

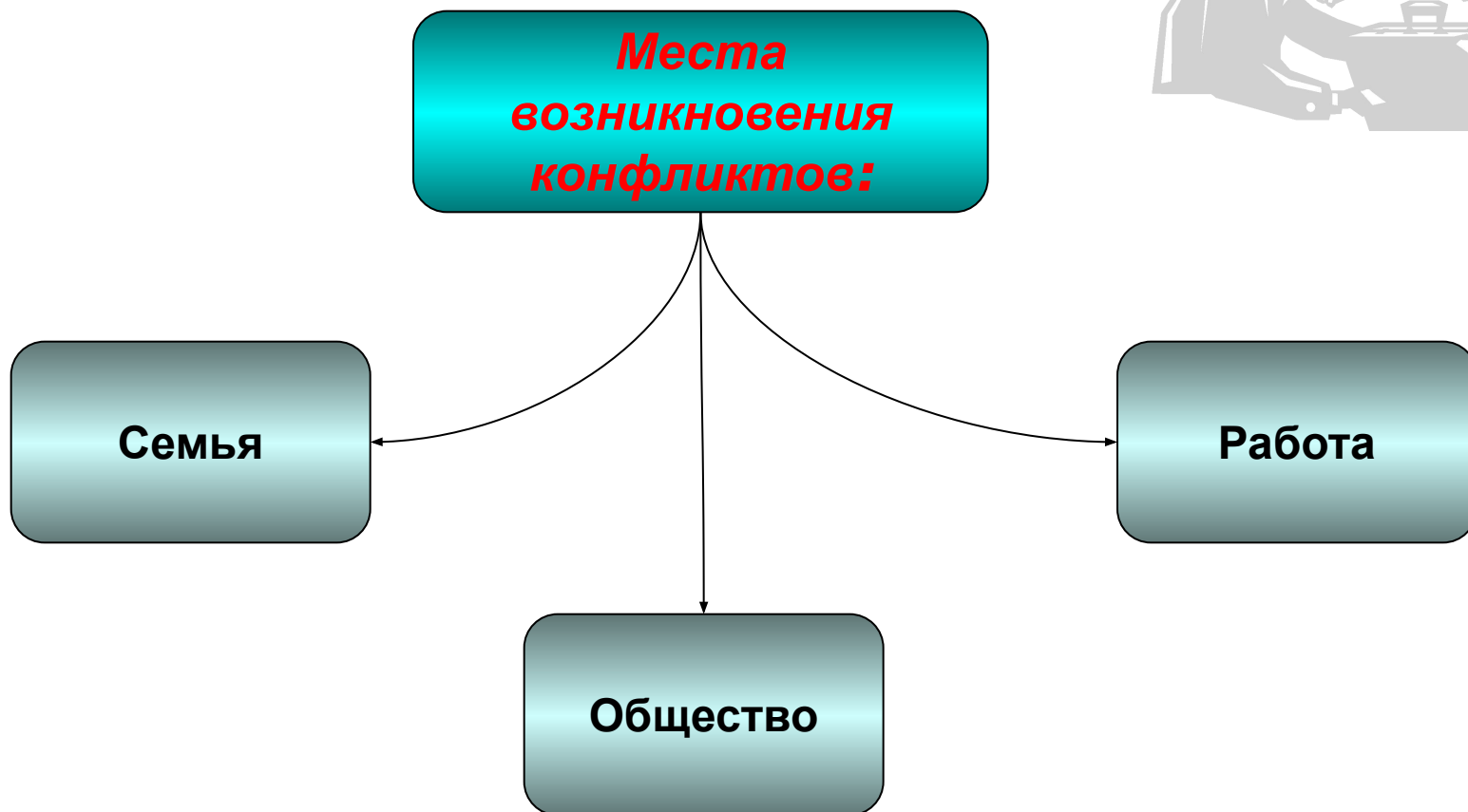
# *Управление конфликтами*



- 1. Понятие и структура конфликта
- 2. Причины конфликта
- 3. Функции конфликта
- 4. Способы управления конфликтами



# **Мы сталкиваемся с конфликтами:**



# Подходы к понятию конфликта

**столкновение,  
противоречие,  
борьба,  
противодействие  
(личностей, сил,  
интересов, позиций,  
взглядов) в силу  
противоположности,  
несовместимости,  
противостояния.**

**система  
отношений,  
процесс развития  
взаимодействия,  
заданные  
различиями  
субъектов,  
участвующих в  
нем (по  
интересам,  
ценностям,  
деятельности).**

