

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБОУ ВО «Кубанский государственный  
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»**

**Факультет управления**

**Кафедра педагогики и психологии**

**МЕХАНИЗМЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В СФЕРЕ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**Методические указания**

**по проведению практических занятий и организации  
самостоятельной работы**

**обучающихся по направлению подготовки**

**38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Краснодар  
КубГАУ  
2020**

*Составитель* : Т. В. Петренко

**Механизмы разрешения конфликтов в сфере государственного и муниципального управления** : метод. указания по проведению практических занятий и организации самостоятельной работы обучающихся / сост. Т. В. Петренко. – Краснодар : КубГАУ, 2020. – 25 с.

В методических указаниях отражены актуальность изучения дисциплины «Механизмы разрешения конфликтов в сфере государственного и муниципального управления», по каждой изучаемой теме представлены вопросы для обсуждения, основные термины и понятия, которые необходимо раскрыть, темы докладов, темы рефератов, задания для самостоятельной исследовательской работы, вопросы к зачету, приведен список рекомендуемой литературы.

Методические указания предназначены для обучающихся магистратуры очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского государственного аграрного университета, протокол № 2 от 20.01.2020.

Председатель  
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Петренко Т. В.,  
составление, 2020  
© ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени  
И. Т. Трубилина», 2020

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Целями** освоения дисциплины «Механизмы разрешения конфликтов в сфере государственного и муниципального управления» являются формирование комплекса знаний по теории анализа, управления конфликтами в современном государственном и муниципальном управлении, прежде всего в Российской Федерации, а также практических навыков разработки оптимальных моделей управления конфликтами на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

### **Задачи:**

- помочь обучающимся осмыслить закономерности формирования конфликтных ситуаций на государственном и муниципальном уровнях;
- рассмотреть содержание и особенности процессов протекания конфликтов на государственном и муниципальном уровнях, зависимость от социальных процессов;
- сформировать у обучающихся знание и умения реализации моделей управления конфликтами через механизмы государственной политики, современные методы диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методы принятия решений и их реализации на практике;
- вооружить обучающихся навыками владения инструментами и методами диагностики и разработки программ управления конфликтами при руководстве коллективом.

## **Тема 1. Предмет и объект конфликтологии**

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Понятие о конфликте.
2. Причины возникновения конфликтов.
3. Общее представление о видах конфликта
4. Конфликты в государственно-административной сфере

***Основные понятия:*** конфликтология, социология, психология, конфликт, социальный конфликт, объективная причина конфликта, субъективная причина конфликта, межличностный конфликт, внутригрупповой конфликт, внутриличностный конфликт, управленческий конфликт.

### ***Темы докладов:***

1. Основные психологические доминанты поведения людей как субъектов конфликта.
2. Черты характера и типы личностей как субъективные элементы конфликта.
3. Манеры поведения и этические ценности как субъективные составляющие конфликта.
4. Роль коммуникативных барьеров в возникновении конфликтов.

### ***Темы рефератов:***

1. Конфликты между государством и обществом (проблема легитимности);
2. Конфликты между различными ветвями власти (законодательной, исполнительной и судебной);
3. Конфликты между государством и отдельными институтами политической системы (например, между государством и политической партией);

### ***Задания для самостоятельной исследовательской работы***

**Задание 1.** Проанализируйте практическую ситуацию.

В подмосковном поселке Котельники орган местного самоуправления осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией и законодательством РФ.

Формами местного самоуправления являются: референдум, сход, выборы органов и должностных лиц местного самоуправления, территориальное общественное самоуправление.

Структура органов местного самоуправления определяется местным сообществом муниципального образования самостоятельно и закрепляется в уставе муниципального образования в соответствии с законодательством.

В сентябре 1996 года прошли выборы Главы поселка и представительного органа. Была разработана структура муниципального образования «Поселок Котельники» и утверждено штатное расписание, в соответствии с которым был набран штат сотрудников в администрацию, часть сотрудников перешла из предыдущего состава. В администрации работают 45 человек. Коллектив сложился достаточно дружный, молодой, сплоченный. В структуре администрации предусмотрены должности первого заместителя главы администрации и три его зама: по экономическим, социальным и финансовым вопросам.

Первый заместитель главы администрации Петров В.В. работает в администрации 7 лет, работу знает хорошо, пользуется уважением у сотрудников.

Заместителем главы администрации по финансовым вопросам работает Сидорова А.А., которая трудится в администрации уже 6 лет, пришла из Федерального казначейства на должность главного бухгалтера и вскоре была назначена заместителем главы администрации. Сидорова является грамотным специалистом, хорошо владеющим информацией по законодательной базе.

