, кто сильнее.

4. Консультации должны предварять переговоры, а после переговоров должна вступать в действие обратная связь.

5. Располагайте процедуры в последовательности от дешевых к дорогим.

6. Предоставляйте необходимую мотивацию и ресурсы.

Все эти правила покоятся на конкретных основаниях. К примеру, было установлено, что там, где PR-менеджеры проводят больше времени в шахтах, забастовок меньше. PR-менеджер может разрешать конфликты на более ранних ступенях. Идеи У. Юри развиваются в книге Томаса Крама «Управление энергией конфликта», где для разрешения конфликтов предлагается использовать принципы айкидо.

Практическая часть

Задание 1. Законспектировать тему 9, ответив в письменной форме, на следующие вопросы:

1. Что такое «коммуникационный конфликт? Что лежит в его основе?
2. Какова Структура коммуникационного конфликта?
3. Каковы причины возникновения коммуникационного конфликта?
4. Каковы последствия коммуникационного конфликта?
5. Каковы три уровня разрешения конфликтов в конструктивной модели коммуникации Роджера Фишера и Уильяма Юри? Охарактеризуйте их.
6. Каковы принципы эффективной системы разрешения конфликтов, согласно конструктивной модели коммуникации Роджера Фишера и Уильяма Юри?

Задание 2. Решение тестовых заданий.

1. Коммуникация – это
 - а) процесс установления и развития контактов между людьми, имеющими общие интересы или потребности
 - б) путь сообщения
 - с) отношение к информации
2. Содержание коммуникации:
 - а) ориентация в коммуникативной ситуации
 - б) обмен информацией
 - с) взаимооценка партнерами по общению друг друга
 - д) взаимодействие партнеров друг с другом
3. Определите содержание инструментальной функции коммуникации:

а) коммуникация – социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения

б) деловые партнеры стремятся передать и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства

4. Определите обязательные элементы убеждающей речи:

а обращение к мотивации слушателей

б) эмоциональность (обращение к личному опыту)

с) особенности выразительного языка: образы, метафоры, повторы, короткие предложения

д) все перечисленное

Литература для подготовки: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Организационные конфликты.

Цель: изучение сущности и типологии организационных конфликтов и классификации причин их возникновения.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: индивидуально-групповой опрос, кейс.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и сущность конфликта в организации.
2. Типология организационных конфликтов.
3. Классификация причин возникновения организационных конфликтов.
4. Скрытые (латентные) формы организационного конфликта: рестрикционизм и саботаж.

Теоретическая часть

Организация является основной ячейкой в социальной структуре современного общества. Организация – это социальная группа, объединяющая людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения конкретных целей. Сложная система внутри организационных отношений потенциально таит в себе возможность возникновения разноуровневых конфликтов, которые специфичны как по *содержанию* и *динамике*, так и по *способам разрешения*.

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов как производственного, так и личного порядка в рамках организации или межорганизационного пространства.

Конфликты в организации – это конфликты, возникающие между субъектами социального взаимодействия внутри организации.

При анализе таких конфликтов важно учитывать не только внутреннюю среду организации, интересы и ценности субъектов социального взаимодействия, но и ее внешнюю среду.

Конфликту в организации, как правило, предшествует социальная напряженность в коллективе. *Социальная напряженность* – это осознание большинством членов организации очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта.

Возникновение социальной напряженности обусловлено двумя основными группами факторов. Социальная напряженность может перерасти в конфликт, а может быть преодолена при ее адекватном разрешении.

Развитие внутриорганизационных конфликтов происходит, как правило, через противостояние индивидуальных и организационных интересов. Соотношение и направленность этих интересов в организации может быть различной.

Эти объективные индивидуальные и групповые интересы и их направленность могут осознаваться членами организации, а могут не осознаваться. Но только осознанные интересы превращаются в источник активных социальных действий работника, а их разнонаправленность выступает основанием для возникновения конфликтной ситуации.

Таким образом, конфликты в организации являются результатом наличия противоречий, вызванных расхождением *интересов, норм поведения, ценностей людей*.

Характеризуя организационный конфликт необходимо учитывать специфику его основных структурных компонентов.

Наряду с *субъектами организационного конфликта* следует выделять и стороны, принимающие в нем участие. Степень их участия в нем не одинакова.

Инициаторы конфликта – это участники конфликта, осознающие наличие противоречий и предпринимающие конкретные действия по их разрешению. Инициаторы конфликта могут выступать непосредственными участниками активного конфликтного взаимодействия, а могут находиться в стороне от него, занимая позицию стороннего наблюдателя.

Основные участники конфликта – это противодействующие стороны, они осознают уровень несовпадения и разнонаправленность интересов.

Группы поддержки – это участники конфликта, занимающие позиции одной из конфликтующих сторон и оказывающие ей непосредственную или косвенную поддержку.

Посредники и свидетели организационного конфликта – это строго нейтральные лица.

Данная структура обусловлена спецификой сотрудников любой организации.

Типологизация организационных конфликтов включает два основных типа: *внутриорганизационный конфликт* и *межорганизационный конфликт*.

Внутриорганизационные конфликты – это конфликты, возникающие в рамках организации (предприятия) между ее структурными (системными) элементами и разрешаемые, как правило через существующие нормативные документы и соглашения, регулирующие взаимоотношения подструктур организации.

Межорганизационные конфликты – это конфликты, возникающие в рамках межорганизационного взаимодействия. Они также разрешаются в рамках соответствующей нормативной базы регулирующей эти взаимоотношения.

Специфическим и широко распространенным видом организационного конфликтного взаимодействия в условиях становления и функционирования рыночных отношений в экономике выступают трудовые конфликты. *Трудовой конфликт* – это вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения.

Среди конкретных причин организационных конфликтов обычно выделяют следующие.

Неточность правил, регламентов как таковых, так как они разрабатываются людьми.

Расхождение, различие или пересечение интересов членов организации. Объективно могут расходиться цели и интересы работников и разных подразделений в организациях.

Различие в ценностных ориентациях. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации.

Различные формы экономического и социального неравенства. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти – подчинения).

Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом или статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации. Этот тип причин вызывает структурные организационные конфликты.

Особую роль в развертывании организационного конфликта играют *субъективные* причины. Наиболее часто встречаются следующие:

- нечеткое распределение прав и обязанностей членов организации;
- неправильные действия одного или нескольких членов организации, наносящие ущерб общему делу или срывающие достижение общей цели;
- ситуационная несовместимость двух или большего числа членов организации, проявляющаяся в несоответствии поступков одного члена организации ожиданиям, ценностным установкам, жизненным правилам другого (других);
- расхождение во мнениях, оценках, суждениях тех или иных членов группы; личная неприязнь одного члена организации к другому (другим), мешающая их сотрудничеству и достижению общей цели;
- зависть одного или нескольких членов группы к успехам, престижу, авторитету другого, более преуспевающего в каком-либо отношении члена той же организации;
- психологическая несовместимость двух или нескольких членов данной организации.

Организационные конфликты могут протекать не только в *открытой*, но *скрытой* форме. Скрытый конфликт характеризует его мирное протекание, отсутствие явной борьбы.

Одной из форм скрытого конфликта является *рестрикционизм*, который может проявляться в виде медленного выполнения работы, т.е. искусственного сдерживания выработки (количественное регулирование производительности труда) или в виде неиспользования возможностей повышения эффективности трудовой деятельности при введении технико-экономических изменений (качественное регулирование производительности труда).

Второй формой скрытого социально-экономического конфликта является *саботаж*. При пассивном саботаже работники сознательно терпят неполадки и нарушения в снабжении или доводят их до логического конца (например, ждут, пока не остановится конвейер). При активном саботаже неполадки и перебои в снабжении создаются специально. *Организационный саботаж* заключается в сознательном нарушении организации труда.

Практическая часть

Задание 1. Законспектировать тему лекции 10 ответив в письменной форме на следующие вопросы.

1. В чем состоит сущность конфликта в организации?
2. Какова типология организационных конфликтов? Охарактеризуйте типы организационных конфликтов.
3. Каковы причины возникновения организационных конфликтов?
4. Что представляют собой скрытые формы организационного конфликта: рестрикционизм и саботаж.

Задание 2. Кейс «Диагностика типичного организационного конфликта»

Конфликт произошел между сотрудниками отдела консалтинга и директором департамента аудита и консалтинга. Отдел был образован 01.06.2008г., за несколько месяцев до описываемых событий, работники были набраны из других подразделений и никогда раньше не сталкивались с подобными задачами, которые ставились перед отделом консалтинга, но можно говорить о том, что с работой справлялись хорошо и начальство не подводило.

Директор департамента аудита и консалтинга А.Г. Сафина активно принимала участие в работе вновь сформировавшегося отдела консалтинга, и поскольку дело было новым, начальник отдела и сотрудники с благодарностью принимали помощь и советы руководителя.

Но отношения складывались не лучшим образом. Действиями А.Г. Сафиной руководило желание наилучшим образом разрешать возникающие проблемы, потому как она взваливала на себя большую часть работы, но мнение подчиненных по этому поводу во внимание не принималось. Это уже было преддверием конфликта.

По прошествии некоторого времени с момента образования отдела консалтинга, сотрудники окончательно освоились с возложенными на них обязанностями, вникли в суть исполняемых функций и уже не нуждались в столь пристальном внимании к их работе со стороны руководства, с которым обсуждались только уникальные, очень сложные проблемы и представлялись отчеты о проделанной работе.

А.Г. Сафина, в силу своей занятости не могла знать обо всех тонкостях функционирования отдела консалтинга и методах оказания консультационных услуг, а также быть в курсе всех проблем. Однажды ею была замечена ошибка новой сотрудницы из данного отдела, очень серьезная, о которой начальник отдела Е.Г. Домрачева, конечно,

знала и держала ситуацию под контролем, но решила не доводить до сведения начальства.

С этого случая отношения резко изменились. Все свои силы А.Г. Сафина бросила на контроль за отделом. С этого момента, в ноябре 2008г., и начал свое развитие конфликт, но развиваться он не успел, длился всего один день и сразу же затих.

Далее А.Г. Сафина начала активно вмешиваться в работу, нередко отдавая распоряжения в обход Е.Г. Домрачевой, иногда, полностью противоречащие ее указаниям. Это ставило Е.Г. Домрачеву в крайне неловкое положение перед починенными и коллегами по Компании. Участились случаи вызова исполнителей-консультантов «на ковер».

Посещения А.Г. Сафиной кабинета, в котором находился отдел консалтинга, стали практически ритуалом. Не обладая нужными навыками общения с клиентами, А.Г. Сафина заводила разговор с пришедшими людьми, с которыми работали в данный момент сотрудники. Это вызывало, во-первых, недовольство работников из-за срыва работы, но и порой приводило к весьма серьезным скандалам с посетителями, поскольку, А.Г. Сафина человек несдержанный, порой грубый и фамильярный, абсолютно не слушающий собеседника.

Стало привычным, что в отсутствие кого-либо в отделе консалтинга А.Г. Сафина, перебирала документы на столах, часть брала к себе в кабинет, часть перекладывала с места на место, не считая нужным об этом предупредить работников.

В результате чего сотрудники с ног сбивались, пытаясь найти бумаги. Отрывала от процесса других или вдруг сама кидалась «помогать», чем только сильнее запутывала окружающих и окончательно останавливала работу. Обращение же к ней с разъяснениями по каким-либо вопросам превратилось в сущую пытку.

Вместо конструктивной беседы имели место только постоянные отчитывания за нерадивость и неумение работать, мол, «как вы могли ко мне с такими мелочами обратиться, сами должны знать», и в то же время требовала докладывать ей обо всех сложностях в отделе консалтинга. Причем часто распекание проводилось в присутствии сотрудников других отделов и в абсолютно неподходящей форме. Конфликт начинает принимать открытую форму.

Чтобы отстоять свое право на свободу и самостоятельность действий, начальник отдела консалтинга Е.Г. Домрачева и сотрудники отдела, обращали внимание А.Г. Сафиной на то, что работать они все-таки умеют, и столь сильное внимание излишне, но результата не было.

Такие взаимоотношения складывались уже в марте 2009 г., а конфликт разгорался все больше и больше, его длительность составила уже 7 дней, но проблема осталась

нерешенной, и конфликт вновь затих на стадии затухания.

Подобные действия директора департамента аудита и консалтинга могли не иметь отрицательных последствий. Но сотрудники продолжали работать в состоянии постоянного напряжения, испытывая непрекращающийся стресс от недостатка информации и противоречивости доводимых сверху указаний.

В итоге сотрудники постарались сократить до минимума все контакты с А.Г. Сафиной, утаивая положение дел, и даже документы на подпись стали носить к ее заместителю, а не к ней.

Казалось, что конфликт затухает, и возможно проблема решится сама собой. Но прекращение открытого противоборства было достигнуто ненадолго. Вскоре, в сентябре 2009 года, конфликт начинает разгораться с новой силой, и продолжается в течение 14 дней. При этом резко ухудшаются отношения между А.Г. Сафиной и Е.Г. Домрачевой, вплоть до решения Е.Г. Домрачевой уволиться.

Негативные отношения складывались также и у сотрудников с А.Г. Сафиной, накапливалась обида и чувство несправедливости. Атмосфера была очень накаленной, у людей просто опускались руки, коллектив стал работать заметно хуже.

Таким образом, на момент проведения исследования рассматриваемая конфликтная ситуация, характеризующая проблему типичных организационных конфликтов для данной Компании, не решена.

Задание: Дать развернутую характеристику организационного конфликта:

- определить основных и второстепенных участников конфликта, и временные границы конфликта,

- установить какими были отношения между конфликтующими сторонами до возникновения конфликта, установить их личностные особенности.

- установить причины возникновения организационного конфликта, его влияние на коллектив Компании и, по возможности, выявить суть проблемы, то есть скрытую причину конфликта.

Литература для подготовки: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11.

Организационно-управленческий конфликт.

Цель: изучение сущности и разновидности организационно-управленческого конфликта, специфики его проявления и разрешения.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: индивидуально-групповой опрос, кейс.

Вопросы для обсуждения

1. Понятия и разновидности организационно-управленческого конфликта.
2. Специфика проявления организационно-управленческого конфликта.
3. Разрешение организационно-управленческого конфликта.

Теоретическая часть

Организационно-управленческий конфликт – это конфликт 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.

Различают следующие виды организационно-управленческого конфликта.

Конфликт, связанный с распределением статусов и власти. Первое вытекает из несоответствия количества статусов высокого ранга наличным или потенциальным притязаниям членов организации. Второе объясняется двумя обстоятельствами. В организации создается иерархия должностей и соответственно имеет место делегирование власти вышестоящих звеньев руководства нижестоящим. А всякая власть, в том числе и делегированная, имеет тенденцию к расширению границ применения – отсюда столкновение ее субъекта с вышестоящим субъектом власти. Вместе с тем иерархичность построения организации и управления внутренне порождают одностороннюю ответственность низших звеньев перед высшими, что приводит к административному произволу и т. д.

Конфликт, порождаемый проявлением разнообразных дисфункций в организации, обусловленных как объективными, так и субъективными обстоятельствами. В числе объективных – ситуация социального изменения. Организация функционирует в определенных условиях – внутренних и внешних (социальная и политическая среда). Они

не остаются постоянно неизменными. Возникающие изменения нарушают устоявшийся способ функционирования, происходит определенная дезорганизация системы. Социальная дезорганизация – неотъемлемая часть процесса социального изменения.

Конфликт, обусловленный неадекватным разделением труда между членами организации и соответственно неадекватной ролевой структурой коллектива. Он вытекает из ошибочной стратегии и тактики подбора и расстановки кадров.

Конфликт, возникающий на базе нарушения формальных и неформальных норм, «правил игры». Любая норма предполагает возможность отклонения от нее в реальном поведении. Противоречие между нормой как идеальной моделью, образцом поведения и ее фактической реализацией становится конфликтом в случае отклоняющегося поведения. Причины конфликта многообразны. В их числе личностные – одни из главных. «Атмосфера безличности» устанавливает границы допустимого отклонения от образцов поведения, а личностные мотивы нарушают эти границы.

Нарушение норм и связанный с этим конфликт заложен во многом в недрах системы санкций и стимулов труда, принятой и используемой в организации.

Объективным законом функционирования организации является внутренняя ее интеграция, сплочение членов в единое целое. *Конфликт между системой стимулов, направленных на повышение интеграции, и антистимулами указанного процесса* – один из существенных видов организационно-управленческих конфликтов.

Общей формой проявления преимущественно объективных по своей природе конфликтов является дезорганизация – состояние, при котором групповые нормы, шаблоны коллективных действий в той или иной мере приходят в несоответствие с новыми потребностями. Начинается поиск новых процедур действий и обновления отдельных элементов функций.

Таким образом, дезорганизация на субъективном уровне проявляется в виде нарушения согласованных действий членов группы, т. е. несогласия. Несогласие – это отказ образовавшейся внутри организации первичной группы от предписанных шаблонов, норм поведения, это – неисполнение в той или иной мере своих обязанностей, поскольку оспаривается их легитимность в изменяющейся ситуации.

Углубляющееся несогласие порождает напряженность в организации – форму проявления более высокого этапа возникающего конфликта. Напряженность выступает в позитивном и негативном аспектах. Наибольшую опасность для позитивной деятельности организации представляет конфронтация, ведущая к расколу организации, что связано с кристаллизацией частных интересов и подменой ими общих. Конечный итог негативной напряженности – агония организации.

К структурным методам разрешения организационно-управленческого конфликта относятся следующие:

1) *четкая формулировка требований*: разъяснение требований к результатам каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы;

2) *использование координирующих механизмов*: строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большими группами «конфликтных ситуаций», т. к. подчиненные знают, чьи распоряжения они должны выполнять. В некоторых организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых является увязка целей различных подразделений;

3) *постановка единых целей, формирование общих ценностей*: этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации; эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества;

4) *система поощрения*: установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников.

Управление конфликтным противостоянием включает и межличностные способы преодоления. Различают следующие основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях:

- *настойчивость (принуждение)*: тот, кто придерживается данной стратегии, пытается заставить других принять свою точку зрения во что бы то ни стало (его не интересуют мнения и интересы других). Чем более долговременные в перспективе отношения связывают участников взаимодействия, тем более целесообразно заботиться не только о сиюминутном выигрыше, но и о сохранении стабильных взаимоотношений. Данный стиль может быть использован и эффективен в ситуации, угрожающей существованию организации. Недостатками такой стратегии являются подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений;

- *уход (уклонение)*: человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Это уместно, если предмет разногласий имеет для человека незначительную ценность, если ситуация может разрешиться сама собой, если в данный момент нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они могут появиться;

- *приспособление (уступчивость)* предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия признается рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую

ценность, чем взаимоотношения с другой стороной, когда при тактическом выигрыше не гарантирован и стратегический выигрыш. Однако, если данная стратегия становится доминирующей, то скорее всего руководство подчиненными не сможет быть эффективным;

- *компромисс* – данный стиль характерен принятием точки зрения другой стороны, но до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется преимущественно за счет взаимных уступок;

- *сотрудничество (решение проблемы)* – этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – неизбежный результат того, что у людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его принять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и сообща найти приемлемый для всех выход. В данной ситуации идет поиск устраивающего всех решения проблемы.

Практическая часть

Задание 1. Законспектировать тему лекции 11, ответив на следующие вопросы:

1. Что представляет собой организационно-управленческий конфликт?
2. Каковы разновидности организационно-управленческого конфликта?

Охарактеризуйте их.

3. Каковы структурные методы разрешения организационно-управленческого конфликта? Охарактеризуйте их.

Задание 2. Решение ситуативных тестов на тему: «Организационно-управленческая ситуация и направленность руководителя»

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 8. Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомпоновать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Литература для подготовки: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

Управление конфликтами: социально-психологический аспект.

Цель: изучить основные стратегии и тактики регулирования конфликтов, охарактеризовать варианты взаимодействия людей в конфликтных ситуациях, познакомить студентов с методами и психологическими механизмами управления конфликтами.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: индивидуально-групповой опрос, тестовые задания.

Вопросы для обсуждения

1. Психология конфликта: стадии, приемы и тактики конфликтного противоборства
2. Социально-психологические модели управления конфликтами.
3. Психологические механизмы управления конфликтами.

Теоретическая часть

Действия многих участников конфликта отличаются стереотипностью: применяемые тактики и приемы сменяют друг друга в определенной последовательности, сами они не отличаются разнообразием. Такая стереотипность поведения обусловливается сильным влиянием негативных эмоциональных состояний, которые изменяют восприятие реальности. Поэтому многие конфликты протекают по одной и той же схеме, имеют одни и те же этапы, одну динамику.

Действия многих оппонентов конфликта, независимо от его вида (за исключением внутриличностного), отличаются стереотипностью: применяемые тактики и приемы сменяют друг друга в определенной последовательности, сами они не отличаются разнообразием. Тем не менее многие участники конфликтов считают, что они действуют оригинально и сильно.

Такая стереотипность поведения обусловливается «фокусировкой» личности на конфликт, сильным влиянием негативных эмоциональных состояний, которые специфическим образом изменяют восприятие реальности. Поэтому многие конфликты протекают по одной и той же схеме, имеют одни и те же этапы, как принято говорить, одну динамику.

Существуют различные описания динамики конфликтов. Прежде всего рассмотрим самую распространенную. Согласно самому распространенному описанию, любой

конфликт состоит из четырех фаз, или периодов:

- инкубационного (скрытого);
- открытого противоборства (в том числе и приобретающего публичный характер);
- разрешение конфликта;
- постконфликтного (после его разрешения или преодоления).

Когда конфликт находится еще в *инкубационном периоде* (скрытом) состоянии, очень важно уловить *момент осознания оппонентами ситуации как требующей борьбы*, то есть момент понимания того, что возникшее противоречие в сложившихся условиях и с применением обычных методов разрешить невозможно. Осознание ситуации как конфликтной само по себе становится своеобразным *пусковым психологическим «механизмом»*, отсекающим все стратегии и формы поведения, не соответствующие противоборству. Вместе с тем этот механизм как бы «включает» стремление накопить ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

Осознание того, что конфликт неизбежен, что иными путями противоречие не разрешается, приводит к тому, что потенциальные оппоненты *осуществляют выбор стратегии, определяющей характер их активности и взаимодействий в конфликтной ситуации*. Все действия будущих оппонентов структурируются в определенную «линию» поведения, так оформляется общая стратегия поведения.