# **Структура конфликта**

**Стороны конфликта** – это субъекты, находящиеся в состоянии конфликта.

**Предмет конфликта (инцидент)**– это то из-за чего возникает конфликт.

**Образ конфликтной ситуации** – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов.

**Мотивы конфликта** – это внутренние побудительные силы, подталкивающие к конфликты.

**Позиции конфликтующих сторон** – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе .

***Пока существуют все элементы в структуре конфликта он является не разрешимым.***

## Формы производственных конфликтов (В.Р.Веснин)

1. Образование клики - группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной (поддерживаемой большинством) линии, пытающихся захватить формальную или неформальную власть либо упрочить свои позиции.
2. Интрига - нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против кого она направлена.
3. Бойкот — полный или частичный отказ или уклонение от действий в интересах других субъектов или групп, считающихся противниками.
4. Травля (преследование) — действия для ослабления, дискредитации или компрометации соперника путем замалчивания, отрицания истины, его обвинений, оскорблений, неблагоприятных оценок и проч.



# Этапы конфликта

1. Предконфликтная ситуация
2. Вызов. Одна из сторон инициирует конфликт



# 3. Первоначальная реакция на ВЫЗОВ

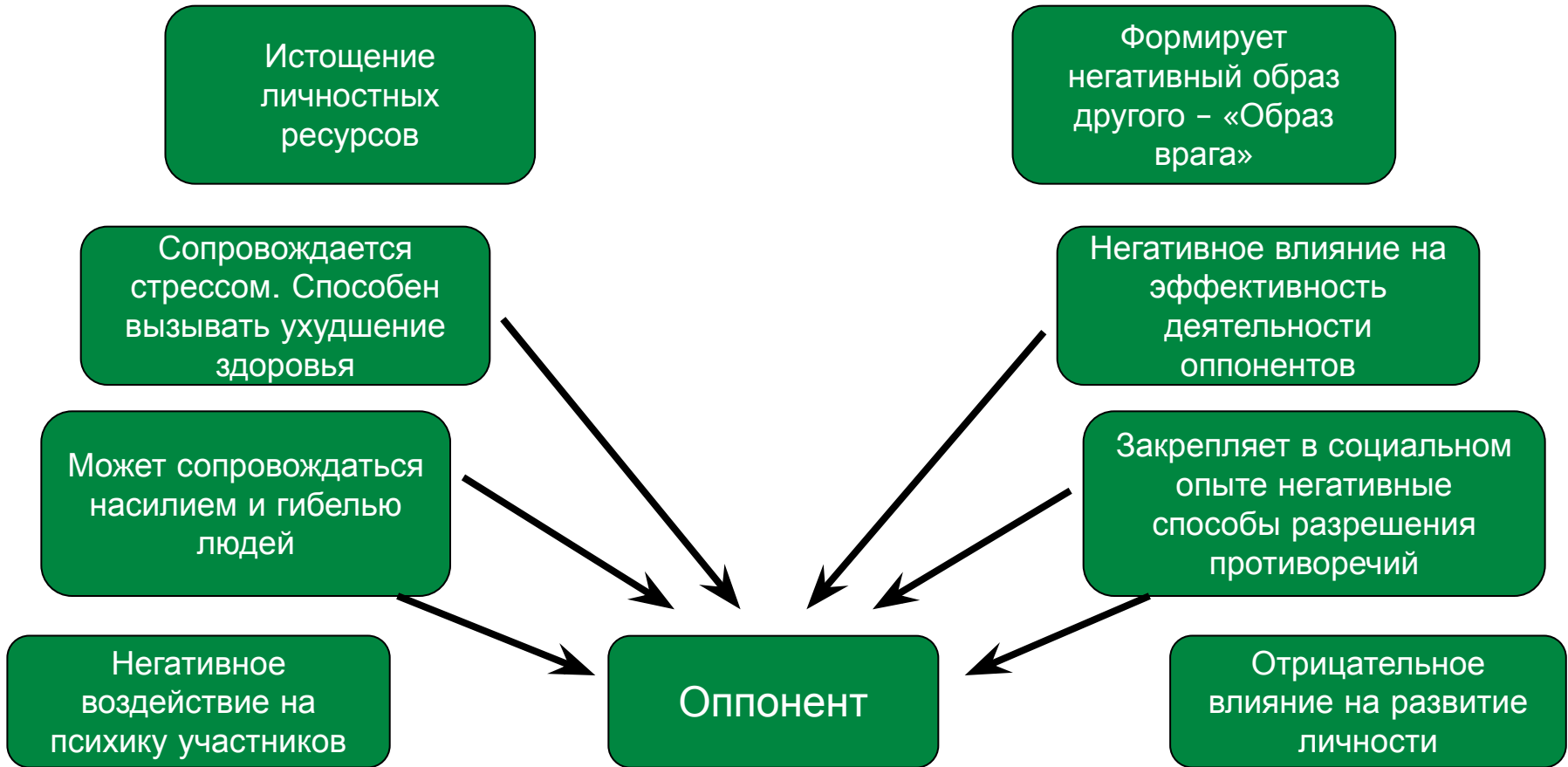




## 4. Момент наибольшего воздействия



# Деструктивные функции конфликтов по отношению к оппонентам



# Деструктивные функции конфликтов по отношению к социуму



# Конструктивные функции конфликта. Влияние на группу.



# Способы управления конфликтом

## Структурные

Разъяснение  
требований  
к работе

Система  
вознаграждений

Координация  
и объедини-  
тельные  
механизмы

Установление  
общефирменных  
комплексных  
целей

## Межличностные

Уклонение

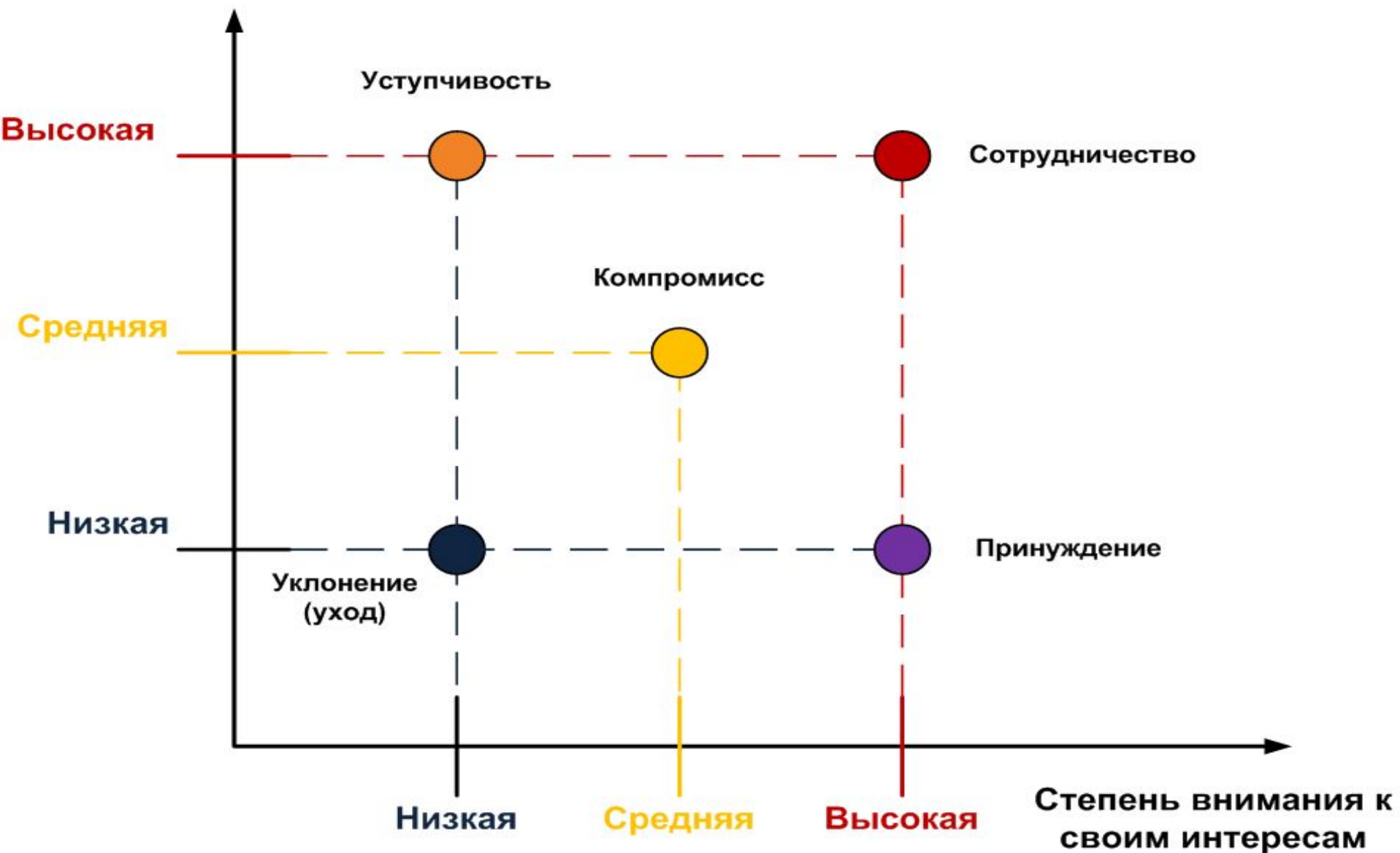
Сглаживание

Компромисс

Принуждение

Решение  
проблемы

Степень внимания к  
интересам другой  
стороны



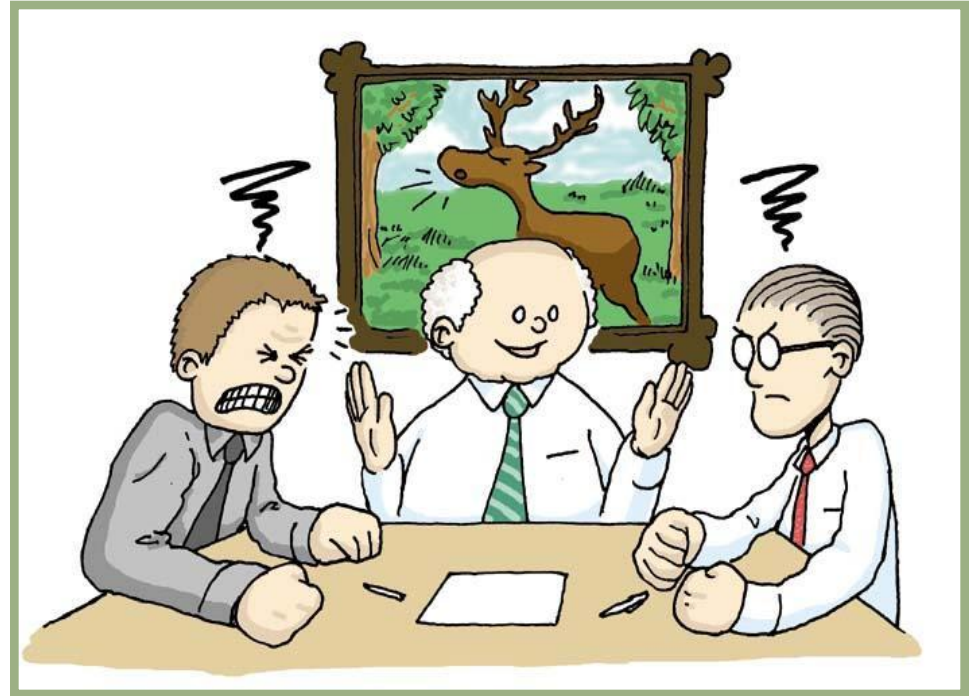
# Стили поведения

Стиль поведения	Характеристика
Конкуренция, соперничество («акула»)	 <p>Стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому</p>
Сотрудничество («сова»)	 <p>Выбор альтернативы, максимально отвечающей интересам обеих сторон</p>
Компромисс («лиса»)	 <p>Выбор, при котором каждая сторона что-то выигрывает, но что-то и теряет</p>