Заместителем главы администрации по социальным вопросам является Глазкова В.В., работающая в администрации 16 лет. В свое время Глазкова была избрана секретарем исполкома и осталась на долгие годы в администрации. У нее большой опыт работы, знание людей из данного округа, она квалифицированно разбирается в вопросах социальной защиты и помощи населению.

Должность заместителя главы администрации по экономическим вопросам долгое время была свободной в связи с тем, что не могли подобрать соответствующего специалиста (рядом находится Москва и жители района традиционно ориентируются на работу в столице).

Год назад, наконец, был найден специалист — Иванова Р.Р. Она пришла из комитета по жилищно-коммунальному хозяйству администрации Московской области. Выбор был остановлен на ней, потому что ее профессионализм соответствовал тому кругу вопросов, которые предполагается решать на должности главы администрации по экономике в современных условиях. Кроме того, Иванова, являлась жительницей поселка.

Коллектив принял Иванову хорошо, с уважением к ее предыдущей деятельности. Но с течением времени в коллективе стали появляться конфликтные ситуации: сначала незначительные, потом все серьезнее. Один из конфликтов возник при перераспределении должностных обязанностей между Сидоровой и Ивановой.

Так как, Сидорова работала давно, а должность зама по экономике была вакантна, то Сидорова выполняла часть этих функций. В этой связи при определении круга обязанностей Ивановой Сидорова заявила, что те организации, с которыми у нее налажены контакты и вопросы решаются нормально, должны остаться за ней, а Иванова пусть сама устанавливает отношения с теми организациями, где данная работа не проводилась. Однако Иванова не стала проводить изменений в работе и продолжила работу с уже охваченными организациями. Появились случаи, когда Иванова брала отчеты у Сидоровой, обобщала данные и докладывала руководству о проделанной работе.

На одном из совещаний Сидорова возмутилась подобными действиями Ивановой и выступила. Иванова стала достаточно эмоционально доказывать, что она более компетентна в подобных вопросах. Разгорелся спор, который прекратил первый заместитель главы администрации. Однако конфликт происходил на совещании, на котором присутствовало много сотрудников, в результате в конфликт были втянуты сотрудники этих подразделений. Обстановка в двух подразделениях администрации существенно затрудняет дальнейшую работу всех подразделений.

Вопросы по ситуации:

1. Определите объективные причины создавшейся конфликтной ситуации.

2. Интересы каких групп и сотрудников задействованы, какие защитные механизмы были включены и у кого при создавшейся ситуации?

3. В чем состоят субъективные причины конфликтной ситуации?

4. Как сказалась конкуренция отношений на формировании конфликта?

**Задание 2.** Оцените степень вашей конфликтности или тактичности с помощью теста.

### **Тест. Конфликтная личность.**

#### **Инструкция**

Выберите один из трех предложенных вариантов ответа — а, б или в.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете:

- а) избегаете вмешиваться в ссору;
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав;
- в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от личного отношения к нему;
- в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется неудачным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:

- а) если другие вас поддержат, то да;
- б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
- в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят каши отношения;

б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;

в) вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди:

а) считая, что и вы не хуже него, попытаетесь тоже обойти очередь;

б) возмутитесь, но про себя;

в) открыто выскажете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, новая работа вашего товарища, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:

а) выскажетесь и о положительных и об отрицательных сторонах этого проекта;

б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;

в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки.

7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете:

а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) скажите, что эта вещь безвкусна;

в) в очередной раз поругаетесь с ней из-за этого.

8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных детей»;

б) делаете им замечание;

в) если бы это было в общественном месте, вы бы их отчитали.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае, вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили;

б) попросите, чтобы он еще раз при нас подсчитал сумму;

в) это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой, разнообразием меню. Возмущает ли вас это?

а) да, но если вы даже выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;

б) вы находите способ пожаловаться на него, предлагая наказать или даже уволить;

в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале; уборщицам, официантках.

11. Вы спорите с вашим братом-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаете;

в) какой же будет авторитет, если вы признаетесь, что были неправы?

### **Ключ**

Каждый вариант ответа получает определенное количество очков:

ответ а — 4 очка

ответ б — 2 очка

ответ в — 0 очков

Подсчитайте сумму набранных вами очков.

### **Результат**

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, стремитесь избегать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы принципиальный и смелый человек. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

От 10 до 14 очков. Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только тогда, когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если неправы. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить?

Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

## **Тема 2. Конфликты в государственно-административной сфере**

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Разновидности конфликтов в государственно-административной сфере.
2. Конфликты интересов в управлении.
3. Трудовые конфликты.
4. Национально-этнические конфликты

***Основные понятия:*** конфликт, конструктивный конфликт, деструктивный конфликт, межличностный конфликт, межгрупповой конфликт, межгосударственный конфликт, национально-этнический конфликт, политический конфликт, конфликт интересов, трудовой конфликт, потенциальный конфликт, ложный конфликт.

### ***Темы докладов:***

1. Условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали».
2. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.
3. Особенности трудовых конфликтов в организации.
4. Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развития.
5. Технология управления процессом протекания конфликта.

### ***Темы рефератов:***

1. Конфликты между государственно-правовой системой и оппозицией, стремящейся эту систему изменить;
2. Конфликты между государством и личностью (проблемы соблюдения прав человека).

### ***Задания для самостоятельной исследовательской работы***

Проанализируйте практические ситуации и ответьте на предложенные вопросы.

#### **Ситуация 1**

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную — молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

### Ситуация 2

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

Примечание. Каждая из предлагаемых ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, в ситуации 1 — сотрудница, которая встретила вас, могла находиться на больничном по уходу за ребенком, а в аэропорту встречала человека, который должен был привезти ей дефицитное лекарство. В ситуации 2 — недоразумение могло возникнуть из-за ошибки машинистки, которая печатала приказ о поощрении.

### Ситуация 3

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

### **Тема 3. Управление конфликтами в государственно-административной сфере**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Конфликтный потенциал государственной службы.
2. Совершенствование стиля деятельности государственных институтов как средство управления конфликтами.
3. Оптимизация управленческих решений по разрешению конфликтов в государственной службе.

***Основные понятия:*** управление, управленческий конфликт, дезорганизация, несогласие, напряженность, конфронтация, трудовой конфликт, управление конфликтами, диагностика конфликта, прогнозирование конфликта, профилактика (предупреждение) конфликта, стимулирование конфликта, урегулирование конфликта, разрешение конфликта,.

#### ***Темы докладов:***

1. Особенности трудовых конфликтов в организации.
2. Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развития.
3. Технология управления процессом протекания конфликта.

#### ***Темы рефератов:***

1. Проблема управления конфликтами в психологической науке (Дж. Морено, П. Сорокин).
2. Основные идеи современного подхода к управлению конфликтами и главные направления исследований (М. Дойч).
3. Основные понятия управления конфликтами (профилактика конфликтности, управление конфликтами, урегулирование конфликта, разрешение конфликта, завершение конфликта, достижение согласия).
4. Управление конструктивным и деструктивным развитием конфликтов. Неуправляемые конфликты. Трудно разрешимые конфликты. Зрелость конфликта.

5. Оптимизация управленческих решений по разрешению конфликтов в государственной службе

***Задания для самостоятельной исследовательской работы***

**Задание 1.** Проанализируйте конкретную конфликтную ситуацию с помощью данного теста.

Тест. Оценка глубины конфликта

В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, вашему вниманию предлагается данный тест. В тесте представлены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора по пятибалльной шкале. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой — 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

1. Стороны осознают причину конфликта	12345	Стороны не осознают причину конфликта
2. Причина конфликта имеет эмоциональный характер	12345	Причина конфликта имеет материальный характер
3. Цель конфликтующих — устремленность к социальной справедливости	12345	Цель конфликтующих — получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся все	12345	Общей цели нет
5. Сферы сближения выражены	12345	Сферы сближения не выражены
6. Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	12345	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7. Лидеры мнений не выделяются	12345	Замечено влияние лидеров мнений
8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	12345	В процессе общения оппоненты не

		придерживаются норм поведения
--	--	-------------------------------

### Оценка результатов

Сумма баллов, равная 35-40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию.

Сумма баллов, равная 25-34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

### Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт:

а) если вы руководитель, то:

— при сумме баллов 35-40 вы должны выступать в роли обвинителя и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к административным мерам;

— при сумме баллов 25-34 вы должны выступать в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим мерам;

— при сумме баллов менее 24 — вы должны выступать в роли воспитателя и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры.

б) если вы являетесь медиатором, то:

— при сумме баллов 35-40 — следует предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам с ними дизъюнктивным способом (см. с. 136) до снижения накала борьбы между ними;

— при сумме баллов 25-34 — можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу;

— при сумме баллов менее 24 — можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения.

