



ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«ТОМСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ  
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР»



УТВЕРЖДАЮ

Директор ОГБУ «ТРРЦ»

Е.А. Ажермачева

2023 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
«Управление конфликтами»**

Томск 2023

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Конфликтологические знания и навыки позволяют муниципальным служащим быть эффективными коммуникаторами как внутри организации/подразделения, так и при работе с гражданами. Программа повышения квалификации «Управление конфликтами» знакомит слушателей с современными тенденциями в сфере предупреждения и разрешения конфликтов, со структурой и динамикой развития конфликтных ситуаций в организации/подразделении. Практические умения управления конфликтом формируются в процессе решения кейсов и разбора реальных ситуаций конфликта. Особое внимание уделяется понятию стресса, копинг-стратегиям и способам тренировки стрессоустойчивости сотрудников и недопущения стрессовых и конфликтных ситуаций на работе.

**Цель программы** – формирование конфликтологических знаний и практических навыков предупреждения, ведения и разрешения конфликтов.

### **Задачи программы:**

1. Дать систему теоретических знаний о конфликтах, познакомить слушателей с основными понятиями конфликтологии.
2. Познакомить слушателей с основными подходами к разрешению конфликтов и анализу основных причин возникновения конфликтов.
3. Предоставить критерии конфликтологической экспертизы.
4. Познакомить слушателей с параметрами анализа практических конфликтных ситуаций с целью последующего поиска вариантов разрешения трудностей.
5. Познакомить с методами работы со стрессовыми состояниями, возникающими в конфликтных ситуациях.
6. Сформировать установки, направленные на гармоничное развитие, продуктивное преодоление жизненных трудностей, развитие толерантности во взаимодействии с окружающим миром.

### **Актуальность программы**

Знания о конфликтах полезны каждому человеку, заинтересованному в сокращении количества конфликтов в семье, на работе, с друзьями и коллегами. Улучшение качества разрешения конфликтов влечет за собой улучшение качества жизни. Программа позволяет слушателям:

- преодолевать собственные барьеры в разрешении конфликтов;
- предупреждать конфликты на рабочем месте;
- выбирать адекватные стратегии в трудных ситуациях;
- смягчать и преодолевать разногласия.

Как результат, улучшаются взаимоотношения внутри подразделения, психологический климат в коллективе, качество общения; повышается работоспособность сотрудников; улучшается имидж муниципальной службы.

### ***Планируемые результаты обучения***

Планируемые результаты обучения соответствуют основным квалификационным требованиям для замещения должностей муниципальной службы (Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»), а также Справочнику типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы, разработанному Министерством труда и социальной защиты РФ.

**Профессиональные компетенции**, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:

1. Способность обеспечивать деятельность органа местного самоуправления.

В результате освоения курса слушатель будет:

- владеть конфликтологическими знаниями;
- уметь определять собственные стратегии поведения в трудных ситуациях;
- уметь различать конфликтные личности и вести себя соответственно;
- владеть навыками поведения в ситуации конфликта на работе;
- демонстрировать способность нести ответственность за развитие конфликтных ситуаций.

***Учебный и учебно-тематический план программы*** представлены в Приложении 1.

***Календарный учебный график*** представлен в виде расписания занятий, которое формируется для каждой группы и доводится до сведения обучающихся не позднее, чем за 2 недели до начала обучения.

***Трудоемкость обучения:*** 18 академических часов.

***Форма обучения:*** очная

***Режим занятий:*** 2-6 часов в день.

***Выдаваемый документ:*** по результатам успешной итоговой аттестации слушателям выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

### *Особенности построения программы повышения квалификации:*

- в основу проектирования программы положен компетентностный подход;
- программа носит практикоориентированный характер и основывается на применении современных знаний в области конфликтологии;
- используются активные методы обучения (деловые игры, кейс-стади, работа в группе, ролевые игры, мозговой штурм);
- обучение в рамках образовательной программы реализует специалист в области конфликтологии.

В процессе обучения используются информационные и коммуникационные технологии, обеспечивающие комфортные условия для обучающихся и преподавателей, в том числе осуществляется web-поддержка процесса обучения на Портале дистанционного образования Администрации Томской области в LMS Moodle.

### *Категории слушателей*

Муниципальные служащие, лица, замещающие муниципальные должности, руководители и специалисты органов местного самоуправления.

### *Требования к уровню подготовки слушателей, необходимые для освоения программы*

Лица, желающие освоить программу, должны иметь среднее профессиональное или высшее образование без предъявления требования к стажу работы. Наличие указанного образования должно подтверждаться документом государственного или установленного образца.

### *Кадровые условия (составители и преподаватели программы)*

Скавинская Елена Николаевна, старший преподаватель кафедры психотерапии и психологического консультирования Факультета психологии Национального исследовательского Томского государственного университета.