Далее происходит выбор конкретных действий в рамках общей стратегии поведения. На этой стадии происходит столкновение индивидуальных стратегий и тактик поведения. Обычно это проявляется в стремлении расширить сферу своих возможностей и сузить сферу обязанностей по отношению к оппоненту, но проявляется в силу личностного фактора это по-разному.

Само по себе это осознание ситуации как конфликтной порождает сильные эмоции, различные отношения к конфликту и оппонентам. Взвешиваются все «за» и «против», прорабатываются некие варианты совместных решений, действий, которые нередко называют тактиками из-за их особенностей и направленности. Среди таких тактик следует отметить две наиболее часто встречающихся.

Уход от конфликтной ситуации. Обычно такая тактика применяется при явном *неравенстве сил*. Многие участники конфликтов настроены главным образом на этот вариант, чтобы их оппонент сам вышел из конфликта.

Переговоры или «торг» (поиск компромиссов). В этом случае оппоненты могут выбрать способ разрешения конфликта за счет некоторых взаимных уступок, снижающих остроту противоречия, когда уменьшается его угроза. Каждая из сторон получает не все, к чему она стремится, но ту часть, которая способна в известной мере ее удовлетворить.

Такая тактика выбирается оппонентами при следующих типичных условиях:

- если ресурсы обеих сторон оцениваются как примерно равные,
- если конфликт из делового пока еще не перешел в эмоциональный,
- если участники конфликта по своим личным характеристикам не склонны к обострению отношений.

Следует отметить, что подобные тактики могут встречаться на всех этапах конфликта, но все же наиболее часто отмечаются именно на его начальной стадии.

В своем подходе к изучению конфликтных ситуаций американский социальный психолог Кеннет Томас отошел от традиционного метода, где конфликт понимался, только как негативное явление, вызывающее угрозу, и рассматривал, как и негативные, так и позитивные функции конфликта. В соответствии с этим К. Томас сконцентрировал свое внимание в изучении конфликтов на следующих аспектах:

- какие формы поведения характерны для людей в конфликтных ситуациях, какие из них являются более продуктивными или деструктивными;
- каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой *двухмерную модель регулирования конфликтов*. Идея модели двухмерного урегулирования конфликтов была создана в соавторстве с Ральфом Киллманом, из-за чего данную модель также называют тестом Кеннета - Киллмена. При разработке теста авторы придерживались идеи, что люди должны не стремиться избежать конфликта любой ценой, а наоборот должны грамотно управлять им.

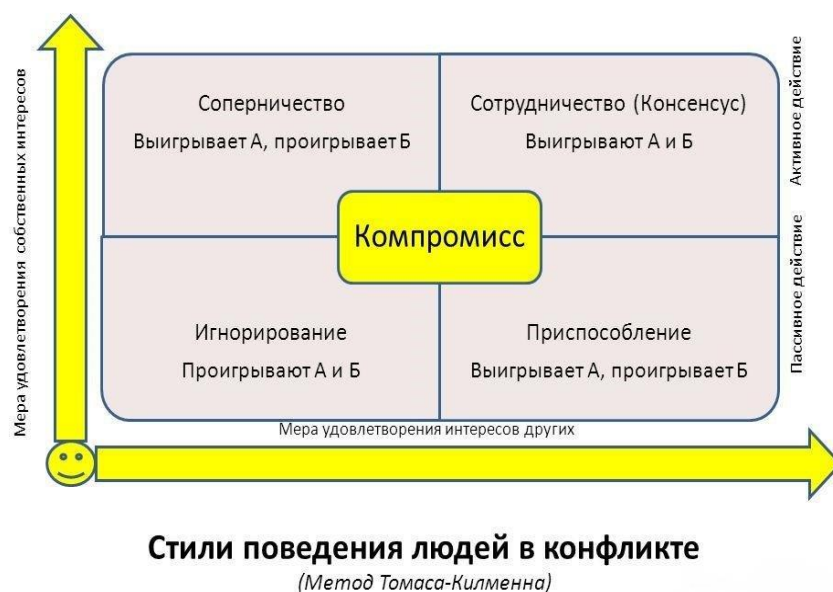


Рисунок 1 – Двухмерная модель регулирования конфликтов Кеннета - Киллмена

В 1985 г. М. Рахим, используя аналогичную концептуализацию, предложил свою классификацию.

Ориентация на себя		высокая	низкая
Ориентация на других	высокая	интегрирование	уступчивость
	низкая	доминирование	избегание

Рисунок 2 – Двухпараметрическая модель стилей управления межличностными конфликтами

«Ориентация на себя» означает степень стремления индивида удовлетворить свои потребности и интересы. «Ориентация на других» означает степень стремления или предрасположенности индивида удовлетворять потребности и ожидания других. Комбинации этих параметров дают пять стилей, или способов, управления конфликтами.

1. Интегрирование – высокая ориентация на себя и на других. Этот стиль включает открытость, обмен информацией, выяснение и проверку различий для достижения эффективного решения, приемлемого для обеих сторон.

2. Уступчивость или сглаживание – низкая ориентация на себя и высокая ориентация на других. Этот стиль ассоциируется с попытками преуменьшать важность различий и подчеркивать, акцентировать внимание на общности, совпадениях, чтобы удовлетворить потребности других, пренебрегая своими собственными интересами.

3. Доминирование – высокая ориентация на себя и низкая ориентация на других. Этот стиль идентифицируется с ориентацией «выиграть—проиграть» или с «силовым» поведением с целью добиться победы.

4. Избегание – низкая ориентация на себя и на других. Этот стиль ассоциируется с уходом в сторону, удалением себя (психологически или физически) из ситуации конфликта.

5. Компромисс – средняя ориентация на себя и на других. Этот стиль включает тактику «ты – мне, я – тебе», т. е. обе стороны что-то теряют, чтобы достичь взаимоприемлемого решения.

Вопрос об эффективности стилей длительное время находился в фокусе анализа исследователей. Обычно считается, что интегративный стиль наиболее эффективен. Однако использование разных стилей зависит от конкретных ситуаций. Результаты исследований показывают, что интегративный стиль и в определенной мере компромиссный наиболее приемлемы для управления стратегическими проблемами, а остальные – для тактических или повседневных проблем.

Управление групповыми конфликтами в организациях включает два процесса —

диагностику конфликта и выбор и применение стратегии вмешательства.



Рисунок 3 – Модель управления организационными конфликтами

Исчерпывающий диагноз включает измерение параметров конфликта и анализ диагностических данных. Измерению подлежат следующие параметры конфликта:

- 1) величина или интенсивность конфликта на индивидуальном, групповом и межгрупповом уровнях;
- 2) стили управления конфликтами;
- 3) источники интенсивности и основания выбора стилей;
- 4) индивидуальная, групповая и организационная эффективность.

Анализ данных включает оценку интенсивности конфликта, классификацию конфликтных стилей по подразделениям и их сопоставление с соответствующими нормами, а также установление взаимосвязи интенсивности конфликта, конфликтных стилей, их источников и эффективности. Диагноз должен дать ответ на вопросы — есть ли необходимость вмешательства и какой конкретно тип стратегии необходимо использовать. Обычно результаты диагноза обсуждаются представительной группой руководителей с привлечением специалистов.

Существует два подхода к выбору и использованию стратегий вмешательства в управлении конфликтами: *структурный* и *поведенческий*.

В *структурных (организационных)* стратегиях повышение эффективности взаимодействия достигается посредством изменения структурных характеристик: механизмов дифференциации и интеграции, систем коммуникации, вознаграждений и наказаний. Здесь используются методы обогащения труда, реструктурирование рабочих мест, социотехнические изменения трудового процесса и т. д.

В *стратегиях вмешательства, ориентированных на поведение (психологических стратегиях)*, делается акцент на повышение групповой и организационной эффективности через изменение организационной культуры (установок, норм, ценностей, убеждений и т. д.) и, как следствие, поведения. Процедуры вмешательства (Т-тренинг, ролевой анализ, трансактные процедуры, методы группового развития, межгрупповая

лаборатория и т. д.) ориентированы на обучение членов организации различным стилям управления конфликтами и диагностике ситуаций, в которых можно использовать эти стили.

Регулирование конфликтных взаимодействий значительно облегчается при использовании психологических механизмов управления конфликтами.

Выделяют три основных *психологических механизма* регулирования конфликтов:

- влияние на партнера;
- оценка выигрышей – проигрышей;
- научение.

Механизм *влияния на партнера* содержит несколько *технических приемов*:

- демонстрация усиления собственных ресурсов. В этом случае одна сторона показывает другой, что у нее есть все доказательства собственной правоты (инструкции, постановления т.п.). Реакция на этот прием может быть двоякой:

- конфликтующая сторона признает свое поражение либо дополнительно мобилизует ресурсы;
- использование тактики выжидания, что создает ситуацию неопределенности для оппонента;
- внезапное нападение на противника;
- понуждение путем навязывания противоположной стороне таких условий, в которых сужается степень ее самостоятельности;
- дезориентация, дезинформация противоположной стороны в случае создания критической (криминогенной) ситуации.

Механизм оценки выигрышей-проигрышей заключается в следующем. Конфликтная ситуация аналогична игре, где каждый ход зависит от предыдущего, и поэтому постоянно ведется оценка всех

Практическая часть

Задание 1. Законспектируйте тему лекции 12, ответив на следующие вопросы:

1. Из скольких фаз состоит любой конфликт? Охарактеризуйте их содержание. Каковы основные тактики поведения человека (группы) в конфликте?
3. В состоит суть двухмерной модели регулирования конфликтов Кеннета – Киллмена? Опишите ее.
3. Какие параметры конфликта подлежат измерению?

4. Сколько существует подходов к выбору и использованию стратегий вмешательства в управлении конфликтами?

5. Каковы основные психологические механизмы регулирования конфликтов? Охарактеризуйте их.

6. Сколько технических приемов содержит механизм влияния на партнера?

7. В чем заключается механизм оценки выигрышей-проигрышей?

Задание 2. Инструкция к тесту Томаса – Килманна «Поведение в конфликтной ситуации»

Вам предложено 30 пар вариантов различного поведения в конфликте. В каждой из пар необходимо выбрать одну наиболее близкую Вам. Правильных или ошибочных ответов нет, старайтесь отвечать вдумчиво и правдиво, т.к. только от этого зависит достоверность результата теста. Время прохождения теста: 20 – 25 минут

Рассмотрим ситуацию, когда вы обнаруживаете, что ваши желания отличаются от желаний другого человека, Как вы обычно реагируете? Здесь вы найдете несколько пар утверждений, описывающих возможное ответное поведение. В каждой паре обведите утверждение «А» или «Б», которое наиболее характерно для вашего поведения. Во многих случаях ни поведение «А», ни поведение «Б» не являются для вас типичным. В таком случае обведите тот ответ, который в наибольшем приближении соответствует вашим возможным действиям.

Внесите ваши результаты в ниже приведенную таблицу.

Таблица – Стиль разрешения конфликтов

№ вопроса	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.					
2.					

Обработка и интерпретация результатов теста:

Количество баллов, набранных испытуемым по каждой шкале, даёт представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Формулы, для прогнозирования исхода конфликтной ситуации:

А) Соревнование + Решение проблемы + 1/2 Компромисса

Б) Приспособление + Избегание + 1/2 Компромисса

- если сумма А > суммы Б, шанс выиграть конфликтную ситуацию есть у вас

- если сумма Б > суммы А, шанс выиграть конфликт есть у вашего оппонента.

Стиль, набравший наибольшее число баллов – ваш стиль разрешения конфликтов.

Вопросы к тесту Томаса – Килманна «Поведение в конфликтной ситуации»

1. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- ☒ Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- ☐ Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я стараюсь найти компромиссное решение.
- ☐ Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.
3. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- ☐ Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
4. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я стараюсь найти компромиссное решение.
- ☐ Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
- ☐ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.
6. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
- ☐ Я стараюсь добиться своего.
7. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- ☐ Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого.
8. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- ☐ Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- ☐ Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я твердо стремлюсь достичь своего.
- ☐ Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

☐ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

☐ Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

☐ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

☐ Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

☐ Я предлагаю среднюю позицию.

☐ Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

☐ Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

☐ Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

☐ Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

☐ Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

☐ Я стараюсь не задеть чувств другого.

☐ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

☐ Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

☐ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

☐ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

☐ Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

☐ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

☐ Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

☐ Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

☐ Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.

21. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- ☐ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
 - ☐ Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
 - ☐ Я отстаиваю свои желания.
23. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.
 - ☐ Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
 - ☐ Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.
 - ☐ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я предлагаю среднюю позицию.
 - ☐ Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.
 - ☐ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 - ☐ Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.
29. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я предлагаю среднюю позицию.
 - ☐ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий
30. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- ☐ Я стараюсь не задеть чувств другого.
 - ☐ Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Литература: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Тема: Управление конфликтами: организационный аспект

Цель: изучение организационных аспектов управления конфликтами.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: опрос, деловые игры.

Вопросы для обсуждения

1. Методы предупреждения и стимулирования конфликтов.
2. Разрешение организационного конфликта.
3. Компромисс и консенсус как эффективные способы разрешения конфликтов.

Теоретическая часть

Методы предупреждения конфликта. Предупреждение конфликта – это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы. Предупреждение конфликта подразумевает его прогнозирование.

Стратегия предотвращения конфликта предусматривает осуществление таких принципов, как *своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность, гласность.*

Не любые конфликты общественные субъекты стремятся предотвратить. В иных конфликтах они заинтересованы. Стимулирование конструктивных конфликтов, являющихся двигателем прогрессивных изменений, модернизации общественной системы, составляет весьма существенную сторону социального управления. Речь не идет об искусственном нагнетании конфронтации, о насаждении враждебности в обществе, что обычно практикуется агрессивными силами для оправдания своего существования.

Существует много различных квалификаций методов предупреждения конфликта. Можно выделить три группы методов предупреждения конфликт.

Первая группа методов предупреждения конфликта направлена на предотвращение развития насильственной стадии развития конфликта.

Вторая группа – на разрешение противоречий, вызвавших конфликт.

Третья группа – на снижение уровня противостояния сторон, отказ каждого участника от односторонних действий и переход к поиску совместного решения проблемы.

Каждая из групп методов предупреждения конфликта, как и сами методы, обладают рядом достоинств, недостатков и ограничений. Обычно наиболее эффективным в процессе предупреждения конфликта является комплексное применение различных методов в зависимости от конкретных условий и характера конфликта.

К первой группе методов принято относить раннюю диагностику и выявление причин конфликта с целью в дальнейшем не допустить его дальнейшего разрастания. Для этих целей часто используются стандартизированные процедуры, основанные на отслеживании конфликтных отношений с помощью новейших информационных систем. Однако основной акцент делается на развитие институтов и механизмов предупреждения насильственных форм развития конфликтов. К их числу относится создание широкой сети государственных и негосударственных консультационных служб. Важнейшая роль в предупреждении конфликтов принадлежит системе образования, СМИ.

Основоположником второй группы методов, нацеленных на устранение причин возникновения конфликтов, является Дж. Бертон. Согласно Бертону, разрешение конфликта должно основываться на изменении глубинных структур, спровоцировавших конфликт. Правильно организованное общение между социальными группами, находящимися в конфликте, является одним из центральных методов в данном подходе. Оно направлено на изменение характера восприятия, и отношений сторон друг к другу.

Третья группа методов включает в себя ряд приемов, которые предполагают перевод конфликта в рациональный план. Лишь очень немногие конфликты по своей природе являются конфликтами с нулевой суммой, т.е. когда интересы конфликтующих сторон полностью противоположны. Иной вариант - диверсифицировать ценности и цели, т.е. сделать так, чтобы разные группы стремились к разным, непересекающимся целям. Таким образом, конфликт будет исчерпан за отсутствием спорных сторон. Стороны могут сформировать цели более высокого порядка, позволяющие объединиться ради их достижения. Во всех этих случаях конфликт становится конфликтом с ненулевой суммой, а значит исчерпанным.

Есть и другие методы снижения напряженности конфликта, в том числе и с использованием силового давления. Так, в международных отношениях к участникам конфликта применяют санкции, подкрепленные юридически, чтобы побудить их к поиску мирных средств решения проблемы. В целом же, основная проблема при использовании методов, ориентированных на поиск взаимоприемлемого варианта решения, заключается в том, конфликтующие стороны не всегда ведут себя рационально и не всегда готовы к компромиссам ради достижения согласия. Несмотря на указанные ограничения, в рамках

именно этой группы методов разрабатывается технология ведения переговоров и осуществления посреднических услуг.

Стимулирование конфликта. Стимул – это побудительная причина, фактор, вызывающий реакцию или действие для достижения поставленных целей, задач.

Симулирование конфликта предполагает вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию конфликта. К методам стимулирования конфликта относятся:

1) *манипуляция коммуникациями*, т.е. предоставление неясной, неточной, неправдивой или угрожающей информации, разглашение организационных тем за границы традиционных коммуникативных каналов;

2) *изменения в структуре организации*, такой как содержание деятельности, выполняемые задачи, реформирование структурных подразделений или всей организации в целом.

Руководители зачастую прибегают к стимулированию конфликта, но к данной деятельности нужно подходить осторожно: учитывать индивидуальные особенности каждого человека в коллективе, прогнозировать их реакцию на провокации, объективно оценивать эмоциональный фон, уметь направить «конфликтную энергию» в нужное русло, предотвращать негативные последствия стачек, управлять происходящими событиями.

Говоря о конфликтах их можно поделить на конструктивные и деструктивные конфликты. Принимая во внимание, что конфликт есть неотъемлемый источник общественных изменений и развития (конструктивные конфликты), можно выделить функциональные, позитивные для организации результаты.

1. Активизация модификаций, модернизаций, прогресса. Столкновение новых идей и форм организации с устоявшимися консервативными традициями невозможно без конфликта, ибо, как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди.

2. Вынесение точных и полных высказываний, совместная работа над ними, гласность реальных позиций сторон по интересующим вопросам.

3. Привлечение внимания, интересов и ресурсов для решения проблем, сопровождающееся экономией рабочего времени и средств организации. Повсеместно острые конфликты внутри организации обходят стороной из-за уважения к организационным нормам и традициям, а также из чувства вежливости к руководителю.

4. Выработка чувства соучастия к принятию общих решений у участников конфликта, что, как следствие, облегчает реализацию данных процессов.

5. Подбор и принятие взвешенных и обоснованных действия с целью доказать правильность своих суждений.

6. Мотивация участников к взаимодействию и высвобождению новых продуманных эффективных решений, устраняющих саму проблему или ее значимость, что происходит путем понимания интересов друг друга и осознания невыгодности углубления конфликта.

8. Синергизм как совместная деятельность для достижения общих целей, выступающая в объединении всех частей организации. Честное соперничество, основанное на взаимном уважении и доверии, приводящее к сотрудничеству.

9. Разрядка накаленных психологических взаимоотношений между людьми, путем выяснения интересов и позиций с каждой стороны.

10. Переход от традиций группового мышления, конформизма, к развитию свободомыслия, индивидуальности работника.

11. Привлечение неактивного числа сотрудников к решению организационных проблем с дальнейшим их личностным развитием.

12. Поиск кулуарных групп и мелких фракций, а также их лидеров, использование в дальнейшем данной информации для повышения эффективности управления.

13. Формирование у участников конфликта умений и навыков элементарного решения возникающих проблем.

14. Сплоченность коллектива при возникновении межгрупповых конфликтов. Данный аспект можно достичь путем отыскание общего врага, конкурента извне. Внешний конфликт способен погасить внутренние распри, причины которых со временем часто отпадают, утрачивают актуальность, остроту и забываются.

Кроме того, практика разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» – страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности; В связи с эти люди перестают относиться к разногласиям как «злу», всегда приводящему к дурным последствиям.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что стимулирование подходит только для конструктивных конфликтов.

Разрешение конфликта. Процесс разрешения любого конфликта складывается, как минимум, из трех этапов.

Первый – подготовительный – это диагностика конфликта.

Второй – это разработка стратегии разрешения конфликта и технологии.

Третий – непосредственная практическая деятельность по разрешению конфликта -

реализация комплекса методов и средств.

Диагностика конфликта включает:

- а) описание его видимых проявлений (стычки, столкновения, кризисы и т.д.);
- б) определение уровня развития конфликта;
- в) выявление причин конфликта и его природы (объективной и субъективной); г) измерение интенсивности;
- д) определение сферы распространенности.

Каждый из отмеченных элементов диагностики предполагает объективное понимание, оценку и учет основных составляющих конфликта – содержания противоборства, состояния его участников, целей и тактики их действий, возможных последствий. Конфликт диагностируется в *структурном и функциональном планах, в ситуационном и позиционном аспектах, как состояние и процесс.*

Разработка стратегии разрешения конфликта осуществляется с учетом возможных моделей разрешения и принципов управления конфликтом. Существует несколько моделей завершения конфликтов: «победа-поражение», «выигрыш-проигрыш». В этих случаях то разрабатывается *стратегия устранения одной из сторон путем доведения борьбы до победного конца.*

В ситуации, когда возможна модель разрешения конфликта «победа-победа», «выигрыш-выигрыш», «взаимный выигрыш», прорабатывается *стратегия обоюдного примирения.* Ослабление конфликта, его преобразование, постепенное затухание – таковы моменты асимметричного решения конфликта.

Наконец, в ситуации, при которой ни одна из сторон не может выиграть противоборство, а обе его проигрывают, оказывается целесообразной *стратегия подавления конфликта, механического его устранения.*

Разнообразные стратегии разрешения конфликта формировались исторической практикой. Среди них наиболее часто используются четыре стратегии, причем каждая из них имеет свои достоинства и недостатки и может быть использована в зависимости от обстоятельств, времени на решение и конечных целей.

1. Мнимое улаживание. По сути это принуждение к миру без устранения причин, вызвавших конфликт. В качестве принуждающих средств используются: власть (реальная или мнимая), посулы, запугивание, взывание к разуму или благородным чувствам. В результате конфликт не разрешается, а загоняется внутрь, срабатывает психологическая защита участников – происходит переоценка ситуации, смирение с ней. Этот тип стратегии подходит для снятия эмоционального напряжения при взаимодействии конфликтующих сторон, но не приводит к решению проблемы, породившей конфликт.