**Задание 2.** В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию
- объект конфликта
- предмет конфликта
- участников конфликта
- ранг оппонентов

- среду конфликта
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу
- личностные элементы конфликта.

#### Ситуация.

Шло совещание у начальника ОРСа. Подводились итоги трудового соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая №3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой №3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которой может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой. уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно,— обрушилась она на Евдокимова,— использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая — ближайшая к управлению и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому он обычно обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить — была занята — и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

### **Тема 4. Механизмы разрешения конфликтами в государственном управлении**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Диагностика конфликта в административной сфере.
2. Превентивные меры по профилактике конфликтов в государственном управлении.
3. Переговоры как метод разрешения конфликтов.

**Основные понятия:** разрешение конфликта, урегулирование конфликта, диагностика конфликта, профилактика конфликта, предупреждение конфликта, способы разрешения конфликта, формы разрешения конфликта, переговоры.

**Темы докладов:**

1. Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развития.
2. Тактические приемы ведения переговоров.
3. Особенности подготовки к переговорам.
4. Технология управления процессом протекания конфликта.
5. Технология управления собственным поведением субъектов конфликтного противостояния.

**Темы рефератов:**

1. Рычаги вертикального давления (персональная ответственность, реорганизации административной структуры, кадровые назначения).
2. Совершенствования стиля деятельности государственных институтов (образование различного рода союзов и партий, активного влияния на законотворческий процесс, развитие навыков использования судебных инстанций, формирование определенного общественного климата).

**Задания для самостоятельной исследовательской работы**

**Задание 1.** Постройте карту конфликта для приведенной практической ситуации.

В одном из управлений местной администрации работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Иванчук В.Л. проявил себя умелым руководителем, пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников.

В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В.Л. на другую, более высокую должность в администрации.

В коллективе отдела есть неформальный лидер — Петрович И.И., которого многие сотрудники, в том числе и бывший руководитель отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько

высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют претендовать на руководящее место.

Однако руководство принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем отдела назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в данной администрации.

Вначале сотрудники отдела находились в состоянии удивления, поскольку никто не ожидал такого поворота событий и на этой должности уже видели одного «из своих». Постепенно состояние удивления меняется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник Сеницын И.Е. — специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет.

С его появлением в коллективе возникает конфликтная ситуация. Многие сотрудники недовольны его назначением, а некоторые не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Сеницыным И.Е. и Петровичем И.И. возник спор по вопросу качества выполняемой работы. Петрович И.И. настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Сеницын И.Е. ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.

После такого совещания Петрович И.И. счел себя оскорбленным, обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. За ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

#### Вопросы по ситуации:

1. В чем причина создавшейся ситуации?
2. Какие задачи решало руководство организации при назначении руководителя отдела со стороны?
3. В чем может состоять управление конфликтом и на каком уровне возможно его осуществление?

4. Каковы позитивные функции данного конфликта и для кого?
5. В чем будут состоять затраты ресурсов (времени, средств) при решении данной ситуации?

**Задание 2.** Решите ситуативные задачи.

Ситуация 1.

На алмазном рынке ведущее положение принадлежит южноафриканской компании «Де Бирс». Однако в 90-е годы ряд стран, ведущих добычу камней, в частности Австралия, Ангола, Конго, отказались продавать свои сырые алмазы по каналам «Де Бирс». Кроме того, ситуацию обострила кампания общественности против торговли контрабандным сырьем из зон военных конфликтов и призыв к бойкоту «кровавых камней». «Де Бирс» же обвиняют в скупке таких алмазов.

Есть ли, на ваш взгляд, перспектива решения проблемы путем переговоров или в данной ситуации предпочтительнее односторонние действия участников алмазного рынка? И почему?

Ситуация 2.

В 1996 г. экстремисты движения «Тупик Амару» захватили заложников и резиденции японского посла в Перу. В обмен на их освобождение они потребовали освободить из тюрем своих сторонников. Власти около пяти месяцев вели с террористами переговоры, что дало возможность подготовиться к штурму здания и освободить заложников.

Каковы функции выполняли, прежде всего, эти переговоры?

## **Тема 5. Психологические аспекты управления конфликтами в государственной службе**

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Конфликты в отношениях руководителя и подчиненного.
2. Манипулирование в управлении как источник конфликтов в отношениях руководителя и подчиненного.
3. Применение власти как психологический механизм управления конфликтом.

### ***Темы докладов:***

1. Условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали».
2. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.
3. Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов.
4. Стрессоустойчивость как способ предупреждения конфликтов
5. Роль юмора в предупреждении конфликтов.