Избегание, уклонение («черепашка»)	 <p>Уход от конфликтных ситуаций, отсутствие как стремления к кооперации, так и попыток достижения собственных целей</p>
Приспособление («медвежонок»)	 <p>Принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого</p>



# Управление конфликтами

**целенаправленное  
воздействие на  
персонал с целью  
устранения  
(минимизации) причин,  
породивших конфликт,  
и коррекции поведения  
участников конфликта  
(приведение в  
соответствие с  
нормами  
взаимоотношений в  
организации)**



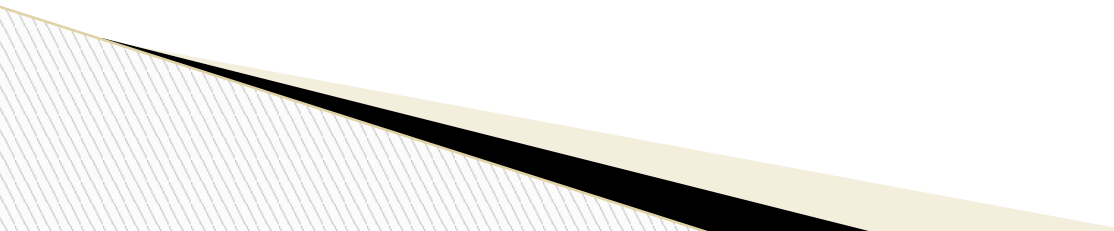
## Условия бесконфликтности в отношениях «руководитель — подчиненный»

- ▣ Ставьте ясные задачи. Соизмеряйте ожидания
  - ▣ Обеспечьте возможности для исполнения порученной работы
    - ▣ Не будьте категоричными
  - ▣ Не судите, не требуйте, не угрожайте, не морализуйте, НО и не отвергайте наказаний, контролируйте ситуацию
    - ▣ Будьте объективны и справедливы
      - ▣ Критикуйте грамотно
        - ▣ Не обобщайте
      - ▣ Будьте конструктивны
- ▣ Будьте умеренны. Не позволяйте другим нажимать на вашу «кнопку гнева»
  - ▣ Будьте равными
  - ▣ Будьте примером