Последствием использования данной стратегии является возобновление конфликта на новом уровне в усиленном или измененном варианте.

2. Победа одной из сторон. Сущность этой стратегии заключается в признании превосходства позиции одной из конфликтующих сторон, ее правоты, силы и подчинении ей другой стороны.

3. Компромисс. Суть этой стратегии состоит в согласии обеих сторон на основе взаимных уступок и терпимости к позиции противника при сохранении несхожести основных позиций, взглядов, мнений, отношений. Эта стратегия хороша как промежуточный шаг, передышка, позволяющая более глубоко разобраться в ситуации и подготовиться к ее окончательному или более эффективному решению. Она зачастую не решает самого конфликта, но ликвидирует конфликтную обстановку. Последствиями такой стратегии могут быть временное затишье для накопления сил с целью продолжения борьбы или скрытая борьба другими средствами, возможное разделение сфер деятельности при взаимном невмешательстве или ослаблении требований друг к другу.

4. Интеграция. Основа стратегии интеграции заключается во взаимном примирении и согласии, достигнутом за счет перестройки взглядов и отношений, нахождения общих позиций, интересов, целей, способов деятельности и поведения, удовлетворяющих противоборствующие стороны. Применение данной стратегии основывается на признании различий позиций и мнений сторон и готовности принять их во внимание для понимания причин конфликта и поиска вариантов решения, приемлемых для обеих сторон. Результатом такой стратегии будет разрешение конфликта, улучшение взаимоотношений сторон, стремление к сотрудничеству, повышение доверия, эмоциональный подъем, повышение эффективности деятельности. Это самая сложная в реализации, но и самая эффективная стратегия разрешения конфликтов.

Общий алгоритм выхода из конфликтной ситуации включает в себя целую совокупность последовательных действий:

- анализ конфликтной ситуации;
- выявление личностных особенностей участников конфликта;
- сбор разнообразной информации о конфликте;
- выбор стратегии управления конфликтной ситуацией;
- собеседование с участниками конфликта;
- конкретные шаги по устранению причин конфликта;
- создание общественного мнения, направленного на разрешение конфликта;
- использование по необходимости правовых или административных мер по устранению причин конфликта.

Существуют четыре способа (метода) разрешения конфликтов:

- 1) соглашение в результате совпадения мнений всех участвующих в конфликте сторон;
- 2) соглашение в соответствии с законодательной или моральной волей третьей внешней силы;
- 3) соглашение, навязанное одной из сторон конфликта;
- 4) застарелый конфликт теряет свою актуальность и разрешается сам собой.

Выделяются четыре возможных варианта разрешения конфликта между противостоящими сторонами А и Б:

- 1) А выигрывает за счет Б;
- 2) Б выигрывает за счет А;
- 3) А и Б оказываются в проигрыше, хотя каждая надеялась на благополучный исход;
- 4) А и Б могут оказаться в выигрыше в разных отношениях на основе компромисса, взаимных уступок, взвешивания возможных потерь в ходе самого конфликта.

Выбор пути разрешения конфликта всецело зависит от конфликтующих сторон, но решающую роль в этом могут сыграть сопутствующие факторы. К примеру, на выбор мирного пути урегулирования конфликта могут оказать влияние такие факторы, как наличие в обществе равновесия сил, соответствующего исторического опыта, гласности, институциональных условий для консультаций и переговоров.

Компромисс и консенсус как эффективные способы разрешения конфликтов. В современной конфликтологии можно выделить два типа успешного завершения конфликта: компромисс и консенсус.

Компромисс представляет собой такой способ разрешения конфликта, когда конфликтующие стороны реализуют свои интересы и цели путем либо взаимных уступок, либо уступок более слабой стороны, либо той стороне, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний.

Консенсус – наличие между двумя или более индивидами сходных ориентаций в каком-либо отношении, та или иная степень согласия и согласованности в действиях. При таком понимании консенсуса поведение основывается на согласии, отличается от поведения, основанного на договоре. При этом консенсус выступает первичной формой – он возникает в сознании людей. Договор же вторичен, так как он есть нормативное закрепление консенсуса.

Достижение консенсуса в обществе предполагает достижение консенсуса политического. Под ним обычно понимается состояние согласия в отношении того или иного политического курса в целом либо отдельных его аспектов.

Для поддержания консенсуса в обществе необходимо учитывать три обстоятельства.

Во-первых, естественная готовность большинства следовать действующим законам, установлениям, нормам.

Во-вторых, позитивное восприятие институтов, призванных претворять в жизнь эти законы и установления.

В-третьих, ощущение принадлежности к некой общности, что способствует определенному нивелированию роли различий.

Практическая часть

Задание 1. Законспектируйте тему лекции 13, ответив в письменной форме, на следующие вопросы:

1. Что такое предупреждение конфликта?
2. Каковы группы методов предупреждения конфликта. Раскройте их содержание.
3. Что такое стимулирование конфликта?
4. Каковы методы стимулирования конфликта?
5. Каковы функциональные, позитивные для организации результаты конструктивных конфликтов?
6. Каковы этапы разрешения конфликта?
7. Какие стратегии наиболее часто используются для разрешения конфликтов?
8. Каковы этапы процесса разрешения любого конфликта?
9. Что включает в себя диагностика конфликта?
10. В каком плане и аспектах диагностируется конфликт?
11. Какую последовательность действий включает в себя общий алгоритм выхода из конфликтной ситуации?
12. Каковы четыре основных способа (метода) разрешения конфликтов?
13. Каковы четыре возможных варианта разрешения конфликта между противостоящими сторонами?
14. Что такое компромисс? Что такое консенсус?
15. Какие три обстоятельства необходимо учитывать для поддержания консенсуса в обществе.

Задание 2. Деловая игра «Конфликт в трудовом коллективе».

Цель игры. Ознакомить студентов с социально-психологическими исследованиями конфликтов, возникающих в трудовых коллективах и малых формальных и неформальных группах, выделить причины конфликтов, определить их виды и попытаться найти способы конструктивного решения конфликтных ситуаций.

Участники игры:

1. Бригадир комплексной бригады строителей Бутов.
2. Неформальный лидер бригады Ломов.
- 3 «Новенький» инициативный рабочий бригады Новиков.
4. Члены бригады: рабочий 1, рабочий 2 и т. д. (можно каждому дать имя, фамилию).
5. Группа экспертов.

Игровая ситуация. В комплексной бригаде строителей сложились следующие негативные традиции:

1. Часть рабочего времени отдельные члены бригады выполняли «левые» работы, нередко используя материалы со стройки.
2. Заработанные «левые» деньги (часть денег), как правило, использовались для организации совместного застолья.
3. Инициатором и руководителем «левых» заработков и застолий был неформальный лидер Ломов. Он же отбирал для «левых» работ наиболее лояльных членов бригады.
- 4.

В бригаде нередко были опоздания и прогулы без уважительной причины. остальные члены бригады вынуждены были работать за всю бригаду как во время прогулов, так и во время выполнения частью бригады «левых работ». 5.

Бригадир, пожилой человек, дорабатывающий до пенсии, фактически не вмешивался в сложившиеся в бригаде традиции.

6. В бригаду приходит на постоянную работу инициативный, молодой, но уже опытный рабочий Новиков. Он видит, что часть бригады во главе с неформальным лидером Ломовым паразитирует за счет остальных ее членов. Новиков не желает, чтобы его труд присваивали «паразиты», и начинает действовать.

Порядок проведения игры

1. Назначить (избрать) бригадира, неформального лидера, «новенького» и экспертов.
- 2.

Остальных студентов разделить примерно на две равные части, одна из которых

будет представлять «активных» сторонников неформального лидера Ломова, другая - «пассивных» работников, вынужденных терпеть существующие в бригаде традиции. 3.

В ходе игры исполнители ролей несколько раз меняются местами.

4. Высказывание экспертов и подведение итогов.

Возможные варианты действий «новенького»:

- обратиться к бригадиру;

- поговорить с неформальным лидером;

- на собрании бригады попытаться привлечь на свою сторону «пассивных» членов бригады и совместными усилиями оказать «давление» на: а) бригадира; б) неформального лидера; в) сторонников негативных традиций; г) на всех; д) составить коллективное обращение к вышестоящему руководству.

Задание 3. Деловая игра «Конфликт на промышленном предприятии».

Цель игры. Ознакомить студентов с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

II. Установка. Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- а) заменить устаревшее оборудование на новое;
- б) сократить примерно наполовину число работников;
- в) повысить квалификацию оставшимся работникам;
- г) найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- д) радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100—150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории:

- а) административно-управленческий аппарат;
- б) работники предпенсионного возраста;
- в) женщины, имеющие малолетних детей;
- г) все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия.

В игре могут принимать участие от 7 до 30 человек.

III. Участники игры.

1. Генеральный директор предприятия.
2. Технический директор.
3. Менеджер по финансам.
4. Управляющий персоналом.
5. Председатель профсоюзного комитета.
6. Представители всех категорий работников (а, б, в, г).
7. Группа экспертов.

IV. Условия игры. Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия. 1.

1. Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.

2. Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.

3. Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.

4. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.

5. Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

6. Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия. 7.

Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

V. Разбор проведенной игры. Высказывания экспертов по проблемам реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Общее обсуждение прошедшей игры.

Литература: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

Типы организационных отношений и управление конфликтными ситуациями.

Цель: углубленное изучение типов организационных отношений и управление конфликтными ситуациями.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: опрос, решение конфликтных ситуаций.

Вопросы для обсуждения

1. Типы отношений между организационными единицами.
2. Силовые отношения в группах и коллективах и способы разрешения конфликтов, возникающих при этих отношениях.
3. Конфликты при деловых и социо-инструментальных отношениях и пути их урегулирования.
4. Организационные способы управления конфликтом.

Теоретическая часть

Типы отношений между организационными единицами. Отношения, складывающиеся между людьми в трудовых коллективах, обусловлены их статусным положением, профессионализмом, индивидуальными особенностями, симпатиями и антипатиями, степенью психологической включенности в группу и другими факторами.

Особенности поведения работников, возможность возникновения и предотвращения конфликтов между ними можно рассматривать с учетом их воздействия друг на друга, что связано с типами отношений, складывающихся между ними.

Специалисты в области управления конфликтными ситуациями считают, что в любой организации можно выделить четыре типа отношений:

- 1) отношения силы и зависимости;
- 2) деловые (инструментальные);
- 3) социо-эмоциональные отношения;
- 4) отношения при ведении переговоров.

Отношения силы и зависимости характеризуются влиянием поведения одного человека на поведение другого. Обращение к силовому давлению, необходимое в определенных ситуациях, может привести к развитию конфликта в случае грубого и неоправданного применения силы.

Деловые (инструментальные) отношения устанавливаются в соответствии с разделением и координацией работ. Они включают в себя решение многообразных вопросов технико-технологического характера, организации материально-технического снабжения, координации работ и т.п.

Социо-эмоциональные отношения складываются либо в форме симпатии или антипатии (личные), либо ориентированы на создание групп, объединенных общими (положительными или отрицательными) интересами.

Отношения при ведении переговоров возникают, например, во время деловых совещаний, собраний трудового коллектива по обсуждению обязательств коллективных договоров и т.п.

Каждому типу отношений соответствуют определенные вмешательства, способствующие сохранению равновесия отношений в коллективе.

Выделяет три вида силовых отношений в организации: 1) равный против равного, 2) высший против низшего, 3) высший против среднего и против низшего.

В первом виде отношений борьба происходит в соответствии со стратегией «выиграть-проиграть», когда каждая сторона прилагает усилия для подчинения себе другой стороны.

Снижение степени напряженности при этом может быть достигнуто несколькими способами:

- 1) добиться четкого разделения задач и ответственности, а по возможности - изоляции сторон;
- 2) снизить зависимость от общих ресурсов;
- 3) способствовать преодолению затруднений в области коммуникации;

В отдельных случаях целесообразно увеличить взаимозависимость до такого уровня, когда ущерб для одной стороны будет означать ущерб для другой (например, путем поручения им совместного задания). При этом необходимо стимулировать чувство единства путем подчеркивания традиций организации, общих достижений, успехов в совместной борьбе против конкурентов.

В условиях силовых отношений «управляющие-подчиненные» открытое сопротивление вторых чаще всего слишком рискованно, поэтому подчиненные могут использовать «осторожные» приемы, такие как: а) утаивание информации; б) пассивное сопротивление; в) солидарность с коллегами; г) подчеркивание своей незаменимости в какой-либо конкретной области; д) уклонение от контроля; е) отсрочки и задержки в выполнении заданий.

Вертикальные конфликты, возникающие в организации при отношениях типа

«управляющие-подчиненные», могут быть разрешены следующим образом: а) путем изменения способа проявления силы (изменение стиля руководства), б) повышение культуры поведения, совершенствование методов мотивации и т.п.); в) установлением более оптимальных правил и процедур, предусматривающих более четкое определение систем объективной оценки и контроля деятельности подчиненных).

Типичной ситуацией при отношениях «высший против среднего и против низшего» является следующая; высшее звено поручает задание, «низшие» оказывают сопротивление, а среднее звено выполняет роль своеобразного буфера (примером могут служить должности мастера или контролера на заводах). Выделяют следующие варианты поведения представителей среднего звена при такой ситуации:

- предоставить возможность двум противоположным сторонам урегулировать конфликт между собой;
- попытаться изменить намерения одной или обеих сторон;
- занять двойственную позицию, попеременно поддерживая каждую из сторон;
- попытаться удовлетворить намерения обеих сторон;
- поддерживать позицию одной из сторон;
- избежать конфликта, прибегая к обману, или исключить контакты с обеими сторонами;
- избежать конфликта, сославшись больным, или приняться за другую работу.

Деловые (инструментальные) отношения традиционно связаны с решением организационных вопросов установления целей, распределением ресурсов, определением структуры, процедур и т.д. Взаимодействие людей при деловых отношениях отличаются от таковых при силовых отношениях рациональностью и логикой. Проблемы, возникающие при наличии таких отношений, способствующие возникновению конфликтных ситуаций, могут быть весьма различными, в частности, неверное понимание позиций друг друга, неправильный подход к решению вопросов, недостаточно полный обмен идеями, несовершенная координация, расплывчатость задач и т.п. Для решения этих проблем целесообразно использовать помощь консультанта или посредника, которые будут способствовать поиску верных решений, координации действий, выработке сторонами определенных методов анализа ситуации.

Социоэмоциональные отношения характеризуются тем, что сотрудники связаны друг с другом личными пристрастиями и симпатиями, основанными на одних и тех же нормах и ценностях.

В этой связи интересен опыт США, где широкое распространение получили так называемые *альтернативные методы разрешения конфликтов (АРК)*. К ним относятся, в

частности, посредничество и переговоры

Вмешательства с целью урегулирования конфликтных ситуаций могут осуществляться в виде обсуждений, предоставления рекомендаций для анализа проблемы обучения технике общения. Основная задача заключается в восстановлении взаимопонимания между конфликтующими сторонами и только после этого возможно решение инструментальных (деловых) сторон проблемы.

Организационные способы управления конфликтом характеризуются целенаправленным воздействием со стороны управленческих органов на подразделения организации и отдельных личностей, когда основной упор делается на изменение структуры, связей или технологии отдельных подразделений организации. При этом цели организационных способов воздействия могут быть направлены как на ослабление конфликтных взаимодействий или локализацию конфликта, так и полное гашение конфликта (например, с переходом к сотрудничеству). Важным моментом при применении организационных способов разрешения конфликта является учет природы конфликта (рациональный или эмоциональный), а также причин конфликта.

К основным организационным способам разрешения конфликта относятся:

1) образование подгрупп внутри конфликтующих сторон. При этом структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Этот способ направлен прежде всего на снижение сплоченности одной из сторон конфликта. В случае успешного разделения одной из сторон конфликта на подгруппы члены каждой из этих подгрупп будут идентифицировать себя только со своей подгруппой, осознание ин-группы и отделение от других подгрупп. Это отделение приводит в итоге к снижению целеустремленности в конфликтных взаимодействиях и степени участия членов подгрупп в конфликте. Такой способ управления конфликтом часто применяется для снижения интенсивности конфликта между администрацией и подчиненными;

2) изменение ситуации через введение независимых контролирующих элементов. К этому виду управления конфликтами относится создание комиссий по разрешению спорных вопросов, экспертных советов или независимых групп, которые призваны осуществлять связь между противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению. В зависимости от характеристик конфликтной ситуации (причин, остроты или длительности) в ходе такого управления могут преследоваться цели затягивания времени для прохождения критической точки конфликта или поиска компромисса, который находится путем переговоров независимой группы со всеми участниками конфликта;

3) замена лидеров или руководителей отдельных групп, подразделений в организации. Отсутствие лидера, организующего конфликтные взаимодействия, как правило, приводит к снижению координации действий в отношении противника. При этом у рядовых членов группы появляется желание снять возникающую неопределенность в отношении собственных действий путем выхода из конфликтной ситуации или поиска нового лидера, способного отстаивать интересы группы. Это обстоятельство дает возможность применять эффективное управленческое воздействие на поведение членов организации;

4) перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую или ротация. Этот чисто организационный прием используется для замены наиболее активных членов конфликтующих групп. При этом важно учитывать пространственный принцип перемещения, т.е. очень часто для того чтобы снизить интенсивность конфликтных взаимодействий или погасить конфликт, достаточно разделить членов конфликтующих сторон по территориальному признаку;

5) изменение содержания труда. При использовании данного способа управления конфликтом важно, чтобы произошло переключение интересов с конфликта на выполнение работы, достижения целей при выполнении заданий. Конечно, таким путем редко можно погасить конфликт, однако снижение его интенсивности, прохождение критической точки конфликта достигается довольно успешно.

Практическая часть

Задание 1. Законспектировать лекцию 14, ответив в письменной форме, на следующие вопросы:.

1. Каковы способы разрешения конфликтов при силовых отношениях в группах и коллективах?
2. Чем отличаются деловые и социо-эмоциональные отношения?
3. Чем характеризуются отношения силы и зависимости?
4. Каковы способы снижения степени напряженности в организации?
5. Чем характеризуются организационные способы управления конфликтом?
6. Что относится к основным организационным способам разрешения конфликта?

Задание 2. Решите следующие конфликтные ситуации.

Кейс 1. В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель

предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. *Вопрос.* Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

Кейс 2. Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. *Вопрос.* Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

Кейс 3. Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. *Вопрос.* Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

Кейс 4. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой. *Вопрос.* Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Кейс 5. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт. *Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Кейс 6. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью. *Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Кейс 7. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку. *Задание.* Определите природу конфликта (тип А, Б, В).

Кейс 8. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность.

Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт. *Задание.* Определите природу конфликта (тип А, Б, В).

Кейс 9. Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу». *Задание.* Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в данной ситуации.

Кейс 10. Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа. *Задание:* проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность.

Литература: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

Избирательная система РФ

Цель: изучить особенности переговорного процесса, проанализировать этапы его проведения, определить роль посредника, раскрыть психологические механизмы и технологию переговоров.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: опрос, деловые игры.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, виды, функции и этапы переговоров.
2. Правила ведения переговорного процесса.
3. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны.
4. Психологические механизмы и технологии переговорного процесса.

Теоретическая часть

Сущность, виды, функции и этапы переговоров. Переговоры – это одно из универсальных средств урегулирования конфликтов.

В зависимости от целей, преследуемых участниками, переговоры можно классифицировать по четырем основаниям:

1) *переговоры о продлении действующих соглашений и переговоры о нормализации отношений*, которые проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов (часто проводятся с участием третьей стороны);

2) *переговоры о перераспределении*, которые проводятся тогда, когда одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования обычно сопровождаются угрозами наступающей стороны;

3) *переговоры о создании новых условий* проводятся с целью формирования новых отношений и заключение новых соглашений;

4) *переговоры по достижению побочных эффектов*, на которых решаются второстепенные вопросы (отвлечение внимания, демонстрация миролюбия и т.д.);

Переговоры подразделяются по функциональному признаку. Выделяют следующие *функции* переговоров:

- *информационная функция* (стороны заинтересованы в обмене взглядами, но не готовы к совместным действиям);

- *коммуникативная функция* (налаживание новых связей, отношений);
- *функция регуляции и координации действий*;
- *функция контроля* (например, за выполнением соглашений);
- *функция отвлечения внимания* (одна из сторон старается выиграть время для перегруппировки и наращивания сил);
- *функция пропаганды* (одна из сторон показывают себя в выгодном свете в глазах общественности);
- *функция проволок* (одна из сторон идет на переговоры, чтобы вселить надежду в оппонента на решение проблемы, и успокоить его).

Любые переговоры должны завершаться каким-либо решением. Решения можно дифференцировать на три типа: 1) компромиссное, или «срединное решение»; 2) асимметричное решение, или относительный компромисс; 3) нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

Правильно организованные переговоры проходят ряд *этапов*: 1) подготовка к переговорам (до их начала); 2) процесс их ведения, который включает предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах), а также поиск и согласования взаимоприемлемого решения; 4) завершение переговоров; 5) анализ результатов; 6) выполнение достигнутых договоренностей.

На *первой стадии* – подготовка переговоров – работа должна вестись по двум направлениям: *организационному и содержательному*. К первому направлению относят: формирование делегации для переговоров, определение времени и места встречи их участников, повестки дня каждого заседания, согласование необходимых вопросов со всеми заинтересованными организациями. Второе направление включает: анализ проблемы и интересов участников, формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них, определение возможных вариантов решения. Кроме того, на обоих этапе должны быть продуманы предложения и их аргументация.

На *второй стадии* – ведение переговоров – стороны приступают к обсуждению проблемы, формирующей конфликтную ситуацию. Стороны уточняют свои желания и интересы, конкретизируют термины. Логическим продолжением начала переговоров является *аргументация (обсуждение)*, проходящая в форме дискуссии, психологической борьбы оппонентов. При этом стороны могут использовать различные способы манипулирования и попытки оказывать давление на противоположную сторону и посредника (если таковой имеется). После аргументации стороны должны согласовать свои позиции сначала в общих чертах, а затем в деталях.

На *третьей стадии* – переговоры завершаются устным соглашением или

подписанием документов, однако фактическим их завершением является выполнение достигнутых договоренностей. Показателями успешности переговоров являются: а) положительные оценки их результатов оппонентами; б) решение конфликтной проблемы (полное, а иногда и частичное); в) выполнение сторонами взятых на себя обязательств.

Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны (посредничество при переговорах). Посредничество (участие третьей стороны) в переговорном процессе необходимо в тех случаях, когда стороны конфликта не могут общаться непосредственно.

Задачи, стоящие перед посредником, сводятся к следующему:

- внимательно выслушать обе стороны, но не выносить суждений о правоте одной из них;
- создавать атмосферу, в которой конфликтующие стороны могут выразить свои чувства, высказать и обосновать свои интересы;
- помогать конфликтующим сторонам общаться, сотрудничать в разрешении своих проблем.

В практическом осуществлении этих задач посреднику помогут *пять ключевых советов*, рекомендуемых специалистами-конфликтологами.

1) *Не суди.* Посредник должен быть независимым и не должен становиться на сторону одного из оппонентов, даже если уверен в его правоте.

2) *Не давай советов.* Нельзя предлагать советов сторонам конфликта. Конфликт – это проблема сторон, которые должны прийти к решению сами. Только тогда они будут чувствовать ответственность за его выполнение.

3) *Сопереживай.* Посредник должен попытаться поставить себя на место каждого из конфликтующих, чтобы лучше понять их чувства и позиции. Нужно постараться понять каждую из сторон.

4) *Сохраняй конфиденциальность.*

5) *Покажи, что ты не равнодушен.* Посредник должен суметь показать свое неравнодушное отношение к проблеме и к участникам конфликта.

Процесс посредничества может быть разделен на следующие *этапы*.

1. *Подготовка места проведения переговоров.* Необходимо найти спокойное место. Никто не должен находиться в комнате во время переговоров и иметь возможность слушать или подслушивать. Мебель должна быть расставлена подходящим образом.

2. *Приглашение к встрече.* Следует поприветствовать всех участников переговоров и представить их друг другу.

3. *Объяснение правил участникам переговоров:* а) нельзя обзывать, оскорблять и обвинять друг друга; б) нельзя прерывать собеседника; в) нужно быть честными и

уважительными по отношению друг к другу; г) необходимо стараться решить проблему, а не скатываться на уровень выяснения недостатков друг друга.

4. *Выяснение сути конфликта.* В этой части процедуры посредник должен сказать о том, что он хочет, чтобы участники поговорили друг с другом и воспроизвели точку зрения противоположной стороны. Посреднику нужно поинтересоваться, правильно ли они понимают претензии друг друга. Если это не так, участники переговоров должны прояснить свои позиции и интересы.

5. *Поиск и формулирование общих интересов.*

6. *Поиск возможных вариантов решений.* Следует обговорить все предложения и решения, которые приходят на ум. Необходимо предложить максимальное количество вариантов. На этом этапе нужно избегать оценки предложений, их стоит просто высказать. Посредник должен записать все предложенные варианты.

7. *Выбор оптимального решения.* Все предложения следует тщательно проанализировать. Посредник должен поинтересоваться, в чем заключаются положительные и отрицательные последствия каждого варианта, какие предложения соответствуют интересам обеих сторон. Стороны выбирают решение, с которым они согласны.

8. *Оформление соглашения на бумаге.* Если соглашение достигнуто, посредник суммирует, произносит вслух и записывает его, поздравляя участников с решением данной проблемы. Если соглашение не достигнуто, посредник договаривается о новой встрече и выясняет, нет ли необходимости в приглашении эксперта.

Правила ведения переговорного процесса. При проведении переговоров следует опираться на следующие правила:

- очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средней силы – самый сильный (козырная карта);

- для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых, приятных для собеседника вопроса, на которые он легко ответит;

- не загоняйте партнера в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо»;

- убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего;

- не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус;

- не принижайте статус партнера;

- к аргументам приятного нам партнера мы относимся снисходительно, а к

аргументам неприятного – с предубеждением.

- желая переубедить, начните не с разделяющих вас вопросов, а с того, в чем вы согласны с партнером;

- проявите эмпатию – способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания;

- проверяйте, правильно ли вы понимаете партнера;

- избегайте слова, действия и бездействия, могущих привести к конфликту;

- следите за мимикой, жестами и позами своими и партнера;

- покажите, что предлагаемое вами соответствует каким-то интересам партнера.

Психологические механизмы и технологии переговорного процесса. Выделяют три психологических механизма переговорного процесса: 1) согласование целей и интересов; 2) стремление к взаимному доверию сторон; 3) обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон.

Переговоры могут достичь результата только при *согласовании целей и интересов* их участников. Сущность этого механизма заключается в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих целей и интересов, обсуждения их совместимости вырабатывают единую общую цель. Этот процесс способствует нормализации отношений оппонентов и продуктивному решению проблемы.

Механизм стремления к взаимному доверию сторон «запускается» при осознании сторонами необходимости решения конфликта мирным путем.

Развитию взаимного доверия способствуют: а) ослабление негативных эмоций участников переговоров; б) исправление их искаженного восприятия друг другом; в) согласование интересов и попытка сторон пойти навстречу друг другу. Считается, что установление доверия является ключевым механизмом переговорного процесса.

Сущность *механизма обеспечения баланса власти и взаимного контроля* состоит в том, что в ходе переговоров стороны стремятся сохранить баланс сил и контроль за действиями друг друга. Зачастую в переговорах важна не реальная власть, которой обладает участник, а то, как ее воспринимает противоположная сторона. Поэтому исход переговоров может определяться не реальным, а кажущимся положением оппонентов.

Переговоры как социально-психологический процесс имеют специальную *технология* их проведения. Технология переговоров – это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе осуществления этого процесса, а также принципов их реализации. При использовании этой технологии участники переговоров могут использовать множество тактических приемов. Основные *принципы конструктивного ведения переговоров* сводятся к следующему: 1) не убеждать оппонента в ошибочности

его позиций; 2) внимательно выслушивать собеседника, не перебивая его; в) стараться избегать конфронтации.

Практическая часть

Задание. Законспектировать лекцию 15, ответив в письменной форме, на следующие вопросы:

1. Что такое переговоры?
2. По каким основаниям можно классифицировать переговоры?
3. Каковы функции переговоров?
4. На какие типы можно дифференцировать переговорные решения?
5. Каковы этапы проведения переговоров?
6. Каково содержание трех стадий переговорного процесса?
7. В каких случаях необходимо вести переговоры с участием третьей стороны (посредничество)?
8. Какие задачи стоят перед посредником?
9. Каковы пять ключевых советов, рекомендуемых специалистами-конфликтологами посреднику в переговорах конфликтующих сторон?
10. Что является показателями успешности переговоров?
11. На какие этапы может быть разделен процесс посредничества? Охарактеризуйте их содержание.
12. Каковы правила ведения переговорного процесса?
13. Какие психологические механизмы переговорного процесса выделяют? Охарактеризуйте их сущность.
14. Что такое технология переговоров?
15. Какие тактические приемы могут использовать участники переговоров?
16. Каковы основные принципы конструктивного ведения переговоров?

Задание. Деловые игры по ведению переговорного процесса

Для успешного менеджера одним из ключевых навыков является умение вести переговоры. Существует много разных тактик их ведения, но человеческий фактор настолько разнообразен и изменчив, что иногда даже самые опытные менеджеры нуждаются в дополнительной практике. В этом плане деловые игры по переговорам просто незаменимы. В реальном режиме, но в игровой ситуации участникам

предоставляется возможность не только отработать свои навыки ведения переговоров, но и сделать работу над ошибками, что ведет к прогрессу развития умений.

1. *«Двусторонние переговоры»*. В команде принимают участие 2 команды, в каждой от 2 до 6 членов. Подготовку ведут все участники, собственно переговоры - по 2-3 представителя от каждой команды. Большой результат можно получить, делая видеосъемку хода игры. Время продолжительности игры - 1 час 50 минут. Это время в игре надо распределить следующим образом 20 минут на подготовку, первый этап - 10 мин, еще 10 минут подготовка, второй этап - 10 минут, анализ игры - 60 минут.

Для первой команды «Людочка» даются следующие вводные данные: вы зарабатываете на жизнь, в качестве домработницы у нескольких клиентов, обычно вы делаете уборку в квартире, моете посуду, гладите белье и готовите еду. Для выполнения каждого пункта из этих обязанностей вы прилагаете одинаковые усилия, оцениваете вы свою работу, исходя из количества времени потраченного на нее, соответственно платят вам за час. Вы качественно выполняете взятые на себя обязанности, не тянете волынку, чтобы потратить побольше времени, а сделать поменьше работы. У вас есть клиентка Марина Павловна. Она работает на должности коммерческого директора в одной международной компании. С ее стороны общение происходит довольно жестко, иногда даже слишком.

Работаете у нее вы уже более 2 лет, она ваш самый старый клиент. Оплату вы от нее получаете вовремя, кроме этого она еще дарит вам подарки на новый год и 8 марта. Посещаете вы ее квартиру раз в неделю, для выполнения всех ее задач у вас уходит 2 часа, за один час вы берете 300 рублей. Вас все устраивает, кроме оплаты, ведь она ни разу не пересматривалась с начала работы. Вы понимаете, что за это время инфляция составила 20%, а стоимость проезда увеличилась на 30%. У других клиентов вы получаете в два раза больше. Хотя вы и испытываете легкий страх перед Мариной Павловной вы твердо решили обсудить с ней поднятие стоимости часа вашей работы до 500 рублей или как минимум до 400. Вы также хотите обсудить компенсацию вашего проезда, потому что так делают другие клиенты, оплату отпускных (минимально за 2 недели в год) и возможность звонить по меж городу с ее телефона.

Задание для команды: провести переговоры с Маргаритой Павловной от имени Людочки. Залогом успеха во время переговоров должно стать ваше общение с ней на равных, несмотря на разницу в социальном статусе. Для команды «Маргарита Павловна» даются следующие вводные: вы работаете около 10 лет в большой компании на позиции коммерческого директора. Стил ь общения, как с коллегами, так и с партнерами у вас жесткий. Подчиненные должны точно и качественно исполнять поставленные перед ними

планы. Вашу квартиру убирает домработница Людочка, она получает согласно вашей договоренности 300 руб. за час. Работает она у вас третий год, платите вы ей вовремя, также дарите подарки. У вас в принципе не было повода быть недовольной ее работой, но в последнее время вы замечаете, что качество ее работы снизилось: замечаете пыль на подоконнике или соринки на ковре. У ваших хороших знакомых тоже есть домработница. За те же деньги кроме уборки она еще гладит вещи и моет посуду.

Вы приняли решение о том, укажете Людочке на недостатки в ее работе и договоритесь с ней о расширении ее круга обязанностей. Кроме уборки вы хотите, чтобы она занималась мытьем посуды и глажкой белья. Было бы хорошо, если бы она успевала это делать за те же 2 часа, что и раньше. Помимо этого, вы хотите договориться о том, чтобы она расчесывала вашу собаку и забирала ваши вещи из химчистки. По вашему мнению 30 минут будет достаточно. Заданием команды является провести переговоры с Людочкой от имени Маргариты Павловны, учитывая то, что она общается жестко и резко, а от подчиненных требует точно и своевременно выполнять задания. Ситуацию этой игры можно изменять в соответствии потребностями, главное оставлять основной ее алгоритм.

2. *«Убеждающая коммуникация»*. Для участия в игре нужны 2 команды от 4 до 10 человек. Участие в переговорах будут представлять по 1 добровольцу. На подготовку каждой команде дается 10 минут, переговоры проводятся на протяжении 15 минут, на обсуждение выделяется 20-30 минут. Членам команд даются следующие задание. Первая команда представляет интересы начальника компьютерного обеспечения компании «Глобал», вторая - менеджера по сбыту компании «Апельсин», которая занимается поставками компьютеров.

Начальнику компьютерного обеспечения нужно во время назначенной встречи договориться о поставке новых компьютеров, которые помогут в значительной мере увеличить объемы выполняемых работ и получить новую клиентскую базу. Но на данный момент вы не можете заплатить за такую партию компьютеров в ближайшие 2 месяца и, кроме этого, вы слышали, что будет повышение цен на компьютерную технику последних моделей. Чтобы достигнуть нужных вам договоренностей вы решили сделать намек на то, что возможно смените партнера (но не собираетесь делать этого на самом деле). Вы хотите получить 15 компьютеров по три для разных отделов, если будет меньше, то это чревато сложностью как распределить их, чтобы никто не обиделся.

Менеджеру по продажам компании «Апельсин» нужно провести переговоры на условиях, что цены на компьютеры, которые нужны «Глобал» повышены на 10 % и ваш руководитель дал четкое указание, что все заключенные сделки должны быть оплачены иначе у вас не будет премии за год. Все это усложняется тем, что от исхода разговора

зависят ваши бонусы за месяц. После переговоров проводится обсуждение по следующим критериям: насколько успешно были проведены переговоры, какие приемы были использованы, какие из них повлияли на исход переговоров, а какие нет, как вы оцениваете поведение обоих менеджеров, что еще можно было использовать.

3. *«Точка зрения»*. Данная игра помогает развить навыки выяснения потребностей, поиска совпадающих интересов, умение анализировать различающие интересы. Для проведения игры понадобятся карточки с заданиями по количеству участников (от 11 человек), время -15 минут для игры и 30 минут для обсуждения. Тренер объединяет членов группы в три мини - группы. Например: менеджеры по продажам – их руководство – клиенты. Каждая из групп получает задание подготовиться к переговорам по поводу заключения сделки на поставку какого-то товара или услуг. После подготовки каждый из участников получает карточку с индивидуальным заданием, которую нельзя никому показывать. Обязательно нужно вести видеозапись для последующего анализа.

Задания на карточках: выяснить точку зрения выступающего, чтобы понять его лучше (2 шт.), выявить проблему и апеллировать к ней в ходе переговоров (2 шт.), захватить инициативу в разговоре (1 шт.), найти общие интересы и демонстрировать это остальным участникам переговоров (2 шт.), уводить разговор в другую сторону от вопроса, который обсуждается (1 шт.), обозначать промежуточные договоренности и акцентировать на них внимание других участников, как общее достижение (1 шт.), выделять общие интересы всех сторон (1 шт.), придерживаться необычного для себя стиля общения (2 шт.), внимательно слушать говорящего и перефразировать его главную мысль своими словами (1 шт.) Во время просмотра видеозаписи проводится обсуждение: что мешало, а что помогло договориться, какие приемы использовали участники, чтобы выполнить секретное задание, насколько трудно было придерживаться заданного условия.

4. *«Палочки»*. Для данной игры понадобятся заранее приготовленные палочки или карандаши для каждого участника по 20 штук. Для игры отводится около 60 минут. Все участники игры знакомятся с ситуацией: руководителю одного из подразделений нужно выделить сотрудников для прохождения обучения, он не в восторге от этой идеи, считает, что это обучение не принесет никакой пользы и ему не хочется остаться без сотрудников на неделю. Его же непосредственный начальник старается наоборот увеличить число сотрудников, которые будут проходить обучение, поскольку считает это неотъемлемой частью повышения работоспособности. Они должны договориться за 2 минуты о приемлемом для обеих сторон количестве людей, которые будут проходить обучение.

Потом участники садятся напротив друг друга и ведут переговоры (одна цепочка – начальник подразделения, другая – его непосредственный начальник), количество палочек

символизирует число сотрудников, которые поедут на переговоры. После двухминутного диалога одна цепочка пересаживается на одно место вправо. В конечном результате каждый из участников должен провести 6 переговоров. Цель – набрать как можно большее количество палочек. Если участники не достигли договоренности, то они платят штраф – 5 палочек каждый.

Как видим в процессе деловых игр можно отрабатывать различные навыки ведения переговоров. Ситуации могут быть как отдаленные от условий работы, так и приближенные к ней. Кроме этого, каждая игра предполагает постановку определенных целей и если проводить ее между несколькими группами можно ввести элемент азарта, что будет стимулировать участников как можно быстрее и адекватнее достичь желаемого результата.

Литература: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

Прогнозирование и профилактика конфликтов.

Цель: изучить особенности прогнозирования и профилактики конфликтов, рассмотреть технологию их предупреждения.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: опрос, тестирование.

Вопросы для обсуждения

1. Особенности прогнозирования конфликтов.
2. Профилактика конфликта.
3. Технология предупреждения конфликта.

Теоретическая часть

Прогнозирование конфликта. Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении или развитии. Оно основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий. Разработка методик прогнозирования конфликтов возможна

Прежде чем прогнозировать конфликты,

- во-первых, необходимо разработать описательные модели различных видов конфликтов. Необходимо определить сущность конфликтов, дать их классификацию, вскрыть структуру, функции, описать эволюцию и динамику.

- во-вторых, должны быть разработаны объяснительные модели конфликтов. Они позволяют вскрыть движущие силы развития конфликтов, их детерминанты и причины. Объяснительные модели разрабатываются путем системно-генетического анализа конфликтов.

Прежде чем приступить к прогнозированию конфликтов, необходимо вспомнить наиболее важные составляющие конфликта: участники + объект + конфликтная ситуация + инцидент.

Конфликт может возникнуть только при наличии всех четырех компонентов его составляющих. Поэтому практические действия по прогнозированию конфликта должны включать в себя анализ каждого из выделенных компонентов и их системное рассмотрение с тем, чтобы увидеть, в каком направлении будет происходить развитие

событий в целом.

1. Кто потенциальные участники возможной конфликтной ситуации и способны ли они спровоцировать конфликт? Анализируя психологические особенности участников потенциально возможного конфликта, требуется обратить внимание на их мотивы, ценностные ориентации, особенности характера и манеры поведения.

2. Имеется ли проблема (объект)? Всякая проблема возникает тогда и есть там, где есть противоречие, где есть рассогласование чего-то с чем-то (например, разные взгляды на воспитание ребенка у родителей).

3. Назревает ли и в каком направлении развивается конфликтная ситуация по разрешению проблемы? Конфликтная ситуация – это еще не конфликт. Отношения между потенциально конфликтующими сторонами могут то ухудшаться, то восстанавливаться. Люди входят в деловое и даже неформальное общение, но между ними возникает непонимание, отчужденность даже настороженно-враждебные отношения, хотя объяснить или понять первопричину этого порой бывает нелегко. Конфликтная ситуация назревает постепенно. Однако для прогноза конфликта очень важно понять и увидеть не только то, что конфликтная ситуация налицо, но и в каком направлении она развивается: по нисходящей или, наоборот, по восходящей – в направлении нарастания противоречия и противоборства. Следовательно, для прогнозирования конфликта важно учесть общую тенденцию развития отношений между сторонами.

4. Какова вероятность возникновения инцидента? Каков инцидент? Насколько он серьезен? В чем его особенности? Будет ли он детонатором конфликта?

Профилактика конфликтов. Профилактика конфликтов – это их предупреждение в широком смысле слова. Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешить. Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их, профилактика требует меньше затрат сил, средств и времени.

Деятельность по профилактике (предупреждению) конфликтов должна вестись по четырем основным направлениям, в соответствии с причинами возникновения конфликта:

- создание объективных условий, препятствующих возникновению конфликтных ситуаций;
- создание оптимальных организационно-управленческих условий для функционирования организации;
- устранение социально-психологических причин конфликтов;
- предупреждение личностных причин возникновения конфликтов.

К объективным условиям предупреждения конфликтов относятся:

- 1) создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в

организации (материальная обеспеченность семьи, возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы, взаимоотношения с сослуживцами в ходе работы, здоровье человека, наличие времени для отдыха и т. д.); но обычно связано с поощрениями, наградами и т.п.

2) справедливое и гласное распределение материальных благ в организации (с целью предотвращения слухов относительно выплаченной кому-то суммы), а справедливое распределение духовных благ в своей основе имеет оценку результатов деятельности работников.

3) разработка правовых и других нормативных документов, позволяющих сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом (взаимоотношения с начальником, определение размеров заработной платы и поощрений, назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов, перевод сотрудников на другое место работы, увольнение и т. д.).

Выделяют следующие объективно-субъективные условия или (организационно-управленческие факторы) профилактики конфликтов:

1) структурно-организационные условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией структуры предприятия и социальной группы, состоящей из сотрудников. Они предполагают создание максимального соответствия структуры коллектива и стоящих перед ним задач;

2) функционально-организационные условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками;

3) личностно-функциональные условия – назначение на должность работника только в случае его максимального соответствия требованиям, которые может к нему предъявлять занимаемая должность;

4) ситуативно-управленческие условия – принятие грамотных управленческих решений и справедливое оценивание результатов деятельности сотрудников.

Социально-психологические условия профилактики конфликтов. В интересах предупреждения возникновения конфликтов необходимо учитывать, что социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Рассмотрим пять основных балансов, сознательное или несознательное нарушение которых может привести к конфликтам.

1 баланс. Поддержание в ходе взаимодействия баланса ролей. Каждый из партнеров может играть по отношению к другому роли старшего, равного или младшего по своему психологическому статусу. Психологически наиболее комфортной ролью

человека нередко является роль старшего. Но эта роль потенциально наиболее конфликтна, поскольку именно она не устраивает партнера. Он не хочет играть роль младшего. Наиболее благоприятным для предупреждения ролевого конфликта является взаимодействие с окружающими на равных.

2 баланс.. Поддержание баланса взаимозависимости в решениях и действиях. Каждый в идеале стремится делать то, что он хочет и когда хочет. Однако свобода каждого из нас не может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем. Слишком большая зависимость человека от партнера ограничивает его свободу и может спровоцировать конфликт. В ходе общения необходимо поддерживать комфортный баланс взаимозависимости.

3 баланс.. Нарушение баланса взаимных услуг во взаимодействии диады людей чревато напряженностью в их взаимоотношениях и возможным конфликтом. Если человек оказал сослуживцу ненормативную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается.

4 баланс. Поддержание баланса ущерба. Если человеку нанесен ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал. Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта.

5 баланс. Пятый баланс, сохранение которого способствует профилактике конфликтов, состоит в сбалансированности самооценки и внешней оценки. В процессе социального взаимодействия люди постоянно оценивают друг друга. Человеку свойственна самооценка своего поведения, и он в качестве основы оценки чаще выбирает положительные стороны своей личности. При оценке работы подчиненного начальником он чаще оценивает по тому, что подчиненному не удалось сделать по сравнению с нормативными требованиями.