### *Материально-технические условия реализации программы*

Для реализации программы используется материально-техническая база ОГБУ «Томский региональный ресурсный центр», которая обеспечивает реализацию образовательной программы, необходимое учебно-материальное оснащение образовательного процесса и создание соответствующей образовательной среды.

Для организации процесса обучения в очной форме используются:

- учебные кабинеты с презентационным оборудованием (компьютер, проектор, экран);
- административные и иные помещения, оснащённые необходимым оборудованием;
- гардеробы, санузлы, места личной гигиены;
- беспроводная сеть публичного доступа к ресурсам сети интернет (сеть WiFi free)
- система противопожарной и охранной сигнализации.

### ***Учебно-методическое обеспечение программы***

#### ***Основная литература:***

1. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – переговоры с участием посредника. Роза ветров. СПб. 2007.
2. Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры. Роза мира. СПб. 2007.
3. Грановская Р.М. Конфликт и творчество в зеркале психологии. М., 2002.
4. Ганеева А.М., Тронова Л.С. Конфликтология. Формирование толерантного сознания и поведения. Практикум. Казань. Изд-во КФЭИ. 2000.
5. Психология конфликта, Гришина Н.В. Питер, 2-е изд., 2008.
6. Громова О.Н. Конфликтология. М. ГАУу, 1993.
7. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. М., Гардарики, 2000.
8. Емельянов С.М., Практикум по конфликтологии, №-е изд. СПб: Питер, 2009.
9. Управление персоналом организации: Учебник под ред А.Я.Кибанова. – М. ИНФРА, М, 1997.
10. Конфликтология, учебник под ред. Кармина А.С., «Лань», С-Петербург, 1999.
11. Конфликтология в схемах и комментариях, Учебное пособие, 2-е изд., Анцупов А.Я., Баклановский С.В., 2009.
12. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие/ Р.И.Мокшанцев.- Ростов н/Дону: Феникс, 2008.
13. Козер Л. Функции социального конфликта. М. 2000.
14. Левин Курт. Разрешение социальных конфликтов. Пер. с англ., СПб., Издательство «Речь», 2000.
15. Милецкий В.П. Введение в историю и теорию институтов конфликто разрешения: опыт сравнительного анализа. СПб., 2002.
16. Мокшанцев. Психология переговоров. М., 2002.
17. Митрошенков О. А. Эффективные переговоры. Весь Мир. М. 2000.

18. Формирование гражданского общества и механизмов разрешения социальных и этнических конфликтов. Сер.«Образование в гражданском обществе (научно-методическое обеспечение)». Вып. 3. Спб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2003.
19. Карпенко А.Д., Гамзатов Т.М. Конфликт. Структура и динамика. СПб, Роза ветров. 2007.
20. Коэн С. Искусство переговоров для менеджеров. Гранд. Фаир.М.2003.
21. Основы конфликтологии, уч.пособие под ред В.Н.Кудрявцева, М., 1997.
22. Дж. Томас. Переговоры на 100%. Эксмо. М. 2007.
23. Социальная конфликтология. Под ред. А.В. Морозова. М., 2002.
24. Соколов С.В. Социальная конфликтология. М., 2001
25. Стребков А.И. Государство и конфликт. В кн.: Сравнительное государственное управление СПб. 2000.
26. Цой Л.Н. Конфликтное содержание коммуникации // Мир психологии: Науч.-методич. Журнал. – 2000, 2.
27. Б.И.Хасан. Конструктивная психология конфликта. «Питер», 2003.
28. Хасан Б.И. Психотехника конфликта. Красноярск, 1995.
29. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров. Красноярск – Москва, 2001.
30. Оружие и конфликты XXI века // Международная жизнь. 2001. 9 – 10.
31. Социальные конфликты: Экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. Вып.20 М.,2003.

***Электронные ресурсы:***

1. [www.confliktus.ru](http://www.confliktus.ru)
2. [www.allbest.ru](http://www.allbest.ru)
3. [www.alou-mo.ru](http://www.alou-mo.ru)
4. [www.kafedra-om|umk|prog24.htm](http://www.kafedra-om|umk|prog24.htm)
5. [www.library.bmstu.ru](http://www.library.bmstu.ru)

## ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

### Формы аттестации:

- текущий контроль – выполнение практических упражнений, участие в деловых играх, анализ ситуаций, позволяющие определить качество усвоения материала в период подготовки. Примеры заданий для текущего контроля представлены в Приложении 2;
- итоговый контроль – зачет. Примеры заданий для зачета представлены в Приложении 3.

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### ***Тема 1. Понятие конфликта***

Критерии конфликта. Определение характеристик конфликта. Отличие от соревнования и конкуренции. Обсуждение позитивного отношения к конфликту. Отличия позитивно настроенного субъекта от негативиста. История отношений к явлению конфликта. Разбор мифа по категориям.