## *Главное правило*

***Признайте, что  
редко кто-то  
бывает «прав на  
100%»***

## ***7 способов создания конструктивного конфликта «ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ»***

- 1. Поощряйте несогласие подчиненных по поводу статуса кво. Награждайте их за это.**
  - 2. Подбирайте помощников, которые думают самостоятельно. При этом будьте уверены, что приняли человека, уважающего вашу власть.**
  - 3. Необходимо, чтобы кто-то в группе играл роль оппонента. Когда вы знаете, что ваши подчиненные не боятся высказывать своего мнения, скажите им, что вы рады этому.**
- 

## ***7 способов создания конструктивного конфликта «ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ»***

**4. Реагируйте спокойно на плохие новости.**

Поощряйте тех, кто сообщает вам любую информацию, делится своими мыслями.

**5. Помогите своим коллегам увидеть возникающие проблемы.**

**6. Разнообразьте цели и задачи работы и повышайте требования.**

**7. Сделайте так, чтобы подчиненные соревновались друг с другом.**



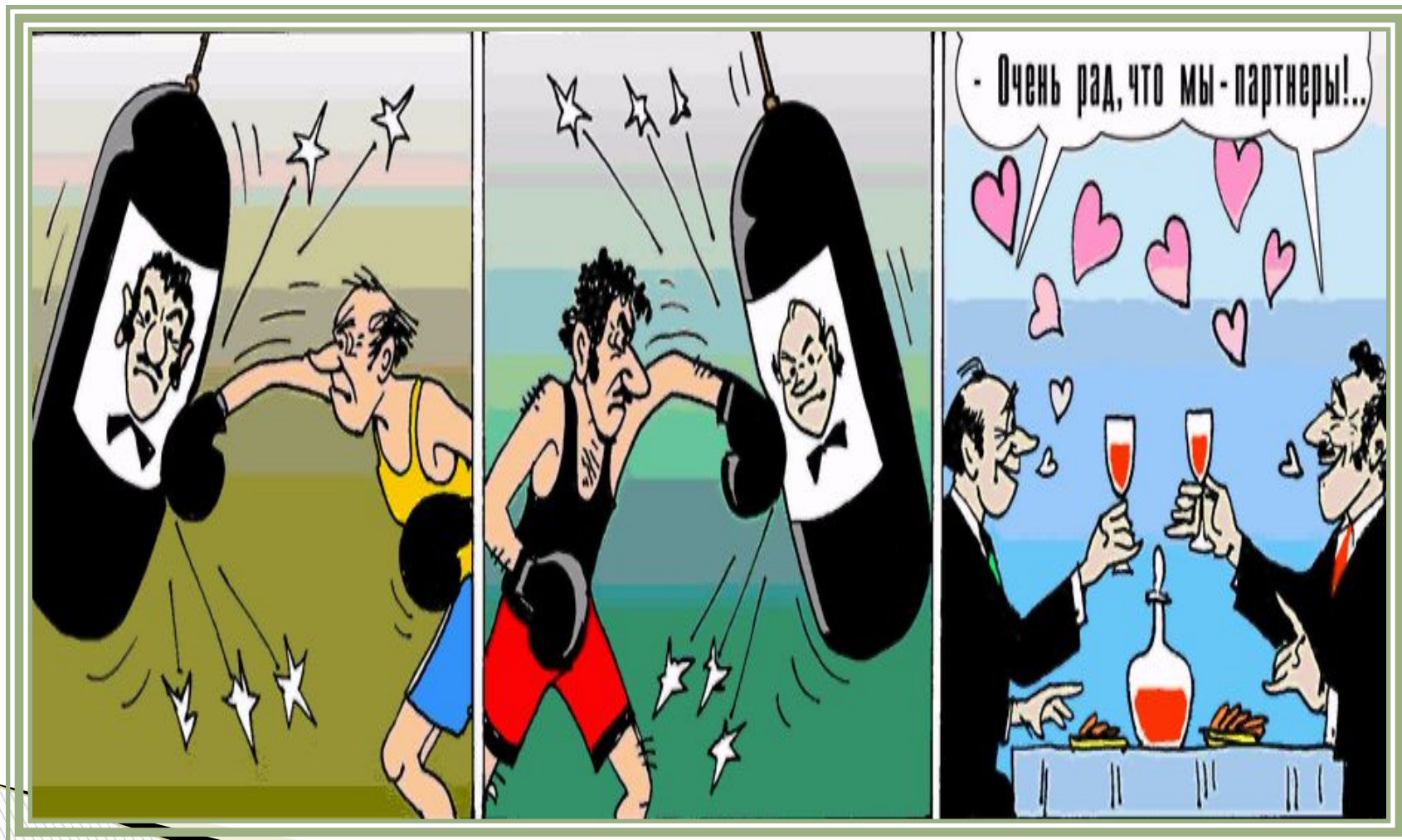
# Пошаговая техника разрешения конфликта