Профилактика деловых конфликтов. Предотвращение конфликта может быть частичным или полным:

- частичное становится возможным при условии блокирования действия одной из причин данного конфликта;
- полное предотвращение предполагает нейтрализацию действия всего комплекса причин, обуславливающих возникновение деструктивного конфликта, что позволяет направлять взаимодействие субъектов в русло сотрудничества во имя реализации совпадающих интересов.

Предотвращение конфликта является возможным только на этапе нарождающегося противоречия, еще не перешедшего в противоборство. Значимыми индикаторами здесь

являются:

- эмоциональные проявления напряженности: вынужденная поза тела и мимика лица, срывающийся голос, повышенная потливость, особенно ладоней, излишнее возбуждение или торможение (либо ступор и неподвижность, либо активные бессистемные движения);
- интеллектуальные проявления напряженности – проявление несогласия по значимым вопросам, приводящее к развитию непримиримости в отношениях и враждебного соперничества.

К методам профилактики конфликтов, затрагивающих различные стороны системы взаимоотношений в организационной структуре, можно отнести:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации;
- четкое определение видов связи в организационной структуре управления;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений (групп по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур, временных творческих бригад или групп, работающих на принципах командной организации труда и т.п.) в целях эффективного использования возникающего в этих условиях двойного подчинения сотрудников;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;
- использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

Конфликтотен – это любое слово или действие, которые могут привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт.

Технология предупреждения конфликта. Для предупреждения конфликтов очень важно знать не только что необходимо делать, но и как добиться развития проблемной ситуации в конструктивном направлении. Предупреждение конфликтов в узком смысле слова заключается в работе с конкретными конфликтами. Это деятельность участников конфликта, а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего столкновения, разрешению противоречия неконфликтными способами. Технология предупреждения конфликтов есть совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых разрешается возникшее противоречие.

Как можно воздействовать на проблемную ситуацию? Воздействовать на проблемную ситуацию взаимодействия можно по двум направлениям: влиять на свое поведение и воздействовать на психику и поведение оппонента. Второй способ более сложен. Как показывает практика, проще и эффективнее воспользоваться способами и приемами коррекции своего отношения к предконфликтной ситуации и поведения в ней, поскольку ряд субъективных предпосылок предупреждения конфликтов связан с умением человека грамотно общаться. Для предотвращения конфликта часто бывает достаточно изменить свое отношение к ситуации и скорректировать свое поведение в ней.

Каковы основные приемы «грамотного общения» с целью предупреждения конфликтов?

Предконфликтная ситуация возникает обычно не внезапно, а постепенно. Важно вовремя определить, что эмоциональный накал спора начинает превышать допустимый, и грамотно прекратить его. Признаками обострения спора могут быть мимика, покраснение лица, жесты, содержание, темп и тембр речи. Грамотно прекратить или сгладить спор можно следующими приемами: а) сказать, что в чем-то правы Вы, а в чем-то Ваш оппонент; б) свести проблему к шутке; в) перевести разговор на другую тему; г) уступить, если проблема спора не особенно важна для вас, и словесная уступка не обязывает к каким-то действиям по ее реализации; д) сказать, что Вы не успели всесторонне разобраться в проблеме и предложить оппоненту вернуться к ее обсуждению, например, завтра (когда эмоции улягутся).

Какие основные умения «грамотного общения» способствуют предупреждению конфликтов?

Для грамотного общения необходимы не только приемы предупреждения конфликтов, но и необходимо чувствовать, когда именно нужно применять эти приемы, в какой ситуации, с кем и при каких обстоятельствах. От умения правильно сориентироваться и применить нужный прием зависит атмосфера общения с людьми. Это умение является основным условием бесконфликтного взаимодействия.

Умение определить, что общение стало предконфликтным, и «вернуться» из предконфликтной ситуации к нормальному взаимодействию, а не пойти на конфликт.

Умение человека понимать партнера по взаимодействию и не идти на конфликт, если нет уверенности в том, что партнером его мотивы правильно поняты.

Терпимость к инакомыслию.

Забота человека о снижении своей относительно устойчивой тревожности и агрессивности.

Умение управлять своим текущим психическим состоянием, избегать

предконфликтных ситуаций при переутомлении или перевозбуждении.

Умение в общении с окружающими быть внутренне готовым к решению возникающих проблем путем сотрудничества, компромисса, избегания или уступки.

Какими способами и приемами можно воздействовать на поведение людей?

Воздействовать на партнера можно разными способами. При воздействии мы пытаемся изменить, подкорректировать отношение партнера к конфликтной ситуации и поведение в ней.

Самый простой способ – не требовать от окружающих невозможного, учитывать, что их способности к различным видам деятельности различны.

Не стремитесь быстро, радикально, путем прямых воздействий перевоспитать человека. Быстро идут только разрушительные процессы, поэтому не ждите мгновенных результатов и действуйте тактично.

Следите за вербальными знаками. Меняйте свои позы в процессе разговора на более открытые и располагающие. Результатом будет копирование вашей позы и открытость со стороны партнера.

Очень эффективным способом является предоставление своевременной и точной информации о Ваших интересах и решениях. Если кто-то из окружающих наступает Вам на «любимую мозоль», то не исключено, что он делает это не специально. Ведь это не его мозоль, и он просто может о ней не знать. Что касается решений, то чем раньше Вы их предоставите, тем лучше, никто не любит находиться в состоянии неопределенности, да и Вы наверняка тоже.

Одним из важных приемов является умение отделить личность партнера от проблемы. Дать понять партнеру, что он человек и имеет право на слабости. Необходимо следовать принципам этики общения: не перебивать, не критиковать и не быть категоричными.

Практическая часть

Задание 1. Законспектировать лекцию 16, ответив в письменной форме на следующие вопросы:

1. Каково содержание понятия «прогнозирование конфликтов»?
2. Какие структурные компоненты конфликта необходимо анализировать при его прогнозировании?
3. Что такое профилактика конфликта? В она заключается профилактика конфликтов?
4. По каким направлениям должна вестись профилактика конфликтов?

5. Что относится объективным условиям предупреждения конфликтов?
6. Что относится к объективно-субъективным условиям или организационно-управленческим факторам) профилактики конфликтов?
7. Каковы пять основных балансов, сознательное или несознательное нарушение которых может привести к конфликтам?
8. Что представляет собой частичное и полное предотвращение конфликта?
9. Каковы индикаторы нарождающегося противоречия?
10. Какие методы относятся к методам профилактики конфликтов, затрагивающих различные стороны системы взаимоотношений в организационной структуре?
11. Что такое конфликтогены? Привести примеры.
12. Каковы основные направления работы по предупреждению и профилактике конфликтов.
13. Как можно воздействовать на проблемную ситуацию?
14. Каковы основные приемы «грамотного общения» с целью предупреждения конфликтов?
15. Какими способами и приемами можно воздействовать на поведение людей?

Задание 2. Пройти тест «Насколько Вы уравновешены в конфликте?»*

Инструкция. Ответив на вопросы предлагаемого теста, Вы узнаете, угрожает ли Вам нервный срыв.

1. Трудно ли Вам обратиться к кому-либо за помощью?
Да, всегда (3) Очень часто (2). Иногда (0). Очень редко (0). Никогда (0).
Думаете ли Вы о своих проблемах все время?
Очень часто (5). Часто (4). Иногда (2). Очень редко (0). Никогда (0).
2. Видя, что у человека что-то не получается, испытываете ли Вы желание сделать это вместо него?
Да, всегда (5). Очень часто (4). Иногда (2). Очень редко (0) Никогда (0).
3. Подолгу ли Вы переживаете из-за неприятностей?
Да, всегда (5) Очень часто (4). Иногда (2) Очень редко (0). Никогда (0).
4. Сколько времени в течение дня Вы отдыхаете?
Более трех часов (0). Два-три часа (0). Один-два часа (2) Ни минуты (4).

5. Перебиваете ли Вы, не дослушав, объясняющего Вам что-либо, чтобы уточнить подробности?

Да, всегда (4). Часто(3). В зависимости от обстоятельств (2) Редко (1). Нет(0).

6. О Вас говорят, что Вы вечно спешите?

Да (5). Часто (4). Спешу, как и все (1) Спешу только в исключительных случаях (0).
Никогда не спешу (0).

7. Трудно ли Вам отказаться от вкусной еды?

Да, всегда (3). Очень часто (2). Иногда (0). Очень редко (0). Никогда (0).

8. Приходится ли Вам делать несколько дел одновременно?

Да, всегда (5). Очень часто (4). Иногда (3). Редко (1). Никогда (0).

9. Во время разговора Ваши мысли часто витают где-то далеко?

Очень часто (5). Часто (4). Случается (3). Очень редко (0). Никогда (0).

10. Не кажется ли Вам порой, что люди говорят о скучных и пустых вещах?

Очень часто (5). Часто (4). Иногда (1). Редко (0). Никогда (0).

11. Нервничаете ли Вы, стоя в очереди?

Очень часто (4). Часто (3). Очень редко (1). Никогда (0).

12. Любите ли Вы давать советы?

Да, всегда (4). Очень часто (3). Иногда (1). Очень редко (0). Никогда (0).

13. Долго ли Вы колеблетесь, прежде чем принять решение? Всегда (3).

Очень часто (2). Часто(1). Очень редко (3). Никогда (0).

15. Как Вы говорите?

Торопливо, скороговоркой (3). Быстро (2). Спокойно (0). Медленно (0). Важно (0).

Обработка и интерпретация результатов. Подсчитайте количество набранных вами баллов.

45 – 60 баллов. Нервный срыв для Вас – реальная угроза. Проверьте кровяное давление и содержание холестерина в крови. Попробуйте изменить образ жизни.

20 – 44 балла. Нужно относиться к жизни спокойно и уметь внутренне расслабиться, снимая напряжение.

До 19 баллов. Вам удастся сохранять спокойствие и уравновешенность. Старайтесь и впредь избегать волнений, не обращать внимание на пустяки и не воспринимать драматически любые неудачи.

До 10 баллов. Если Вы отвечали честно и откровенно, то единственная опасность, которая Вам угрожает, – это чрезмерное спокойствие и скука.

Задание 3. Ситуация «Увольнение»

Работник проработал в должности заведующего отделом долгие годы. Сейчас он пенсионного возраста, стал часто болеть, хотя его по-прежнему уважают за его компетентность и доброе отношение к людям.

Вопросы: Вы как руководитель более высокого ранга должны отправить его на пенсию, т.к. у Вас есть на примете более удачная кандидатура? Что Вы предложите в качестве моральной компенсации (подарок, премию, единовременное пособие, перевод на другую должность и т.п.)? Обоснуйте.

Задание 4. Тест: «Свойственны ли Вам конфликтогены общения?»

Инструкция. Ответьте на приведенные далее вопросы. Ответы оцениваются в баллах: «Почти всегда» – 2 балла; «В большинстве случаев» – 4 балла; «Иногда» – 6 баллов; «Редко» – 8 баллов; «Почти никогда» – 10 баллов.

1. Стараетесь ли Вы «свернуть» беседу, если тема (или собеседник) неинтересна Вам?
2. Раздражают ли Вас манеры партнера по общению?
3. Может ли неудачное выражение другого человека спровоцировать Вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли Вы вступать в разговор с неизвестным или малознакомым человеком?
5. Имеете ли Вы привычку перебивать говорящего?
6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняете ли Вы тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?

8. Меняете ли Вы тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для Вас темы?

9. Поправляете ли Вы человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?

10. Говорите ли Вы с кем-нибудь в снисходительно-менторском тоне с оттенком пренебрежения и иронии?

Обработка и интерпретация результатов. Чем больше Вы набрали баллов, тем в большей степени развито у Вас умение бесконфликтно общаться, слушать другого, быть тактичным, не использовать вербальные и невербальные конфликтогены общения.

Если Вы набрали более 62 баллов – Вы практически не используете конфликтогены общения, Вы – слушатель и коммуникатор «выше среднего уровня».

Литература: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17

Конфликт интересов на государственной гражданской и муниципальной службе: сущность и содержание понятия

Цель: изучение сущности и содержания понятия «конфликт интересов» на государственной гражданской и муниципальной службе.

Организационная форма занятия: традиционный семинар с использованием индивидуально-групповых методов обучения: опрос, анализ действующего законодательства и разбор ситуаций.

Вопросы для обсуждения

1. Конфликт интересов: происхождение и определение понятия.
2. Конфликт интересов в сфере публичной власти.
3. Конфликт интересов как коррупционно опасное поведение.

Теоретическая часть

Конфликт интересов: происхождение и определение понятия. Конфликт интересов – одно из наиболее сложных и многозначных понятий, которое встречается в международном, зарубежном и отечественном законодательстве о государственной (муниципальной) службе, законодательстве о противодействии коррупции и в нормативных правовых актах, относящихся к разным сферам государственного управления и корпоративной деятельности.

В публичной сфере понятие «конфликт интересов» впервые использовано в 2001 г. в официальных документах и нормативных правовых актах, относящихся к составу законодательства о государственной и муниципальной службе. В Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом РФ от 15 августа 2001 г. № 1496-1 (раздел VII «Государственный служащий»), впервые предусматривалось, что в системе государственной службы должны быть сформированы механизмы преодоления конфликтов интересов, когда у государственных служащих возникает личная или групповая заинтересованность в достижении определенной цели, которая влияет или может повлиять на объективное и беспристрастное рассмотрение вопросов при исполнении ими своих должностных (служебных) обязанностей. Как видно, конфликт интересов на государственной службе предлагалось рассматривать как *противоречие между личными (групповыми) интересами государственных служащих и их служебными обязанностями.*

В нормативном правовом акте применительно к государственной службе понятие «конфликт интересов» впервые упоминается в п. 2 Общих принципов поведения государственных

служащих, утвержденных Указом Президента РФ от 12 августа 2002 г. № 885 («государственный служащий, сознавая свою ответственность перед государством, обществом и гражданами, наряду с прочим при угрозе возникновения *конфликта интересов* обязан сообщать об этом непосредственному руководителю и выполнять его решения, направленные на предотвращение или урегулирование конфликта интересов»).

В последующем понятие «конфликт интересов» упоминается в п. 4 ст. 10 Федерального закона «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58: «правовое положение (статус) федерального государственного служащего и государственного гражданского служащего субъекта Российской Федерации, в том числе ограничения, обязательства, правила служебного поведения, ответственность, а также порядок разрешения *конфликта интересов* и служебных споров устанавливается соответствующим федеральным законом о виде государственной службы.

В соответствии с указанной нормой в п. 1 ст. 19 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ было впервые дано легальное определение понятия «конфликт интересов», названы условия и признаки ситуаций с конфликтом интересов, предусмотрены механизмы его преодоления и возможные правовые последствия.

Конфликт интересов на государственной службе определялся в ФЗ № 79 как «...ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации». Такое же определение понятия «конфликт интересов» содержалось и в п. 2 ст. 11 Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Нормативное определение понятия «конфликт интересов» позволяет с некоторой долей определенности констатировать наличие такого конфликта в случаях:

- личной заинтересованности государственного (муниципального) служащего в реализации действий, которые могут стать фактической основой для конфликта интересов;
- возникновения противоречий между личной заинтересованностью и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации;
- способности причинения вреда этим законным интересам.

Как видно, определением понятия «конфликт интересов» охватывались не только реально существующие противоречия в конкретной ситуации, но и гипотетически возможные в будущем.

С 2008 года это понятие «конфликт интересов» используется в нормативных правовых актах о противодействии коррупции.

В ст. 10 Федерального закона «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273 указано, что «под конфликтом интересов понимается ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий)» (в ред. от 5 октября 2015 г. № 285).

Таким образом, конфликт интересов как понятие не дифференцируется точно ни в одном нормативном правовом акте, использующем это понятие.

Три времени конфликта интересов. Конфликт интересов имеет протяженность во времени. Он должен быть предупрежден или урегулирован в отношении личной заинтересованности перед, во время и после выполнения должностных обязанностей. Это так называемые «три времени» конфликта интересов.

Риск конфликта интересов *a priori* является гораздо меньшим в соответствии с личной заинтересованностью перед или после осуществления должностных обязанностей, связанных с принятием решения. Границы риска в принципе очевидны. Поведение должностного лица в процессе выполнения им своих служебных обязанностей может сопровождаться личной заинтересованностью в получении личной выгоды в результате их выполнения или принятия «заинтересованного» решения.

Время реального замещения должностей и выполнения служебных обязанностей — это период, когда ситуации конфликта интересов могут возникать наиболее часто. Но это не означает, что личную выгоду должностного лица в этих ситуациях можно выявить сразу и немедленно.

Личная выгода может проявиться и потом. Поэтому нет необходимости в констатации обязательного совпадения ненадлежащего, необъективного и пристрастного исполнения должностных обязанностей и одновременного получения личной выгоды. Такое совпадение возможно, но может быть растянуто во времени.

Конфликт интересов в сфере публичной власти. Введение категории конфликта интересов в сферу публичного управления связано, прежде всего, с необходимостью предупреждения коррупционного поведения. Поэтому возникновение у государственных служащих конфликта интересов должно предупреждаться и преодолеваться. Действия должны быть строго правомерными.

Государственные и муниципальные служащие обладают специфическими правовыми статусами, отличными от статуса простого гражданина, что обусловлено их социальными ролями и содержанием государственной службы. Согласно определению Конституционного Суда Российской Федерации от 18 июля 2006 г. № 191 конституционное право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию не исключает возможность закрепления в законе определенных требований к лицам, осуществляющим деятельность в органах государственной власти и местного самоуправления. Гражданин,

пожелавший реализовать указанное конституционное право, добровольно принимает условия, ограничения и преимущества, с которыми связан приобретаемый им публично-правовой статус, и выполняет соответствующие требования согласно установленной законом процедуре. При законодательном решении указанных вопросов достигается соблюдение конституционных критериев ограничения прав граждан.

Вместе с тем конфликт интересов может возникать не только между личной заинтересованностью государственного или муниципального служащего и правами и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, но и у самих государственных и муниципальных служащих в отношении их функций в качестве публичных должностных лиц.

В соответствии с ч. 2 ст. 14 Закона № 79-ФЗ гражданский служащий вправе с предварительным уведомлением представителя нанимателя выполнять иную оплачиваемую работу, если это не повлечет за собой конфликт интересов. При этом у представителя нанимателя, а также у комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов отсутствуют полномочия запретить служащему заниматься иной оплачиваемой деятельностью. В этом заключается асимметричность подходов, отраженных в законодательстве о государственной службе.

Недопущение конфликта интересов и в государственном, и в негосударственном секторах достигается, прежде всего, путем возложения на государственных чиновников и сотрудников частных компаний обязанности предоставлять информацию о своей деятельности, которая может привести к конфликту интересов.

Представляется, что лица, замещающие государственные должности Российской Федерации и муниципальные должности, должны рассматриваться в качестве субъектов, самостоятельно принимающих меры, направленные на предотвращение и урегулирование конфликта интересов.

Наряду с этим представляется целесообразным наладить мониторинг средств и способов предотвращения и урегулирования конфликта интересов лицами, замещающими государственные должности Российской Федерации и муниципальные должности.

К числу дополнительных способов предотвращения и (или) урегулирования конфликта интересов у лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, муниципальные должности, предлагается отнести:

- раскрытие конфликта интересов при назначении на государственные должности Российской Федерации, муниципальные должности;
- отстранение от принятия решений в отношении граждан и организаций, в отношении которых при поступлении на государственную должность Российской Федерации или муниципальную должность раскрывался конфликт интересов;
- продажа ценных бумаг и/или имущества, ведущего к конфликту интересов или имеющего потенциал для возникновения такого конфликта;
- делегирование полномочий по принятию решений в отношении граждан и организаций, в

отношении которых возникает личная заинтересованность, подчиненным должностным лицам.

Конфликт интересов как коррупционно опасное поведение. Коррупция – это злоупотребление служебным положением в личных целях – использование должностным лицом своих властных полномочий и доверенных ему прав, а также связанных с этим официальным статусом авторитета, возможностей, связей в целях личной выгоды, противоречащее законодательству и и доверенных ему прав, а также связанных с этим официальным статусом авторитета, возможностей, связей в целях личной выгоды, противоречащее законодательству и моральным установкам.

В ФЗ «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273 дано следующее содержание данного понятия: «коррупция – это злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими или юридическими лицами».

К коррупционно-опасным функциям необходимо отнести *осуществление функций по контролю и надзору, управлению государственным имуществом, оказанию государственных услуг, а также разрешительных, регистрационных функций.*

Под функциями по контролю и надзору понимается осуществление действий по контролю и надзору за исполнением органами государственной власти, органами местного самоуправления, их должностными лицами, юридическими лицами и гражданами установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами и другими нормативными правовыми актами общеобязательных правил поведения (инспекции, ревизии, проверки).

Под функциями по управлению государственным имуществом понимается осуществление полномочий собственника в отношении федерального имущества, в том числе переданного федеральным государственным унитарным предприятиям, федеральным казенным предприятиям и государственным учреждениям, а также управление находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ.

Под функциями по оказанию государственных услуг понимается предоставление федеральным органом исполнительной власти, органом государственного внебюджетного фонда, исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, а также органом местного самоуправления непосредственно или через подведомственные им федеральные государственные учреждения либо иные организации безвозмездно или по регулируемым органами государственной власти ценам, по запросам заявителей в пределах установленных нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации полномочий.

Под разрешительными функциями понимается выдача органами государственной власти, органами местного самоуправления, их должностными лицами разрешений (лицензий) на осуществление определенного вида деятельности и (или) конкретных действий юридическим лицам и гражданам (удостоверения, лицензии, разрешения, аккредитации).

Под регистрационными функциями понимается регистрация актов, документов, прав, объектов, осуществляемая в целях удостоверения фактов установления, изменения или прекращения правового статуса субъектов.