### ***Темы рефератов:***

1. Превентивные меры (выявление конфликтогенных факторов, анализ, попытки не допустить приобретения спором разрушительных форм.
2. Осуществление конкретных процедур и действий по целенаправленной модификации поведения конфликтующих сторон и т.д.
3. Профилактика конфликтов по-вертикали.
4. Оптимизация управленческих решений по разрешению конфликтов в государственной службе

### ***Задания для самостоятельной исследовательской работы***

***Задание 1.*** Проанализируйте предложенные ниже ситуации, ответьте на вопросы.

#### ***Ситуация 1.***

В составе делегации фирмы, формируемой для деловой поездки, скажем, в США, есть одно вакантное место. На него претендуют двое, причем ни один из сотрудников не желает уступить. Руководитель, пытаясь разобраться в ситуации, выясняет, что один из участников конфликта стремится попасть в состав делегации потому, что для него это возможность лишний раз встретиться с братом, проживающим в США. Другой же участник рассматривает включение в состав делегации как признание его профессионализма, высокую оценку его деятельности, знак благожелательного отношения руководства фирмы. Выяснив это, руководитель предлагает первому – отправиться в США, а второму

— повышение по службе. Подумав, оба сотрудника сочли такое решение взаимоприемлемым.

К какому типу можно отнести это решение? В чем, собственно, состояла помощь руководителя в разрешении конфликта? На какую модель 'завершения конфликта ориентировались первоначально его участники?

Вспомните и запишите какую-либо недавнюю ситуацию, когда вы пытались повлиять на чувства, мысли или поступки поведения другого человека. Постарайтесь определить, какую цель вы при этом преследовали. Чего вы в действительности хотели добиться? Совпала ли эта цель с той, которую вы объяснили адресату своего влияния или негласно подразумевали? Определите вид вашего влияния.

### Ситуация 2

В вашем учреждении есть работа, которую вы хотели бы выполнять. Но вам поручают другую, менее интересную работу.

Какой из следующих вариантов вы выберете:

а) продолжите работу над тем, что вам поручают, надеясь, что ваша преданность делу будет вознаграждена:

б) пожалуетесь сотрудникам, что теряете время;

в) напишите письмо вышестоящему руководству:

г) скажете непосредственному руководителю, что хотите делать другую, интересующую вас работу;

д) станете говорить, что получили приглашение на работу в другую фирму;

е) начнете подыскивать работу в другой организации.

Объясните вашу позицию.

## **ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**

1. Конфликт в государственной сфере: 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 (М. Дойч).
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

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

## Перечень основной и дополнительной учебной литературы

### Основная учебная литература

1. Механизмы разрешения конфликтов в сфере государственного и муниципального управления : учеб. пособие / Н. П. Петрова. – Краснодар, 2018. – 102 с. - <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=5023>

2. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг : учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. — Москва :ИНФРА-М, 2018. — 226 с. — (Высшее образование:Магистратура). —

[www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5acf841d071897.70884851](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5acf841d071897.70884851). - ISBN 978-5-16-106095-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/933859>

### Дополнительная учебная литература

1. Учебник по направлению Конфликтология / Д. В. Абросимов, Н. А. Безвербная, В. Н. Коновалов [и др.] ; под редакцией В. Н. Коновалов, С. А. Мартиросян. — Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2011. — 311 с. — ISBN 978-5-9275-0830-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/47171.html>

2. Светлов, В. А. Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов : учебное пособие / В. А. Светлов. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 279 с. — ISBN 978-5-4486-0411-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79616.html>

3. Клачкова, О. А. Конфликтология [Электронный ресурс] : практикум / О. А. Клачкова. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 136 с. — 978-5-4497-0127-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85814.html>

## Оглавление

Введение.....	3
Тема 1. Предмет и объект конфликтологии.....	4
Тема 2 Конфликты в государственно-административной сфере.....	8
Тема 3. Управление конфликтами в государственно- административной сфере.....	11
Тема 4. Механизмы разрешения конфликтами в государственном управлении .....	16
Тема 5. Психологические аспекты управления конфликтами в государственной службе.....	19
Вопросы к зачету.....	21
Перечень основной и дополнительной литературы.....	24

**МЕХАНИЗМЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В СФЕРЕ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

*Методические указания*

*Составитель:* Т. В. Петренко

Подписано \_\_\_\_ 2020.

Усл. печ. л. – 1,6.

Кубанский государственный аграрный университет.  
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13