- ▣ **Шаг 1. Признание конфликтующими сторонами факта существования конфликта.**
- ▣ **Потребность участников в разрешении конфликта**



# Пошаговая техника разрешения конфликта

## ▣ Шаг 2. Контролирование эмоций





# Пошаговая техника разрешения конфликта

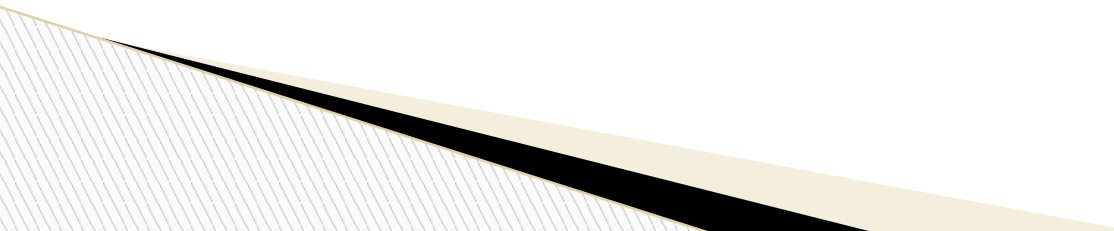
- ▣ **Шаг 3. Соглашение об основных правилах**
- ▣ выслушивать друг друга как можно внимательнее;
- ▣ не перебивать друг друга;
- ▣ не сердиться и не выражать враждебность, даже если вы не согласны с услышанным;
- ▣ относиться друг к другу с уважением;
- ▣ договориться о времени, которое вы посвящаете переговорам;
- ▣ стараться понять точку зрения противоположной стороны.

# **Пошаговая техника разрешения конфликта**

- ▣ **Шаг 4. Выяснение позиции**
- ▣ **Используйте психологическую методику трех позиций**
  - ▣ **«Я-позиция»**
  - ▣ **«Ты-позиция»**
  - ▣ **«Метапозиция»**
- ▣ **Избегайте выносить суждения по поводу чувств, надежд или действий другого человека**
- ▣ **Обсуждайте любые расхождения в оценках, точках зрения или предположениях**
- ▣ **Вовлекайте другого человека в процесс переговоров, даже если вы можете взять инициативу на себя**
- ▣ **Предлагая ту или иную сделку, будьте реалистичны (не занимайте экстремальную позицию (не завышайте свои требования слишком сильно )**

- Вместо: «Это не так...» — **«Мне видится это иначе..»**
- Вместо: «Так не пойдет...» — **«Подойдем к этому несколько иначе...»**
- Вместо: «Ваша точка зрения ошибочна...» — **«Давайте посмотрим на это несколько под другим углом зрения...»**
- Вместо: «Вы меня обманываете» — **«Я чувствую себя обманутым»**
- Вместо: «Вы — грубый человек» — **«Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете»**

# Пошаговая техника разрешения конфликта

- ▣ **Шаг 5. Выявление скрытых нужд и интересов. Определение проблемы в категориях целей, а не решений.**
  - ▣ спросить, почему человек выбрал эту позицию;
  - ▣ спросить, почему человеку не по душе та или иная позиция;
  - ▣ определить всю гамму интересов;
  - ▣ говорить о собственных интересах и нуждах.
- 

# Пошаговая техника разрешения конфликта

- ▣ **Шаг 6. Выдвижение альтернативных вариантов решений**
- ▣ взвешенное суждение: больше не по количеству, а лучше по качеству;
- ▣ сосредоточение внимания на будущем;
- ▣ сохранение восприимчивости различных альтернатив;
- ▣ неторопливость при выборе оптимального варианта.

## Пошаговая техника разрешения конфликта

- ▣ **Шаг 7. Согласие по наилучшим взаимовыгодным вариантам**
- ▣ **Обсуждение выгод конструктивного разрешения конфликта для каждого участника**

**ПОСЛЕКОНФЛИКТНАЯ  
«ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ РАЗРЯДКА»**

## **Конфликт интересов на государственной службе**

Согласно ст. 19 Федерального закона «О государственной гражданской службе РФ»,  
Статья 10. Федерального закона от 25.12.2008 N 273-ФЗ "О противодействии  
коррупции"

**конфликт интересов** проявляется в ситуации, 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, организацией, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам.

Под **личной заинтересованностью** гражданского служащего, которая влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей, понимается возможность получения гражданским служащим при исполнении должностных обязанностей доходов (неосновательного обогащения) в денежной либо натуральной форме, доходов в виде материальной выгоды непосредственно для гражданского служащего, членов его семьи или лиц близкого родства (или свойства), а также для граждан или организаций, с которыми гражданский служащий связан финансовыми или иными обязательствами.