В этой связи при определении перечня коррупционно-опасных функций необходимо обратить внимание на функции, предусматривающие:

- размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ и оказание услуг для государственных нужд;
- осуществление государственного надзора и контроля;
- подготовку и принятие решений о распределении бюджетных ассигнований, субсидий, межбюджетных трансфертов, а также ограниченных ресурсов (квот, земельных участков и т.п.);
- организацию продажи федерального имущества, иного имущества, принадлежащего Российской Федерации;
- предоставление права на заключение договоров аренды земельных участков, других объектов недвижимого имущества, находящихся в федеральной собственности;
- подготовку и принятие решений о возврате или зачете излишне уплаченных или излишне взысканных сумм налогов и сборов, а также пеней и штрафов;
- подготовку и принятие решений об отсрочке уплаты налогов и сборов;
- лицензирование отдельных видов деятельности, выдача разрешений на отдельные виды работ и иные аналогичные действия;
- проведение государственной экспертизы и выдачу заключений;
- возбуждение и рассмотрение дел об административных правонарушениях, проведение административного расследования;
- возбуждение уголовных дел, проведение расследования;
- проведение расследований причин возникновения чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, аварий, несчастных случаев на производстве, инфекционных и массовых неинфекционных заболеваний людей, животных и растений, причинения вреда окружающей среде, имуществу граждан и юридических лиц, государственному имуществу;
- представление в судебных органах прав и законных интересов Российской Федерации;
- регистрацию имущества и ведение баз данных имущества;
- предоставление государственных услуг гражданам и организациям;
- хранение и распределение материально-технических ресурсов.

Оценка коррупционных рисков заключается в выявлении условий и обстоятельств (действий, событий), возникающих в ходе конкретного управленческого процесса, позволяющих злоупотреблять должностными (трудовыми) обязанностями в целях получения как для

должностных лиц, так и для третьих лиц выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав вопреки законным интересам общества и государства.

В ходе проведения оценки коррупционных рисков должны быть выявлены те административные процедуры, которые являются предметом коррупционных отношений.

Административная процедура представляет собой закрепленный в правовом акте порядок последовательного совершения юридически значимых действий ее участников, направленный на разрешение индивидуального юридического дела (реализацию субъективных прав, исполнение юридических обязанностей) или выполнение отдельной публичной функции (например, ведение реестра, регистрация, контрольная проверка).

При этом анализируется:

- что является предметом коррупции (за какие действия (бездействия) предоставляется выгода);
- какие коррупционные схемы используются.

Признаками, характеризующими коррупционное поведение должностного лица при осуществлении коррупционно-опасных функций, могут служить следующие действия:

- необоснованное затягивание решения вопроса сверх установленных сроков (волокита) при принятии решений, связанных с реализацией прав граждан или юридических лиц, решение вопроса во внеочередном порядке в отношении отдельного физического или юридического лица при наличии значительного числа очередных обращений;
 - использование своих служебных полномочий при решении личных вопросов, связанных с удовлетворением материальных потребностей должностного лица либо его родственников;
 - предоставление не предусмотренных законом преимуществ (протекционизм, семейственность) для поступления на государственную службу, на работу в государственную корпорацию (государственную компанию);
 - оказание предпочтения физическим лицам, индивидуальным предпринимателям, юридическим лицам в предоставлении публичных услуг, а также содействие в осуществлении предпринимательской деятельности;
 - использование в личных или групповых интересах информации, полученной при выполнении служебных (трудовых) обязанностей, если такая информация не подлежит официальному распространению;
 - требование от физических и юридических лиц информации, предоставление которой не предусмотрено законодательством Российской Федерации;
- а также сведения о:
- нарушении должностными лицами требований нормативных правовых, ведомственных, локальных актов, регламентирующих вопросы организации, планирования и проведения мероприятий, предусмотренных должностными (трудовыми) обязанностями;
 - искажении, сокрытии или представлении заведомо ложных сведений в служебных

учетных и отчетных документах, являющихся существенным элементом служебной (трудовой) деятельности;

- попытках несанкционированного доступа к информационным ресурсам;
- действиях распорядительного характера, превышающих или не относящихся к должностным (трудовым) полномочиям;
- бездействии в случаях, требующих принятия решений в соответствии со служебными (трудовыми) обязанностями;
- получении должностным лицом, членами его семьи, близкими родственниками необоснованно высокого вознаграждения за создание произведений литературы, науки, искусства, чтение лекций и иную преподавательскую деятельность;
- получении должностным лицом, членами его семьи, третьими лицами кредитов или займов на необоснованно длительные сроки или по необоснованно низким ставкам, равно как и предоставление необоснованно высоких ставок по банковским вкладам (депозитам) указанных лиц;
- совершении частых или крупных сделок с субъектами предпринимательской деятельности, владельцами которых или руководящие должности в которых замещают родственники должностных лиц;
- совершении финансово-хозяйственных операций с очевидными (даже не для специалиста) нарушениями действующего законодательства.

Регламентация административных процедур позволяет снизить степень угрозы возникновения коррупции в связи со следующим:

- значительно уменьшается риск отклонения должностного лица при реализации должностных полномочий от достижения закрепленной цели возникших правоотношений;
- снижается степень усмотрения должностных лиц при принятии управленческих решений;
- создаются условия для осуществления надлежащего контроля за процессом принятия управленческих решений, что при необходимости позволяет корректировать ошибочные решения не дожидаясь развития конфликтной ситуации;
- обеспечивается единообразное осуществление функций должностными лицами различных федеральных государственных органов, государственных корпораций (государственной компании);
- создается гласная, открытая модель реализации коррупционно-опасной функции.

При этом дробление административных процедур на дополнительные стадии позволит обеспечить взаимный контроль.

Государственные и муниципальные служащие обладают специфическими правовыми статусами, отличными от статуса простого гражданина, что обусловлено их социальными ролями и содержанием государственной и муниципальной службы. Согласно определению Конституционного Суда Российской Федерации от 18 июля 2006 г. № 191-0 конституционное право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и

профессию не исключает возможность закрепления в законе определенных требований к лицам, осуществляющим деятельность в органах государственной власти и местного самоуправления. Гражданин, пожелавший реализовать указанное конституционное право, добровольно принимает условия, ограничения и преимущества, с которыми связан приобретаемый им публично-правовой статус, и выполняет соответствующие требования согласно установленной законом процедуре. При законодательном решении указанных вопросов достигается соблюдение конституционных критериев ограничения прав граждан. Вместе с тем необходимо избегать чрезмерного раздувания системы запретов, ограничений и обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции. Эти ограничения должны быть необходимыми и соразмерными конституционно признаваемым целям таких ограничений, а также отталкиваться от оценки коррупционных рисков, соответствующей должности. В противном случае возникает ситуация, когда указанные запреты были распространены в том числе и на лиц, в деятельности которых коррупционные риски отсутствуют почти полностью (например, специалисты). Данный подход сильно снижает возможности организации эффективного контроля. Так, подразделение по профилактике коррупционных и иных правонарушений оказывается не в состоянии проводить соответствующие проверки всех рядовых сотрудников крупной организации, тогда как намного более эффективной была бы проверка в отношении лиц, занимающих должности, замещение которых связано с высокими коррупционными рисками. Указанная проблема свидетельствует о недостаточном уровне внедрения технологии оценки коррупционных рисков и управления ими, позволяющей выявлять сферы деятельности, наиболее подверженные таким рискам, и осуществлять разработку адекватных антикоррупционных мер. Представляется, что государство, обеспечивая баланс конституционно защищаемых ценностей и интересов, должно использовать не чрезмерные, а только необходимые и строго обусловленные этими целями меры.

Практическая часть

Задание 1. Законспектируйте лекцию 17, ответив в письменной форме на следующие вопросы:

1. Каково содержание понятия «конфликт интересов»?
2. Когда в публичной сфере впервые было использовано понятие «конфликт интересов»? В каких официальных документах и нормативных правовых актах?
3. Как предлагалось рассматривать конфликт интересов на государственной службе в Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом РФ от 15 августа 2001 г. № 1496-1?
4. О чем указывалось в п. 2 Общих принципов поведения государственных служащих, утвержденных Указом Президента РФ от 12 августа 2002 г. № 885?
5. В каком отношении упоминалось понятие «конфликт интересов» в п. 4 ст. 10 Федерального закона «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58?

6. Как определяется содержание понятия «конфликт интересов» в ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79 и в п. 2 ст. 11 ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2 марта 2007 г. № 25?

7. В каких случаях нормативное определение понятия «конфликт интересов» позволяет констатировать наличие такого конфликта?

8. Когда понятие «конфликт интересов» стало использоваться в нормативных правовых актах о противодействии коррупции? Как это понятие сформулировано в ст. 10 Федерального закона «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273?

9. Что означает понятие «три времени» конфликта интересов?

10. С чем было связано введение категории «конфликт интересов» в сферу публичного управления?

11. В каких случаях может возникать конфликт интересов на государственной гражданской и муниципальной службе?

12. В чем заключается асимметричность подходов, отраженных в законодательстве о государственной службе?

13. Каковы способы предотвращения и (или) урегулирования конфликта интересов у лиц, замещающих должности государственной гражданской и муниципальной службы?

14. Каково содержание понятия «коррупция»? Как формулируется содержание данного понятия в ФЗ «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273?

15. Что относят к коррупционно-опасным функциям? Раскройте их содержание.

16. На какие функции необходимо обратить внимание при определении перечня коррупционно-опасных функций?

17. В чем заключается оценка коррупционных рисков? Что необходимо выявить в ходе проведения оценки коррупционных рисков?

18. Что такое административная процедура? Что при этом анализируется?

18. Какие могут служить признаками, характеризующими коррупционное поведение должностного лица при осуществлении коррупционно-опасных функций?

19. В связи с чем регламентация административных процедур позволяет снизить степень угрозы возникновения коррупции?

20. Каково определение Конституционного Суда Российской Федерации от 18 июля 2006 г. № 191-0 конституционного права граждан, замещающих должности государственной гражданской и муниципальной службы?

21. Почему необходимо избегать чрезмерного раздувания системы запретов, ограничений и обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции?

Задание 2. Провести сравнительный анализ содержания понятия «конфликт интересов» данный в ФЗ: «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79; «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2 марта 2007 г. № 25; «О

противодействию коррупции» от 25.12.2008 № 273.

Литература для подготовки:

Нормативно-правовые акты:

- Российская Федерация. Законы. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Российская Федерация. Законы. О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Российская Федерация. Законы. О противодействии коррупции: федер. закон от 25.12.2008 № 273 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18

Механизм выявления и разрешения конфликта интересов на государственной гражданской и муниципальной службе.

Цель: анализ действия механизма по выявлению и разрешению конфликта интересов на государственной гражданской и муниципальной службе.

Организационная форма занятия: традиционный семинар с использованием индивидуально-групповых методов обучения: опрос, анализ законодательства нормативных актов.

Вопросы для обсуждения

1. Организационно-правовые основы деятельности Комиссии по соблюдению требований поведению гражданских и муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов
2. Совершенствование механизма выявления и разрешения конфликта интересов.
3. Надзор за исполнением требований законодательства об урегулировании конфликта интересов на государственной гражданской и муниципальной службы.

Теоретическая часть

Причины возникновения конфликта интересов и ключевые области их регулирования. К основным причинам, способствующим возникновению конфликта интересов на государственной гражданской и муниципальной службе можно отнести:

- несоблюдение основных требований к служебному поведению;
- невыполнение должностных обязанностей;
- несоблюдение при их исполнении прав и законных интересов граждан, организаций, общества и государства;
- игнорирование норм действующего законодательства;
- нарушение ограничений и запретов, в том числе установленных законом о противодействии коррупции и ряд др.

Можно выделить ряд ключевых «областей регулирования», в которых возникновение конфликта интересов является наиболее вероятным:

- выполнение отдельных функций государственного и муниципального управления в отношении родственников и/или иных лиц, с которыми связана личная

заинтересованность государственного служащего;

- выполнение иной оплачиваемой работы;
- владение ценными бумагами, банковскими вкладами;
- получение подарков и услуг;
- имущественные обязательства и судебные разбирательства;
- взаимодействие с бывшим работодателем и трудоустройство после увольнения с

государственной гражданской и муниципальной службы;

- явное нарушение установленных запретов (например, использование служебной информации, получение наград, почетных и специальных званий (за исключением научных) от иностранных государств и др.).

Среди условий, способствующих возникновению конфликта интересов можно назвать следующие:

- высокий уровень неопределенности компетенции;
- недостаточное информирование о деятельности органов государственной власти и местного самоуправления;
- несоблюдение служебной и организационной дисциплины;
- отсутствие или недостаточное использование моральных и материальных ресурсов мотивации государственных гражданских и муниципальных служащих, дискриминацию и неадекватное вознаграждение при выполнении равного объема служебных функций ввиду необъективности и неэффективности системы оплаты труда и др.

Кроме того, имеющаяся практика прокурорского надзора позволяет выделить правонарушения коррупционной направленности, связанные с конфликтом интересов, в том числе:

- непринятие государственным гражданским и муниципальным служащим мер по предотвращению конфликта интересов;
- не уведомление нанимателя о возникшем конфликте интересов либо о наличии личной заинтересованности, которая может привести к конфликту интересов;
- занятие иной оплачиваемой деятельностью без уведомления работодателя при наличии (возможности) конфликта интересов и др.

Таким образом, конфликт интересов может являться фактором-*предиктором*² коррупционно опасного поведения. Его нельзя рассматривать односторонне, как простое противоречие личных интересов муниципального служащего и государства, общества, граждан и их объединений, социальных групп и т.п. Конфликт интересов - это конфликт,

² *Предиктор* (от англ. *predictor* – предсказатель) – прогностический параметр; средство прогнозирования.

который влечет за собой правовые последствия для его участников.

Поэтому разрешение конфликта интересов возникающего в системе государственной гражданской и муниципальной службы должно основываться своевременной диагностике (выявлении) ситуации конфликта интересов, на установлении причин и условий возникновения конфликта интересов, на установлении круга заинтересованных сторон конфликта, а также своевременного влияния на данные условия.

Основным субъектом, который по действующему законодательству должен выявлять и пресекать коррупционные правонарушения на государственной и муниципальной службе, является все-таки представитель нанимателя, то есть руководитель соответствующего государственного (муниципального) органа: именно на него возложено принятие наиболее важных решений и соответствующих организационных мер, направленных на формирование внутриведомственной основы противодействия коррупции.

В свою очередь, организация внутриведомственной основы противодействия коррупции невозможна без создания и функционирования комиссий по соблюдению требований к служебному поведению гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов (далее – конфликтные комиссии), поскольку механизмы противодействия коррупции достаточно сложны и зачастую их применение требует принятия оценочных решений и значительных временных затрат.

Основным правовым актом, регулирующим организацию и функционирование конфликтных комиссий, является Положение о комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов, утвержденного Указом Президента Российской Федерации «О комиссиях по соблюдению требований к – служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов» от 01.07.2010 № 821 (в ред. от 25.04.2022 № 232).

Воспроизведение норм Положения о конфликтных комиссиях в нормативных актах субъектов Российской Федерации и муниципальных правовых актах само по себе, в принципе, допустимо, и во многих случаях это более рациональное решение, чем создание новых норм при наличии апробированных и вполне эффективно действующих. Однако в большинстве случаев региональные и муниципальные правотворческие органы заимствуют положения федеральных актов некритично, копируя содержащиеся там неоднозначные моменты. Неудивительно поэтому, что в практике деятельности конфликтных комиссий, действующих как в федеральных органах, так и в государственных и муниципальных органах исполнительной власти субъектов Федерации

и муниципальных, возникают, по сути, одни и те же проблемы.

Анализ законодательной базы и практики формирования и функционирования конфликтных комиссий позволяет выделить ряд проблемных моментов, оказывающих непосредственное влияние на организацию и функционирование комиссий по предотвращению и урегулированию конфликта интересов.

Важнейший недостаток организации работы конфликтных комиссий, имеющий стратегическое значение в плане задач противодействия коррупции, заключается в навязанной Положением о конфликтных комиссиях пассивности конфликтных комиссий: большую часть времени они фактически работают в режиме ожидания поступления соответствующих материалов и обращений. Вместе с тем механизм (порядок) поступления и оценки данных материалов зачастую нигде не определен.

В правовых актах органов исполнительной власти субъектов РФ и местного самоуправления, касающихся деятельности конфликтных комиссий, и в самой деятельности этих комиссий в настоящее время основной упор сделан на антикоррупционную функцию. Притом, что конфликт интересов не всегда является проявлением коррупции. Рассмотрением же ситуаций, связанных с этической оценкой поведения государственного (муниципального) служащего, конфликтные комиссии в текущий момент времени практически не занимаются, так как соответствующих оснований для проведения заседания в правовых актах не предусмотрено.

Вторая важная проблема регламентации статуса конфликтных комиссий заключается в отсутствии в действующем законодательстве (как на федеральном, так и на региональном и местном уровнях) нормативно закрепленных принципов, на которых строится их деятельность.

Третьей важной проблемой низкой активности работы комиссий по служебному поведению и урегулированию конфликта интересов является недостаток квалифицированных кадров, что особенно заметно на муниципальном уровне. Как показывает практика, кадровый вопрос – один из наиболее неурегулированных и, можно даже сказать, болезненных в деятельности конфликтных комиссий.

Совершенствование механизма выявления и разрешения конфликта интересов. Идеи совершенствования механизма выявления и разрешения конфликта интересов имеют в основном прикладную направленность и касаются непосредственно повышения эффективности практической деятельности по выявлению, предотвращению и пресечению конфликта интересов.

Изучение конфликта интересов на государственной и муниципальной службе причин их возникновения, способов предотвращения и порядка их урегулирования

приводит к следующим выводам.

1. Предотвращение и урегулирование конфликта интересов как одного из важнейших средств противодействия коррупции — это сложная организационная и правовая работа государственных органов, органов местного самоуправления, институтов гражданского общества и самих граждан. Надлежащее осуществление этой деятельности требует согласованных решений, систематического обобщения рационального опыта, адекватной научно-аналитической интерпретации результатов. Необходимо осуществлять постоянный мониторинг соблюдения государственными и муниципальными служащими требований к служебному поведению, предотвращения и урегулирования конфликта интересов на государственной и муниципальной службе. Следует считать, что совершенствование правовых основ и организационных механизмов выявления и предотвращения конфликта интересов у лиц, замещающих должности, замещение которых предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, остается важной задачей в сфере противодействия коррупции на предстоящие годы.

2. Основным антикоррупционным органом, предназначенным для предотвращения и урегулирования конфликтов интересов, являются комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов в государственных органах и органах местного самоуправления. Работа этих комиссий нуждается в обобщении опыта в целях оптимизации и выявления ошибок и упущений. Налаживание оптимальной и эффективной работы таких комиссий требует решения ряда вопросов, связанных с совершенствованием правового регулирования их статуса и деятельности, с организацией и методическим обеспечением их деятельности. Комиссии должны быть свободны от служебных и корпоративных связей и стремиться к объективной оценке рассматриваемых конфликтных ситуаций и принятию объективных решений по их урегулированию.

3. Анализ правовой регламентации образования и деятельности комиссий государственных органов по соблюдению требований к служебному поведению государственных служащих и урегулированию конфликта интересов позволяет сделать вывод о невысоком уровне детализации положений Закона № 79-ФЗ и Указа Президента РФ от 3 марта 2007 г. № 269 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих Российской Федерации и урегулированию конфликта интересов». Особенно заметен дефицит процедурных норм, направленных на раскрытие отдельных положений указанных нормативных правовых актов. В связи с этим задача совершенствования ведомственных положений об указанных

комиссиях с учетом накопленного опыта представляется достаточно актуальной.

В субъектах Российской Федерации также образованы комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов. Процедурную часть правовых актов, регулирующих образование и функционирование данных комиссий, также следует признать недостаточной. В основном указанные акты дублируют положения вышеупомянутого Указа Президента Российской Федерации от 3 марта 2007 г. № 269.

4. Законодательство об ограничениях и запретах, требованиях о предотвращении или об урегулировании конфликта интересов и о неисполнении обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции, является оптимальным на определенный период времени и не может быть постоянно совершенным регулятором служебных отношений в государственных и муниципальных органах. Поэтому оно будет нуждаться в постоянном развитии, а по некоторым проблемам совершенствования порядка предотвращения и урегулирования конфликта интересов уже в настоящее время необходимо:

- повышение информационной открытости;
- дальнейшее развитие системы административных и должностных регламентов;
- совершенствование процедур обязательного уведомления о конфликте интересов;
- совершенствование порядка информирования о поступлении на работу бывших государственных служащих.

Задачи совершенствования действующего законодательства о конфликте интересов состоят в том, что необходимо:

- уточнить определение понятия «личные интересы» с учетом нематериальной, неимущественной заинтересованности;
- определить порядок декларирования (представления информации) личных интересов такого рода;
- установить принципы заблаговременного определения того, какие виды личных интересов несовместимы с принятием решений в публичных интересах;
- определить механизмы, минимизирующие личную заинтересованность в процессе принятия решений;
- определить процедуры и санкции, применяемые на завершающих стадиях в процессе урегулирования конфликта интересов.

Практическая часть

Задание 1. Законспектировать тему лекции 18, ответив в письменной форме на

следующие вопросы:

1. Каковы причины возникновения конфликта интересов на государственной гражданской и муниципальной службе?
2. Каковы ключевые области регулирования конфликта интересов на государственной гражданской и муниципальной службе?
3. На чем должно основываться разрешение конфликта интересов, возникающего в системе государственной гражданской и муниципальной службы?
4. Кто является основным субъектом, который по действующему законодательству должен выявлять и пресекать коррупционные правонарушения на государственной гражданской и муниципальной службе?
5. Что важным элементом системы разрешения конфликта интересов на государственной гражданской и муниципальной службе? Какой нормативный правовой акт регулирует их деятельность? Что является организационно-правовой основой их формирования?
6. К чему приводит простое воспроизведение норм Положения о конфликтных комиссиях в нормативных актах субъектов Российской Федерации и муниципальных правовых актах?
7. В чем заключается важнейший недостаток организации работы конфликтных комиссий?
8. Каково содержание трех важнейших проблем имеющих место в деятельности конфликтных комиссий?
9. К каким выводам приводит изучение конфликта интересов на государственной и муниципальной службе причин их возникновения, способов предотвращения и порядка их урегулирования?

Задание 2. Анализ ситуаций.

1. Конфликт интересов, связанный с выполнением отдельных функций государственного управления в отношении родственников и/или иных лиц, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего.

Описание ситуации. Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления и/или в принятии кадровых решений в отношении родственников и/или иных лиц, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего.

Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

2. Конфликт интересов, связанный с выполнением иной оплачиваемой работы.

Описание ситуации. Государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, выполняют или собираются выполнять оплачиваемую работу на условиях трудового или гражданско-правового договора в организации, в отношении которой государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления.

Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

3. Конфликт интересов, связанный с владением ценными бумагами, банковскими вкладами.

Описание ситуации. Государственный служащий и/или его родственники владеют ценными бумагами организации, в отношении которой государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления в отношении банков и кредитных организаций, в которых сам государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, имеют вклады либо взаимные обязательства, связанные с оказанием финансовых услуг (кредитные обязательства, оказание брокерских услуг по участию в организованных торгах на рынке ценных бумаг и др.). Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

4. Конфликт интересов, связанный с получением подарков и услуг.

Описание ситуации. Государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, получают подарки или иные блага (бесплатные услуги, скидки, ссуды, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и т.д.) от физических лиц и/или организаций, в отношении которых государственный служащий осуществляет или ранее осуществлял отдельные функции государственного управления. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

5. Конфликт интересов, связанный с имущественными обязательствами и судебными разбирательствами.

Описание ситуации. Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления в отношении организации, перед которой сам

государственный служащий и/или его родственники имеют имущественные обязательства.

Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления в отношении кредиторов организации, владельцами или работниками которых являются родственники государственного служащего. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, участвуют в деле, рассматриваемом в судебном разбирательстве с физическими лицами и организациями, в отношении которых государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

6. Конфликт интересов, связанный с взаимодействием с бывшим работодателем и трудоустройством после увольнения с государственной службы.

Описание ситуации. Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления в отношении организации, владельцем, руководителем или работником которой он являлся до поступления на государственную службу. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий ведет переговоры о трудоустройстве после увольнения с государственной службы на работу в организацию, в отношении которой он осуществляет отдельные функции государственного управления. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

7. Ситуации, связанные с явным нарушением государственным служащим установленных запретов.

Описание ситуации. Государственный служащий получает награды, почетные и специальные звания (за исключением научных) от иностранных государств, международных организаций, а также политических партий, других общественных объединений и религиозных объединений. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий в ходе проведения контрольно-надзорных мероприятий обнаруживает нарушения законодательства. Государственный служащий

рекомендует организации для устранения нарушений воспользоваться услугами конкретной компании, владельцами, руководителями или сотрудниками которой являются родственники государственного служащего или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий выполняет иную оплачиваемую работу в организациях, финансируемых иностранными государствами. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий использует информацию, полученную в ходе исполнения служебных обязанностей и временно недоступную широкой общественности, для получения конкурентных преимуществ при совершении коммерческих операций. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Литература для подготовки: [4, 6, 7, 8, 12].

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Законы и нормативные правовые акты

- Российская Федерация. Конституция (1993) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Российская Федерация. Законы. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Российская Федерация. Законы. О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Российская Федерация. Законы. О противодействии коррупции: федер. Закон от 25.12.2008 № 273 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Указ Президента РФ «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов» (вместе с «Положением о комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов») от 01.07.2010 № 821 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Письмо Министерство труда и социальной защиты населения «О проведении оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации функций» от 22 июля 2013 г. № 18-0/10/2-4077 (Методические рекомендации по проведению оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации функций) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

Основная литература:

1. Емельянов, С. М. Конфликтология: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. – М.: Юрайт, 2020. – 322 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/44D218F0-8246-4E87-B9BD-A280E2AEE336/konfliktologiya>

Дополнительная литература:

2. Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – М.: Проспект, 2016. – 336 с. // ЭБС «Консультант студента». – Режим доступа: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392196753.html>
3. Галанина, О.Н. Технологии регулирования конфликтов [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.Н. Галанина. – Казань: изд-во КНИТУ, 2016. – 136 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79564.html>
4. Гилязева, М. Р. Социальные аспекты конфликта интересов в профессиональной деятельности государственных гражданских (муниципальных) служащих РФ: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04 / М.Р. Гилязева – Нижний Новгород, 2014. – 25 с. – Режим доступа: <https://diss.unn.ru/files/2014/358/autoref-358.pdf>
5. Голованова, И.И. Методика управления конфликтами: учебное пособие / И.И. Голованова. – Казань: Центр инновационных технологий, 2011. – 92 с. – Режим доступа: https://kpfu.ru/staff_files/F1953687008/Konflikty_2011.pdf
6. Кабашов, С. Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика / С. Ю. Кабашов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 192 с. – Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01006700789>
7. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе, в деятельности организаций: причины, предотвращение, урегулирование: научно-практическое пособие / Т.С. Глазырин, Т.Л. Козлов, Н.М. Колосова [и др.] ; отв. ред. А.Ф. Ноздрачев. – М.: ИНФА-М, 2016. – 224 с. – Режим доступа: [https://www.gov.spb.ru › uploads › 2017/08/15](https://www.gov.spb.ru/uploads/2017/08/15)
8. Лобанов, П. А. Управление конфликтами в государственной гражданской службе Российской Федерации: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / П. А. Лобанов. – М., 2018. – 202 с. – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/upravlenie-konfliktami-v-gosudarstvennoi-grazhdanskoi-sluzhbe-rossiiskoi-federatsii>
9. Модели управления конфликтами и рисками [Электронный ресурс] / С.А. Баркалов [и др.]. – Воронеж: Научная книга, 2008. – 497 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29271.html>
10. Организации: управление, конфликты, кризисы, риски: учебное пособие [Электронный ресурс]/ С.А. Баркалов [и др.]. – Воронеж: Научная книга, 2009. – 300 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29272.html>
11. Светлов, В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.А. Светлов. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 136 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79819.html>

12. Цыбикова, А.А. Формирование механизма управления конфликтами интересов на государственной гражданской службе дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / А.А. Цыбикова. – М., 2011. – 185 с. – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-mekhanizma-upravleniya-konfliktami-interesov-na-gosudarstvennoi-grazhdanskoi-sl>

13. Шеллинг, Т. Стратегия конфликта [Электронный ресурс] / Т. Шеллинг. – М.: Изд-во «Социум», 2014. – 368 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28731.html>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Профессиональная база данных «Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)» // Режим доступа: <https://uisrussia.msu.ru/index.php>
2. Профессиональная база данных Росстата // Режим доступа: <http://www.gks.ru>
3. Библиотека ГУМЕР по экономике и менеджменту // Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/_INDEX_ECONOM.php
4. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» // Режим доступа: <http://mevriz.ru/>
5. Электронная библиотека экономической и деловой литературы // Режим доступа: <http://www.aup.ru/library/>

Учебно-методическое пособие

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального
управления»
для студентов направления подготовки 38.03.04
«Государственное и муниципальное управление»

Составитель: А И Пьянов

Корректор

Компьютерная верстка:

2026

Подписано в печать

Формат 60x84 1/16 Усл. п. л. – 2,7 Уч.-изд. л. – 2,3

Бумага газетная. Печать офсетная. Заказ № ____ Тираж 20 экз.

Отпечатано в Издательско-полиграфическом комплексе ФГАОУ ВО

«Северо-Кавказский федеральный университет»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания
по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального
управления»
для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и
муниципальное управление

Ставрополь
2026

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы студентов составлены в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, учебным планом и рабочей программой дисциплины «Конфликты в системе государственного и муниципального управления». В них отражены основные требования к объему, оформлению, структуре и содержанию самостоятельной работы, выполняемой в реферативной форме по данной дисциплине и представлены примерная тематика, планы тем рефератов и список рекомендуемой литературы.

Составитель:

кандидат социологических наук, доцент А. И. Пьянов

Рецензенты:

доктор политических наук, профессор Т. Г. Голубева

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Выбор темы и объем реферата	9
1.1 Выбор темы реферата	9
1.2 Примерный перечень тем рефератов	9
2. Общие требования по написанию и оформлению рефератов	11
2.1 Требования к содержанию и структуре реферата	11
2.2 Требования к оформлению реферата	12
3. Рекомендации по организации работы над рефератом, примерный календарный план его выполнения	18
3.1 Рекомендации по организации работы над рефератом	18
3.2 Примерный календарный план выполнения реферата	24
4. Критерии защиты реферата	26
5. Порядок защиты реферата и ответственность студента за его выполнение	28
Список рекомендуемой литературы	32
Приложение	34

ВВЕДЕНИЕ

Концепция модернизации российского образования предусматривает «подготовку квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, ответственного, свободно владеющего своей профессией и ориентированного в смежных областях деятельности, способного к эффективной работе по специальности на уровне мировых стандартов, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности».

Исходя из этого концептуального положения, основная задача высшего образования заключается в формировании творческой личности специалиста, способного к саморазвитию, самообразованию, инновационной деятельности. Для этого студенту из пассивного потребителя знаний необходимо превратиться в активного их творца, умеющего сформулировать проблему, проанализировать пути ее решения, найти оптимальный результат и доказать его правильность. Решение этой задачи вряд ли возможно только путем передачи знаний в готовом виде от преподавателя к студенту. Иными словами, это диктует необходимость смены парадигмы обучения на парадигму образования. Именно поэтому в учебные планы всех специальностей включена самостоятельная работа, составляющая до 50 % учебного времени студента. В этом плане следует признать, что самостоятельная работа студентов является не просто важной формой образовательного процесса, а должна стать его основой.

Самостоятельная работа студентов (СРС) – это планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая в аудиторное время при непосредственном участии

преподавателя и во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций: развивающую; информационно-обучающую; ориентирующую и стимулирующую; воспитывающую; исследовательскую. Исходя из этих функций, она способствует развитию навыков самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами СРС являются:

- развитие познавательных способностей и активности студентов;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- углубление и расширение, систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- формирование умений и навыков использования в образовательном процессе учебной, научной и справочной литературы, нормативно-правовой и управленческой документации, а также использования материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий при написании курсовых работ, для эффективной подготовки к итоговым зачетам и экзаменам.

В образовательном процессе высшего учебного заведения (вуза) выделяется два вида самостоятельной работы – *аудиторная* (под руководством преподавателя) и *внеаудиторная* (по заданию преподавателя и под его контролем, но без его непосредственного участия). Тесная взаимосвязь этих видов работ предусматривает дифференциацию и эффективность результатов ее выполнения и зависит от организации, содержания, логики учебного процесса (межпредметных связей, перспективных знаний и др.):

Выполняя внеаудиторную самостоятельную работу по заданию

преподавателя и под его контролем, но без его непосредственного участия студент должен:

- освоить минимум содержания данной дисциплины, выносимый на самостоятельную работу студентов и предложенный преподавателем в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

- планировать самостоятельную работу в соответствии с графиком самостоятельной работы, предложенным преподавателем.

- самостоятельную работу студент должен осуществлять в организационных формах, предусмотренных учебным планом и рабочей программой преподавателя.

- выполнять самостоятельную работу и отчитываться по ее результатам в соответствии с графиком представления результатов, видами и сроками отчетности по самостоятельной работе студентов.

студент может:

- сверх предложенного преподавателем (при обосновании и согласовании с ним) и минимума обязательного содержания, определяемого ФГОС ВО по учебной дисциплине:

- самостоятельно определять уровень (глубину) проработки содержания материала;

- предлагать дополнительные темы и вопросы для самостоятельной проработки;

- в рамках общего графика выполнения самостоятельной работы предлагать обоснованный индивидуальный график выполнения и отчетности по результатам самостоятельной работы;

- предлагать свои варианты организационных форм самостоятельной работы;

- использовать для самостоятельной работы методические пособия, учебные пособия, разработки сверх предложенного преподавателем перечня;

- использовать не только контроль, но и самоконтроль результатов самостоятельной работы в соответствии с методами самоконтроля, предложенными преподавателем или выбранными самостоятельно.

Самостоятельная работа студентов должна оказывать важное влияние на формирование личности будущего специалиста, она планируется студентом самостоятельно. Каждый студент самостоятельно определяет режим своей работы и меру труда, затрачиваемого на овладение учебным содержанием по каждой дисциплине. Он выполняет внеаудиторную работу по личному индивидуальному плану, в зависимости от его подготовки, времени и других условий.

В процессе самостоятельной работы студент приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Дисциплина «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» относится к дисциплинам обязательной части образовательной программы, формирующих коммуникативные аспекты профессиональной деятельности Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Практико-ориентированная составляющая учебной подготовки студентов по данному направлению предусматривает в соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины «Геополитика» определенные формы самостоятельной работы студентов.

Одной из форм самостоятельной работы студентов является реферат. Реферат (от *лат. refero* – сообщаю) – сравнительно краткое изложение в письменном виде содержания самостоятельного исследования монографии (одной или нескольких книг), тематической группы статей, материалов научных публикаций по определенной теме, вопросу, дискуссии или концепции.

Реферат является одним из видов самостоятельной учебной работы студентов, включающей элементы научного исследования, но не требует четкого определения научной позиции автора. В нем должно найти

отражение уровня изученности темы, видение проблемных областей, умение анализировать и представлять различные точки зрения на проблему, формулировать выводы и предложения по возможному решению проблемы, навыки работы с литературными источниками. Кроме того, реферат является средством контроля над усвоением учебного и нормативного материала в объеме, установленной учебной программой.

Основной целью выполнения реферата является расширение и систематизация знаний студента путем углубленного изучения одной из предложенных тем и правильного изложения данной темы в виде письменной работы, выполненной согласно требованиям действующего ГОСТа, а также развитие навыков самостоятельной исследовательской работы. Реализация поставленной цели потребует от студентов решения следующих задач:

- анализа, систематизации и закрепления изученного материала;
- теоретического осмысления изучаемого материала;
- овладение практическими методами исследовательской работы.

Таким образом, реферат как вид учебной исследовательской работы свидетельствует об интеллектуальном уровне студента, характеризует его самостоятельные навыки и умения.

1 ВЫБОР ТЕМЫ И ОБЪЕМ РЕФЕРАТА

Реферат – это самостоятельная работа студента в форме индивидуального творческого задания, которая является составной частью процесса практического изучения учебной дисциплины «Конфликты в системе государственного и муниципального управления». Он представляет собой сравнительно краткое изложение в письменном виде содержания самостоятельного исследования монографии, тематической группы статей, материалов научных публикаций по определенной теме. В ней должны найти необходимое отражение указанные к изучению материалы.

1.1 Выбор темы реферата

Тема реферата по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» выбирается студентом из предлагаемого преподавателем перечня. По согласованию с руководителем тема реферата может быть предложена студентом самостоятельно.

1.2 Примерный перечень тем рефератов

1. Конфликт в государственном и муниципальном управлении: понятие, виды, содержание, проблемы.

2. Конфликты между государством и обществом (проблема легитимности).

3. Конфликты между различными ветвями власти (законодательной, исполнительной и судебной).

4. Конфликты между государством и отдельными институтами политической системы (например, между государством и политической партией).

5. Конфликты между государственно-правовой системой и оппозицией, стремящейся эту систему изменить.

6. Конфликты между государством и личностью (проблемы соблюдения прав человека).

7. Пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов.

8. Проблема управления конфликтами в психологической науке (Дж. Морено, П. Сорокин).

9. Основные идеи современного подхода к управлению конфликтами и главные направления исследований.

10. Основные понятия управления конфликтами (профилактика конфликтности, управление конфликтами, урегулирование конфликта, разрешение конфликта, завершение конфликта, достижение согласия).

11. Управление конструктивным и деструктивным развитием конфликтов.

12. Неуправляемые конфликты.

13. Трудно разрешимые конфликты.

14. Зрелость конфликта.

15. Механизмы разрешения конфликтов в государственном управлении: рычаги вертикального давления

16. Механизмы разрешения конфликтов в государственном управлении: персональная ответственность.

17. Механизмы разрешения конфликтов в государственном управлении: реорганизации административной структуры.

18. Механизмы разрешения конфликтов в государственном управлении: кадровые назначения.

19. Совершенствования стиля деятельности государственных институтов: образование различного рода союзов и партий. 149

20. Совершенствования стиля деятельности государственных институтов: активного влияния на законотворческий процесс.

21. Совершенствования стиля деятельности государственных институтов: развитие навыков использования судебных инстанций.

22. Совершенствования стиля деятельности государственных институтов: формирование определенного общественного климата.

23. Технологии контроля и урегулирования конфликтов в сфере государственного и муниципального управления.

24. Контроль либо управление как прием недопущения эскалации конфликтов.

25. Превентивные меры (выявление конфликтогенных факторов, анализ, попытки не допустить приобретения спором разрушительных форм).

26. Осуществление конкретных процедур и действий по целенаправленной модификации поведения конфликтующих сторон и т.д.

27. Социальные аспекты управления конфликтами в государственной службе

28. Диагностика конфликтов

29. Профилактика конфликтов (учет типологии конфликтов).

30. Оптимизация управленческих решений по разрешению конфликтов в государственной службе.

31. Конфликт интересов: сущность и содержание.

32. Конфликт интересов на государственной гражданской и муниципальной службы.

33. Анализ деятельности комиссии по соблюдению требований поведению гражданских и муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов.

34. Основные направления предупреждения коррупции в органах государственного и муниципального управления.

Объем реферата должен представлять не менее 30 страниц машинописного (электронного) текста.

2 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ РЕФЕРАТА

Перед написанием реферата должен внимательно ознакомиться с требованиями и рекомендациями по организации работы над его выполнением и порядком его защиты, а затем приступить к изучению указанной в данных методических указаниях литературы в соответствии с выбранным вариантом темы реферата.

Написание реферата представляет творческий процесс, состоящий из следующих этапов:

1. Выбор темы.
2. Составление и согласование плана работы.
3. Анализ исследуемой проблемы.
4. Обоснование выводов и предложений.
5. Написание и оформление работы.

2.1 Требования к содержанию и структуре реферата

Основными разделами реферата по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» являются введение, основная часть, заключение.

2.1.1 Введение

Во введении к реферату обосновывается актуальность темы реферата, формулируется цель реферата, а также задачи, которые необходимо решить

для достижения указанной цели. Примерный объем введения 2 – 3 страницы машинописного текста.

2.1.2 Основная часть

Содержание реферата по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» должно быть отражено в основной его части. Ее структура определяется студентом самостоятельно, а затем согласуется с преподавателем данной учебной дисциплины. В основной части реферата должно быть не менее двух разделов и каждый из них должен включать не менее двух параграфов. В них должна быть полностью раскрыта выбранная студентом тема.

Объем основной части реферата должен составлять не менее 25 страниц машинописного текста.

2.1.3 Заключение

В заключении к реферату должны быть сформулированы основные выводы по исследуемой теме. Объем заключения – 2 – 3 страницы машинописного текста.

Для написания реферата рекомендуется следующая его **структура**:

- титульный лист (оформление титульного листа представлено в приложение А);
- аннотация;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения.

2.2 Требования к оформлению реферата

Реферат выполняется в письменном виде в электронном варианте на

бумаге размером – А4 (210х297 мм). Текст должен быть подготовлен в редакторе Microsoft Word версии 98 или 2000 с расширением doc. или rtf и иметь следующие параметры:

- поля (слева – 2,5 см, сверху и снизу – 2 см, справа – 1,5 см);
- абзацный отступ – 1,25 или 1,27 см;
- шрифт – Times New Roman;
- межстрочный интервал – 1,5,
- кегль (размер шрифта) – 14,
- ориентация – книжная,
- переплет – 0 см).

Цвет шрифта – черный, подчеркивания и полужирный шрифт не допускаются. Переносы слов в заголовках структурных элементов, пунктов, подпунктов, а также в тексте не допускаются

Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Слово «Раздел» не пишется.

Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной.

Над цифрами слово «страница» или «стр.» не ставится.

Список литературы и приложения включают в содержание документа.

Содержание удобно делать в форме невидимой таблицы.

Пример

СОДЕРЖАНИЕ

первая свободная строка

вторая свободная строка

Введение	8
1 Заголовок 1-го раздела	12

1.1 Заголовок 1-подраздела 1-го раздела	12
1.2 Заголовок 2-го подраздела 1-го раздела	24
2 Заголовок 2-го раздела	45
.....	
и т.д.	
Заключение	63
Список литературы	68
Приложение А. Название Приложения А	72
Приложение Б. Название Приложения Б	75

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами и записанные с абзацного отступа (например, 1, 2, 3 и т.д.). Нумерация пунктов должна быть в пределах каждого раздела, и номер пункта должен состоять из номеров раздела и пункта в разделе, разделенных точкой (например, 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

В конце номера раздела и пункта (подпункта) точка не ставится. Каждый раздел необходимо начинать с нового листа (страницы). Заголовки разделов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Заголовки пунктов и подпунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, выравнивая по ширине. Переносы слов в заголовках и тексте не допускаются. Расстояние после заголовка раздела и структурного элемента - 2 свободные строки, между текстом и заголовком пункта - 2 свободные строки, между заголовком пункта и текстом - 1 свободная строка. Например,

Пример

ВВЕДЕНИЕ

первая свободная строка

вторая свободная строка

С абзацного отступа в 1,27 см текст введения. Выравнивание текста по ширине. Переносы в тексте не допускаются.

Пример

1 НАЗВАНИЕ РАЗДЕЛА ПО ЦЕНТРУ

ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ БЕЗ ПЕРЕНОСОВ И БЕЗ ТОЧКИ В КОНЦЕ

(Каждый раздел с новой страницы)

первая свободная строка

вторая свободная строка

1.1 Название подраздела 1.1 без точки (с абзацного отступа, выравнивание по ширине)

одна свободная строка

Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1

первая свободная строка

вторая свободная строка

1.2 Название подраздела 1.2 без точки (с абзацного отступа, выравнивание по ширине)

одна свободная строка

Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2 Текст подраздела 1.2

Цифровой материал, когда его много или когда имеется необходимость в сопоставлении, оформляют в виде таблицы.

Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Если в документе одна таблица, она должна быть обозначена «Таблица 1» или «Таблица В.1», если она приведена в приложении В.

Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае

номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы в разделе, разделенных точкой (Таблица 2.1, 2.2, 2.3 и т.д.).

Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

Таблица _____ – _____
 номер Название таблицы с большой буквы (точка в конце не ставится)

Наименование	Наименование	Наименование	Наименование
1	2	3	4

На все таблицы работы должны быть приведены ссылки в ее тексте, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк.

Таблицы слева, справа и снизу ограничивают линиями. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается. Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другой

лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева (без абзацного отступа) над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы.