## ***Ситуации, в которых вероятно возникновение конфликта интересов:***

- выполнение отдельных функций государственного 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 службы;
- нарушение установленных для государственных служащих запретов.

## ***Осуществление «функций государственного управления» предполагает, в том числе:***

- размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ и оказание услуг для государственных нужд, в том числе участие в работе комиссии по размещению заказов;
- подготовку и принятие решений о распределении бюджетных ассигнований, субсидий, других ограниченных ресурсов;
- предоставление права на заключение договоров аренды помещений в зданиях, находящихся в государственной собственности;
- проведение расследований причин возникновения чрезвычайных ситуаций, аварий, несчастных случаев на производстве, причинения имущественного вреда;
- представление в судебных органах прав и законных интересов Российской Федерации, субъектов Российской Федерации.

## ***Порядок предотвращения и урегулирования конфликта интересов на гос и муниципальной службе***

- 1. Государственный или муниципальный служащий обязан принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов.
- 2. Гос или муниципальный служащий обязан в письменной форме уведомить своего непосредственного начальника о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения
- 3. Представитель нанимателя, если ему стало известно о возникновении такой ситуации обязан принять меры по предотвращению или урегулированию конфликта интересов.
- 4. Предотвращение или урегулирование конфликта интересов может состоять в изменении должностного или служебного положения государственного или муниципального служащего, являющегося стороной конфликта интересов, вплоть до его отстранения от исполнения должностных (служебных) обязанностей в установленном порядке, и (или) в отказе его от выгоды, явившейся причиной возникновения конфликта интересов.
- 5. Предотвращение и урегулирование конфликта интересов, стороной которого является гос или муниципальный служащий, осуществляются путем отвода или самоотвода гос или муниципального служащего в случаях и порядке, предусмотренных законодательством Российской Федерации.
- 5.1. Непринятие гос или муниципальным служащим, являющимся стороной конфликта интересов, мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов является правонарушением, влекущим увольнение гос или муниципального служащего с гос или муниципальной службы в соответствии с законодательством РФ.
- 6. В случае, если государственный или муниципальный служащий владеет ценными бумагами, акциями (долями участия, паями в уставных (складочных) капиталах организаций), он обязан в целях предотвращения конфликта интересов передать принадлежащие ему ценные бумаги, акции (доли участия, паи в уставных (складочных) капиталах организаций) в доверительное управление в соответствии с законодательством Российской Федерации.»
- Статьей 19 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О гос гражданской службе РФ» также установлены нормы по урегулированию конфликта интересов на гражданской службе.

## **Типовые ситуации конфликта интересов на государственной службе Российской Федерации и порядок их урегулирования**

### **1. Конфликт интересов, связанный с выполнением отдельных функций государственного управления в отношении родственников и/или иных лиц, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего.**

#### **1.1. 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.*

#### **Меры предотвращения и урегулирования**

Государственному служащему следует уведомить о наличии личной заинтересованности представителя нанимателя и непосредственного начальника в письменной форме.

Представителю нанимателя рекомендуется отстранить государственного служащего от исполнения должностных обязанностей, предполагающих непосредственное взаимодействие с родственниками и/или иными лицами, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего. Например, рекомендуется временно вывести государственного служащего из состава конкурсной комиссии, если одним из кандидатов на замещение вакантной должности государственной службы является его родственник.

## **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.*

### **Меры предотвращения и урегулирования**

Государственный служащий вправе с предварительным уведомлением представителя нанимателя выполнять иную оплачиваемую работу, если это не повлечет за собой конфликт интересов.

Уведомительный порядок направления государственным служащим представителю нанимателя информации о намерении осуществлять иную оплачиваемую работу не требует получения согласия представителя нанимателя. Представитель нанимателя не вправе запретить государственному служащему выполнять иную оплачиваемую работу.

Вместе с тем, в случае возникновения у государственного служащего личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, государственный служащий обязан проинформировать об этом представителя нанимателя и непосредственного начальника в письменной форме. Определение степени своей личной заинтересованности, являющейся квалифицирующим признаком возникновения конфликта интересов, остается ответственностью самого государственного служащего со всеми вытекающими из этого юридическими последствиями.

При наличии конфликта интересов или возможности его возникновения государственному служащему рекомендуется отказаться от предложений о выполнении иной оплачиваемой работы в организации, в отношении которой государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления.

### **Описание ситуации**

*Государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, выполняют оплачиваемую работу в организации, предоставляющей платные услуги другой организации. При этом государственный служащий осуществляет в отношении последней отдельные функции государственного управления.*

### **Меры предотвращения и урегулирования**

При направлении представителю нанимателя предварительного уведомления о выполнении иной оплачиваемой работы государственному служащему следует полно и подробно изложить, в какой степени выполнение им этой работы связано с его должностными обязанностями. При этом рекомендуется отказаться от выполнения иной оплачиваемой работы в организации.