Продолжение таблицы _____
номер

1	2	3	4

Пример

Таблица 1 – Название (слева по ширине, без абзацного отступа)

Наименование	Наименование	Наименование	Наименование
1	2	3	4

Продолжение таблицы 1 (по левому краю, без абзацного отступа)

1	2	3	4

Таблицу с большим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть под другой в пределах одной страницы. Если строки и графы таблицы выходят за формат страницы, то в первом случае в каждой части таблицы повторяется головка, во втором случае - боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. В рамках работы должно соблюдаться единообразие в оформлении переноса таблиц.

Если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, то его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее - кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических и химических символов не допускается.

Примечания приводят в документах, если необходимы пояснения или

справочные данные к содержанию текста, таблиц или графического материала. Примечания следует помещать непосредственно после текстового, графического материала или в таблице, к которым относятся эти примечания.

Слово «Примечание» следует печатать с прописной буквы с абзаца.

Если примечание одно, то после слова «Примечание» ставится тире и примечание печатается тоже с прописной буквы. Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без проставления точки. Примечание к таблице помещают в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы.

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должна быть оставлена одна свободная строка.

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа следует давать с новой строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него. Формулы, за исключением формул, помещаемых в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают - (1). Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например (3.1). Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, например формула (В.1).

Формулы, следующие одна за другой и не разделенные текстом,

разделяют запятой.

Если уравнение не уместится в одну строку, то оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «×».

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, ... в формулах (5, 6).

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

$$p = \frac{(\text{ЧП}_0 - \overline{\text{ЧП}}) * \gamma(z) + \sqrt{D\text{ЧП}} * \beta(z)}{\overline{\text{ЧП}}} * 100, \quad (5)$$

$$z = \frac{(\text{ЧП}_0 - \overline{\text{ЧП}})}{\sqrt{D\text{ЧП}}}, \quad (6)$$

где p - риск инвестиционного проекта;

ЧП_0 - планируемая величина чистой прибыли, руб.;

$\overline{\text{ЧП}}$ - среднее значение чистой прибыли при различных вариантах, руб.;

$D\text{ЧП}$ - дисперсия чистой прибыли;

$\gamma(z)$ - функция Лапласа;

$\beta(z)$ - функция Гаусса.

Иллюстрировать работу необходимо исходя из определенного общего замысла, по тщательно продуманному тематическому плану. Основными видами иллюстративного материала являются: чертеж, технический рисунок, схема, фотография, диаграмма и график. Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы и др.) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей

странице. Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе.

Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации в разделе, разделенных точкой.

Иллюстрации должны иметь наименование.

Слово «Рисунок» и его наименование располагают под иллюстрацией посередине строки:

Рисунок 1 – Название рисунка (с большой буквы, точку в конце не ставить)

В приложении иллюстрация каждого отдельного рисунка обозначается отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например:

Рисунок А.3 – Название рисунка (с большой буквы, точку в конце не ставить)

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

Иллюстрацию следует обособить от текста сверху и снизу одним интервалом (полуторный).

В тексте документа, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается:

- применять математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);
- применять без числовых значений математические знаки, например >

(больше), < (меньше), = (равно), ≥ (больше или равно), ≤ (меньше или равно), ≠ (не равно), а также знаки № (номер), % (процент);

- применять индексы стандартов, технических условий и других документов без регистрационного номера.

Необходимо различать в тексте дефис (-), например, «социально-экономический» и тире (–), например, «качество – это...». Тире выполняется путем нажатия клавиш (Alt + 0150).

Если вы используете кавычки, то они должны иметь вид так называемых «елочек» (« »). Если в тексте встречаются внутренние и внешние кавычки, то они должны различаться, например, ООО «Издательство “Айрис-пресс”».

В тексте могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис (использование других символов не допускается), запись производится с абзацного отступа. Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, запись производится с абзацного отступа.

Все страницы текста письменной работы должны быть пронумерованы (включая титульный лист, аннотацию и содержание, но выставляют нумерацию с ВВЕДЕНИЯ, то есть с со страницы 4). Страницы нумеруются в нижнем правом углу.

Связь основного текста с приложениями осуществляется следующим образом: если предложение не заканчивается пунктуационным знаком (.), то употребляются слова, например, «дано (показано, указано, представлено) в приложении А. Если же предложение заканчивается точкой, то указывается само приложение в скобках с прописной буквы без точки в конце, например, (Приложение А)

В тексте работы после упоминания ссылки на литературный источник делают следующую запись:

- [18, с. 174] или [18, с. 4 – 5] – в случае цитирования материала из первоисточника;

- [18] – в случае передачи основной идеи текстового материала первоисточника.

Все страницы должны быть пронумерованы (титульный лист считается, но ставить нумерацию начинают с введения). В общую нумерацию входят список литературы и приложения. Порядковый номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Список литературы включает библиографическое описание использованных источников и помещается после заключения. Библиографическое описание составляется в соответствии с ГОСТ.

Допускаются следующие способы группировки библиографических записей: алфавитный, систематический или в порядке появления ссылок на источники в тексте. При алфавитном способе группировки все библиографические записи располагают по алфавиту фамилий авторов или первых слов заглавий документов. Библиографические записи произведений авторов-однофамильцев располагают в алфавите их инициалов. При систематической (тематической) группировке материала библиографические записи располагают в определенной логической последовательности в соответствии с принятой системой классификации.

Примеры записи литературы представлены ниже.

Пример оформления официальных документов

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации : офиц. текст. – М., 2001.

или

Российская Федерация. Конституция (1993) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. III : федер. закон от 26 ноября 2001 г. №146-ФЗ // Собр. Законодательства РФ. – 2001. – № 34. – Ст. 1759.

или

Российская Федерация. Законы. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27.07.2004 № 79 (ред. 28.12.2017 № 423) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

3. Ставропольский край. Законы. О потребительской корзине в Ставропольском крае: закон СК от 14 июня 2001 г. № 34-КЗ // Ставроп. правда. – 2001. – 22 июня. – С. 4.

или

Ставропольский край. Законы. О потребительской корзине в Ставропольском крае от 14 июня 2001 года. № 34 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stavregion.ru/lawbase/docs/org/4/>

4. Российская Федерация. Министерство по налогам и сборам. О социальных налоговых вычетах : письмо МНС России от 4 февр. 2002 г. № СА-6-04/ 124 // Налоги и платежи. – 2002. – № 4. – С. 170-180

Пример оформления книг:

1) Тихомиров, Ю. В. Геополитика: учебное пособие / Ю. В. Тихомиров. – М. : ИНФА-М, 2000. – 387 с. (для одного автора)

2) Бабурин, С. Н. Территория государства: монография / С. Н. Бабурин, А. Н. Митрофанов. – М. : изд-во МГУ, 1997. – 225 с. (для нескольких авторов)

3) Всемирная история экономической мысли / под ред. В. Н. Черковца. – М. : Мысль, 1997. – 1440 с. (под общей или иной редакцией)

Пример оформления статей из научных журналов:

Хантингтон, С. Столкновение цивилизаций / С. Хантингтон // Политические исследования. – 2017. – № 1. – С. 23 – 36.

Иванов, А. Г. С. Геополитические интересы участников Карабахского конфликта / А. Г. Иванов // II Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 12 – 15 августа 2017 г.). – М., 2017. – С. 123 – 136.

Пример оформления диссертаций и авторефератов

Вишняков, И. В. Модели и методы оценки коммерческих банков в условиях неопределенности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.13 : защищена 12.02.02 : утв. 24.06.02 / Вишняков Илья Владимирович. – М., 2002. – 234 с.

Закшевская, Е. В. Функционирование и развитие агропродовольственного рынка: теория, методология, практика : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Елена Васильевна Закшевская. – Воронеж, 2004. – 50 с.

Пример оформления газетных материалов

Михайлов, С. А. Езда по-европейски: система платных дорог в России находится в начальной стадии развития / С. А. Михайлов // Независимая газ. – 2002. – 17 июня.

Для сети Internet:

Морозов, Е. Ф. Последний фельдмаршал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.people.com (дата обращения 09.10.2011)

или

Morozov, E. F. Last field marshal. [Electronic resource]. – URL: www.people.com (дата обращения 09.10.2017)

В библиографическое описание включаются и те источники, на которые нет ссылок в основном тексте, но которые фактически были использованы в работе.

Приложения оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах. В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с

указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Если в документе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Все приложения должны быть перечислены в содержании.

Правильность и аккуратность оформления реферата являются обязательным условием его выполнения и учитываются при оценке.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ НАД РЕФЕРАТОМ, ПРИМЕРНЫЙ КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ЕГО ВЫПОЛНЕНИЯ

3.1 Рекомендации по организации работы над рефератом

При подготовке реферата по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» студент должен:

- 1) изучить список литературы, рекомендуемой преподавателем;
- 2) подобрать самостоятельно источники информации, в которых также раскрывается тема реферата, причем в качестве источников информации могут использоваться и ресурсы глобальной сети Internet;
- 3) составить развернутый план реферата (в течение первых двух недель после выдачи задания на реферат (темы реферата);
- 4) согласовать разработанный план с руководителем реферата.

3.2 Примерный календарный план выполнения реферата

Работа по написанию реферата по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» осуществляется в сроки, устанавливаемые в соответствии рабочими учебными планами направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»» Работу над рефератом следует выполнять в следующей последовательности (таблица 1).

№ пп	Наименование этапа	№ недели
	Выбор темы реферата	1 неделя
	Работа над рефератом	2 – 8 недели триместра
	Проверка реферата	9 – 10 недели триместра
	Исправление замечаний	10 – 11 недели триместра
	Защита реферата	12 неделя триместра

В соответствии с таблицей 1, на выполнение реферата отводится 8 недель, то есть около 2 месяцев с момента выдачи задания. Точки контроля и самоконтроля предусматривают отведение примерно 2-х недель на проработку одной главы, 2-х недель на проверку реферата преподавателем и 2-х недель на исправление замечаний к реферату, а также на его оформление в соответствии с требованиями ГОСТ и данных методических указаний. Для уточнения правильности выполнения и оформления рекомендуется представление оформленной набело первой главы реферата проекта на предварительную проверку преподавателю.

4 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕФЕРАТА

Подготовленный и оформленный в соответствии с требованиями реферат оценивается преподавателем по следующим критериям:

- достижение поставленной цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в реферате проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность

выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов);

- уровень эрудированности автора по изученной теме (знание автором состояния изучаемой проблематики, цитирование источников, степень использования в работе результатов исследований);

- личные заслуги автора реферата (новые знания, которые получены помимо образовательной программы, новизна материала и рассмотренной проблемы, научное значение исследуемого вопроса);

- культура письменного изложения материала (логичность подачи материала, грамотность автора)

- культура оформления материалов работы (соответствие реферата всем стандартным требованиям);

- знания и умения на уровне требований стандарта данной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих понятий и идей;

- степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению);

- качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов);

- использование литературных источников.

Объективность оценки работы преподавателем заключается в определении ее положительных и отрицательных сторон, по совокупности которых он окончательно оценивает представленную работу.

Качественные характеристики текста контрольной работы в процентном выражении представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Качественные характеристики текста контрольной работы

№ п/п	Качественные характеристики	Макс. % итоговой
-------	-----------------------------	------------------

		оценки
1	2	3
I.	Оценка работы по формальным критериям:	30
1	Соблюдение сроков сдачи работы по этапам написания	4
2	Внешний вид работы и правильность оформления титульного листа	2
3	Наличие правильно оформленного плана	2
4	Наличие внутренней рубрикации глав и параграфов	2
5	Указание страниц в плане работы и их нумерация в тексте	2
6	Наличие в тексте сносок и гиперссылок	3
7	Правильность цитирования	2
8	Наглядность иллюстративного материала	3
9	Качество дополнительных приложений	3
10	Правильность оформления списка литературы	5
11	Использование иностранной литературы в тексте работы и в списке литературы.	2
II.	Оценка работы по содержанию	70
1	Логическая структура работы и ее отражение в плане	4
2	Глубина рубрикации и сбалансированность разделов	2
3	Соответствие содержания работы заявленной теме	5
4	Соответствие содержания разделов их названию	5
5	Степень самостоятельности в изложении	10
6	Наличие элементов научной новизны	10
7	Умение делать выводы	15
8	Качество содержания	15
9	Знание новейшей литературы	4
10	Наличие ошибок принципиального характера	-35

5 ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ РЕФЕРАТА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТУДЕНТОВ ЗА ЕГО ВЫПОЛНЕНИЕ

За две недели до защиты реферата студенты сдают свои рефераты на проверку и рецензию преподавателю. При положительном заключении работа допускается к защите, о чем делается запись на титульном листе работы. При отрицательной рецензии работа возвращается на доработку с последующим представлением на повторную проверку с приложением замечаний, сделанных преподавателем.

Защита реферата по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» проходит, в назначенный преподавателем данной дисциплины день и час. Защита проводится в устной форме по структурным разделам контрольной работы. При подготовке к защите реферата должен подготовить доклад для выступления в письменной форме по материалу работы (временной регламент – не более 10 мин.). В нем следует отметить актуальность, объект, предмет, цель и задачи исследования.

Сформулировать степень разработанности темы и основные положения работы, наиболее важные результативные выводы. После выступления студенту могут быть заданы вопросы, как по содержанию контрольной работы, так и в целом по курсу изучаемой дисциплины.

Защита реферата работы осуществляется публично. В процессе ее публичной защиты нужно соблюдать определенные правила.

Во-первых, необходимо четко соблюдать регламент. Для того чтобы уложиться в отведенное время необходимо:

- тщательно отобрать основные факты и примеры, исключить из текста выступления все, не относящееся напрямую к теме;
- исключить все повторы;
- весь иллюстративный материал (графики, диаграммы, таблицы, схемы) должен быть подготовлен заранее;
- необходимо заранее проговорить вслух текст выступления, зафиксировав время и сделав поправку на волнение, которое неизбежно увеличивает время выступления перед аудиторией.

Во-вторых, доклад должен хорошо восприниматься на слух. Это предполагает:

- краткость, т.е. исключение из текста слов и словосочетаний, не несущих смысловой нагрузки;
- смысловую точность, т.е. отсутствие возможности двоякого толкования тех или иных фраз;
- отказ от неоправданного использования иностранных слов и сложных грамматических конструкций.

И, наконец, главное: слушателю должна быть понятна логика изложения. С этой целью перед тем, как закончить свое выступление, желательно очень кратко повторить алгоритм (ход рассуждений), с помощью которого автор пришел к окончательным выводам.

В-третьих, необходимо постоянно поддерживать контакт с аудиторией. Для того чтобы поддерживать постоянный контакт с аудиторией,

используются разнообразные ораторские приемы: риторические вопросы; - паузы; - голосовые приемы (понижение или повышение голоса, ускорение или замедление речи, замедленное и отчетливое произнесение некоторых слов); жестикация; прямое требование внимания.

Для того, чтобы обеспечить благоприятный режим восприятия графической информации необходимо соблюдать следующие правила:

1. Величина букв и цифр должна быть такой, чтобы слушатель, находящийся за последним столом, мог без напряжения органов зрения воспринимать графическую информацию. Для аудитории длиной 10 – 15 метров (т.е. для аудитории до 100 слушателей) величина букв на экране или доске должна быть не менее 10 – 15 сантиметров.

2. Для экранной проекции желательно выбирать только прямые шрифты. Буквы желательно выбирать только черного цвета на белом фоне. Не рекомендуется злоупотреблять раскраской букв.

3. Все надписи должны быть горизонтальными, т.к. движение глаз слева направо для европейца привычно, а сверху вниз или снизу вверх затруднено.

4. Не рекомендуется сокращать слова, кроме общепринятых типа «и др.», «и т.д.».

5. В заголовках и надписях запрещается делать переносы слов.

6. Психологи отмечают, что не всякая часть зрительного поля привлекает одинаковое внимание. Распределение внимания по кадру выглядит так:

61 % - верхняя часть кадра,

39 % - нижняя часть кадра.

Если кадр разбить на четыре равных четверти, то распределение внимания соответственно будет следующее:

41%	20%
-----	-----

25%	14%
-----	-----

Отсюда следует, что все заголовки рационально делать только вверху, а не так, как это принято в книгах – снизу рисунка.

При необходимости демонстрации сложного образа его следует расчленять на логические порции и демонстрировать поэтапно.

В этом случае можно использовать динамические чертежи, т.е. последовательные рисунки, несущие нарастающую информацию.

Оптимизируя каждый кадр, следует обратить внимание на загруженность графиков, таблиц и схем.

Опыт подсказывает, что на одном графике оптимально располагать не более 4-х кривых, причем выделять их цветом, а не другими кодами (точками, крестиками, пунктиром и т.п.). Расцвечивание информации улучшает ее восприятие, кодирование цветом воспринимается лучше, чем формой.

При демонстрации таблиц следует помнить, что их перегрузка делает таблицы нечитабельными, внимание аудитории рассеивается, и материал плохо воспринимается.

Главная проблема, которую предстоит решить докладчику, заключается в том, чтобы оптимально распределить информацию между вербальным (словесным) и визуальным (зрительным) потоками информации.

Для этого необходимо соблюдать следующие правила:

1. Не перегружать кадр текстовой информацией, которую можно объяснить вербально.

2. Каждый кадр должен появляться на экране строго в том месте вербального объяснения, когда речь начинается об этом объекте. Как только объяснение данного экранного образа заканчивается, необходимо сейчас же прекратить его демонстрацию на экране.

3. Нельзя, высвечивая даже самый простой рисунок, не давать при этом

краткого объяснения. В аудитории всегда найдется слушатель, который не поймет, что показано на экране.

Качество выполнения студентом его самостоятельной работы отмечается на титульном листе реферата в графе «оценка» записью преподавателя «зачтено/не зачтено» и удостоверяется его подписью.

Не допускается сдача скачанных из сети Internet рефератов, поскольку, во-первых, это приводит к формализации получения знаний, во-вторых, в мировой практике ведется борьба с плагиатом при сдаче различных видов самостоятельной работы студентов вплоть до их отчисления из ВУЗа. В подобном случае контрольная работа принимается к защите и выдается новая тема.

Студент, не защитивший реферат, считается не выполнившим учебный план и не может быть допущен к экзамену.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Емельянов, С. М. Конфликтология: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. – М.: Юрайт, 2020. – 322 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/44D218F0-8246-4E87-B9BD-A280E2AEE336/konfliktologiya>

2. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. – М.: Юрайт, 2018. – 219 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/422773>

Дополнительная литература

3. Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – М.: Проспект, 2016. – 336 с. // ЭБС «Консультант студента». – Режим доступа: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392196753.html>

4. Галанина, О.Н. Технологии регулирования конфликтов [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.Н. Галанина. – Казань: изд-во КНИТУ, 2016. – 136 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79564.html>

5. Гилязева, М. Р. Социальные аспекты конфликта интересов в профессиональной деятельности государственных гражданских (муниципальных) служащих РФ: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04 / М.Р. Гилязева – Нижний Новгород, 2014 . – 25 с. – Режим доступа: <https://diss.unn.ru/files/2014/358/autoref-358.pdf>

6. Голованова, И.И. Методика управления конфликтами: учеб. пособие / И.И. Голованова. – Казань: Центр инновационных технологий, 2011. – 92 с. – Режим доступа: https://kpfu.ru/staff_files/F1953687008/Konflikty_2011.pdf

7. Кабашов, С. Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика / С. Ю. Кабашов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 192 с. – Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01006700789>

8. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе, в деятельности организаций: причины, предотвращение, урегулирование: научно-практическое пособие / Т.С. Глазырин, Т.Л. Козлов, Н.М. Колосова [и др.] ; отв. ред. А.Ф. Ноздрачев. – М.: ИНФА-М, 2016. – 224 с. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/uploads/2017/08/15>

9. Лобанов, П. А. Управление конфликтами в государственной гражданской службе Российской Федерации: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / П. А. Лобанов. – М., 2018 . – 202 с. – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/upravlenie-konfliktami-v-gosudarstvennoi-grazhdanskoi-sluzhbe-rossiiskoi-federatsii>

10. Модели управления конфликтами и рисками [Электронный ресурс] / С.А. Баркалов [и др.]. – Воронеж: Научная книга, 2008. – 497 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29271.html>

11. Организации: управление, конфликты, кризисы, риски: учебное пособие [Электронный ресурс]/ С.А. Баркалов [и др.]. – Воронеж: Научная книга, 2009. – 300 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29272.html>

12. Светлов, В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.А. Светлов. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 136 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79819.html>

13. Цыбикова, А.А. Формирование механизма управления конфликтами интересов на государственной гражданской службе дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / А.А. Цыбикова. – М., 2011 . – 185 с. – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-mekhanizma-upravleniya-konfliktami-interesov-na-gosudarstvennoi-grazhdanskoi-sl>

14. Шеллинг, Т. Стратегия конфликта [Электронный ресурс] / Т. Шеллинг. – М.: Изд-во «Социум», 2014. – 368 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28731.html>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Профессиональная база данных «Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)» // Режим доступа: <https://uisrussia.msu.ru/index.php>

2. Профессиональная база данных Росстата // Режим доступа:<http://www.gks.ru>

3. Библиотека ГУМЕР по экономике и менеджменту // Режим доступа:
http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/_INDEX_ECONOM.php

4. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» // Режим доступа:
<http://mevriz.ru/>

5. Электронная библиотека экономической и деловой литературы // Режим доступа: <http://www.aup.ru/library/>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»

Институт экономики и управления

Кафедра государственного, муниципального управления и экономики
труда

РЕФЕРАТ

по дисциплине «Конфликты в системе государственного и
муниципального управления»

«Название темы реферата»

Выполнил:

студент (ка) _ курса

38.03.04 ГМУ группа – ГМУ- _____

ФИО

Проверил:

доцент Пьянов А.И.

Работа защищена «_____» _____ 20__ г.

Оценка _____

_____ Пьянов А.И.

Ставрополь, 200_

Учебно-методическое издание

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального
управления»
для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и
муниципальное управление

Составитель: А.И. Пьянов

2026

Корректор

Компьютерная верстка

Подписано в печать .

Формат 60×84 1/6 Усл. п.л. Уч.-изд. л. .

Печать офсетная. Заказ № . Тираж 20.

Отпечатано в Издательско-полиграфическом комплексе
ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет»
355009, г. Ставрополь, пр. Кулакова, 2