В случае, если на момент начала выполнения отдельных функций государственного управления в отношении организации, получающей платные услуги, родственники государственного служащего уже выполняли оплачиваемую работу в организации, оказывающей платные услуги, следует уведомить о наличии личной заинтересованности представителя нанимателя и непосредственного начальника в письменной форме.

Представителю нанимателя рекомендуется подробно рассмотреть обстоятельства выполнения государственным служащим иной оплачиваемой работы. Особое внимание следует уделять фактам, указывающим на возможное использование государственным служащим своих полномочий для получения дополнительного дохода, например:

- услуги, предоставляемые организацией, оказывающей платные услуги, связаны с должностными обязанностями государственного служащего;
- государственный служащий непосредственно участвует в предоставлении услуг организации, получающей платные услуги;
- организация, оказывающая платные услуги, регулярно предоставляет услуги организациям, в отношении которых государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления и т.д.

При обнаружении подобных фактов представителю нанимателя рекомендуется принять решение о том, что выполнение иной оплачиваемой работы влечет конфликт интересов и отстранить государственного служащего от исполнения должностных (служебных) обязанностей в отношении организации, получающей платные услуги.

## **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.*

### **Меры предотвращения и урегулирования**

В случае если государственный служащий владеет ценными бумагами организации, в отношении которой он осуществляет отдельные функции государственного управления, он обязан уведомить представителя нанимателя и непосредственного начальника о наличии личной заинтересованности в письменной форме, а также передать ценные бумаги в доверительное управление.

Необходимо отметить, что существует проблема выбора управляющей организации или доверительного управляющего, которым государственный служащий может доверить управление принадлежащими ему ценными бумагами. Кроме того, передача ценных бумаг в доверительное управление не обязательно повлечет исключение возникновения конфликта интересов, то есть, не всегда может быть признана исчерпывающей мерой, в этой связи государственным служащим может быть принято добровольное решение об отчуждении ценных бумаг.

В случае если родственники государственного служащего владеют ценными бумагами организации, в отношении которой он осуществляет отдельные функции государственного управления, государственный служащий обязан уведомить представителя нанимателя и непосредственного начальника о наличии личной заинтересованности в письменной форме. При этом в целях урегулирования конфликта интересов государственному служащему необходимо рекомендовать родственникам передать ценные бумаги в доверительное управление либо рассмотреть вопрос об их отчуждении.



## **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.*

### **Меры предотвращения и урегулирования**

Государственному служащему и его родственникам рекомендуется не принимать подарки от организаций, в отношении которых государственный служащий осуществляет или ранее осуществлял отдельные функции государственного управления, вне зависимости от стоимости этих подарков и поводов дарения.

Представителю нанимателя, в случае если ему стало известно о получении государственным служащим подарка от физических лиц или организаций, в отношении которых государственный служащий осуществляет или ранее осуществлял отдельные функции государственного управления, необходимо оценить, насколько полученный подарок связан с исполнением должностных обязанностей.

Если подарок связан с исполнением должностных обязанностей, то в отношении государственного служащего должны быть применены меры дисциплинарной ответственности, учитывая характер совершенного государственным служащим коррупционного правонарушения, его тяжесть, обстоятельства, при которых оно совершено, соблюдение государственным служащим других ограничений и запретов, требований о предотвращении или об урегулировании конфликта интересов и исполнение им обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции, а также предшествующие результаты исполнения государственным служащим своих должностных обязанностей.

Если подарок не связан с исполнением должностных обязанностей, то государственному служащему рекомендуется указать на то, что получение подарков от заинтересованных физических лиц и организаций может нанести урон репутации государственного органа, и поэтому является нежелательным вне зависимости от повода дарения.

## **Описание ситуации**

*Государственный служащий получает подарки от своего непосредственного подчиненного.*

## **Меры предотвращения и урегулирования**

Государственному служащему рекомендуется не принимать подарки от непосредственных подчиненных вне зависимости от их стоимости и повода дарения. Особенно строго следует подходить к получению регулярных подарков от одного дарителя.

Представителю нанимателя, которому стало известно о получении государственным служащим подарков от непосредственных подчиненных, следует указать государственному служащему на то, что подобный подарок может рассматриваться как полученный в связи с исполнением должностных обязанностей, в связи с чем подобная практика может повлечь конфликт интересов, а также рекомендовать государственному служащему вернуть полученный подарок дарителю в целях предотвращения конфликта интересов.



**СПАСИБО  
ЗА  
ВНИМАНИЕ!!!**