Структура конфликта: участники, границы, зона. Определение субъектов, границ пространственных, временных и внутрисистемных на примерах организационных конфликтов. Приведение примеров политических, исторических и личных конфликтов с целью исследования структуры конфликта.

Структура конфликта: факторы, ставка. Исследование кейсов через субъективные и объективные факторы. Обсуждение способов работы с факторами для предотвращения конфликтов. Конфликты на работе: вычисление ставок участников.

### ***Тема 2. Динамика конфликта***

Зарождение конфликта. Предупреждение конфликта. Анализ динамики конфликта. Обсуждение вариантов предотвращения развития ситуации на разных стадиях. Работа с кейсами.

Открытая фаза. Эскалация. Просмотр отрывков фильмов как примеров эскалации. Описание своих примеров по характеристикам эскалации.

Завершение конфликта. Ролевые ситуации. Анализ развития событий. Возможности окончания или разрешения конфликта.

Специфика конфликтов в сфере государственной службы.

### ***Тема 3. Стратегии поведения в конфликте***

Стратегии поведения в конфликте. Деловая игра на стратегии. Анализ собственных реакций на трудные ситуации. Классификация способов поведения.

Роли, стили. Разбор поведения в той или иной роли. Мозговой штурм на определение адекватных ролей в организации.

Деструктивная и конструктивные функции конфликтов. Разделение на негативные и позитивные функции результатов конфликтов. Практические упражнения на поиск конструктивных путей разрешения конфликтов.

### ***Тема 4. Конфликты в организации***

Причины возникновения конфликтов в организации. Поиски вариантов работы с причинами по уменьшению количества конфликтов.

Межличностные, групповые конфликты. Решение кейсов на тему. Моделирование конфликтов между руководителями и подчиненными. Диагностика через понятийный аппарат.

Конфликты «сотрудник-сотрудник», «руководитель-подчиненный», «государственный гражданский служащий-гражданин».

Предупреждение и разрешение конфликтов на работе. Отработка различных стратегий, ролей, стилей в ситуации конфликтов на работе. Мозговой штурм на конфликтогены в организации/подразделении. Закрепление алгоритма поведения с агрессивными и конфликтными личностями.



**Итоговая аттестация (зачет)** Задание для зачета представлено в виде кейса. Оценка осуществляется преподавателем программы. Оценка «Зачтено» ставится при выполнении условий: - подготовлены полные аргументированные ответы на все поставленные вопросы.

Приложение 2

**Примеры заданий для текущего контроля**

**Задание 1. Проанализируйте представленную конфликтную ситуацию (Приложение), заполнив таблицу:**

<b>Диагностика</b>	<b>Анализ</b>	<b>Прогнозирование</b>
Субъекты		
Границы - временные - пространственные - внутрисистемные		
Зона		
Инициатор		
Источник		
Повод		
Ставки		
Предмет конфликта		
Объект конфликта		
Объективные обстоятельства		
Иллюзии		
Место конфликта в динамике		
Стратегии		
Роли		

## ***Задание 2. Определение характеристик конфликта.***

Шаг 1. Посмотрите фильм "Дикие истории".

Шаг 2. Определите, что общего во всех конфликтах.

Шаг 3. Представьте свои идеи в формате word.

## ***Задание 3. Описание динамики развития конфликта.***

Шаг 1. Ознакомьтесь с примером конфликтной ситуации.

Шаг 2. Рассмотрите конфликт в динамике (опишите кратко основные этапы).

Ответьте на вопросы: Кто, что и на каком этапе развития мог бы сделать для снижения напряжения?

### Пример ситуации для анализа:

Начальник отдела К находился в длительном отпуске в период подготовки к проведению одного из главных городских мероприятий по итогам года. Ответственность за подготовку мероприятия высшим руководством была возложена на сотрудника отдела Д. Данным сотрудником организована и проведена конкурсная процедура, подведены итоги с выявлением номинантов-победителей, решены организационные и финансовые вопросы по проведению торжественного мероприятия.

Сотрудник Д исполнял не только контрольные функции, но и функции организатора, исполнителя (в качестве наградной продукции, сценариста, режиссера-постановщика концертных номеров, подготовки видео- и звукового контента, ведущих, творческих коллективов к выступлению).

В канун проведения мероприятия, начальник К вернулся к исполнению своих обязанностей. Затаив в очередной раз негативные эмоции относительно того, что сотрудник Д справляется со своими задачами добросовестнее и лучше, чем он сам, начал выяснять: «А что вы сделали по подготовке к данному мероприятию?». На этот момент сотрудником Д и его сформировавшейся командой помощников было сделано все необходимое для проведения мероприятия.

Испытывая неудовлетворение, начальник К стал искать причины к чему можно придраться. Узнав, что сценарий написан лично сотрудником Д, начальник К запросил его у своего подчиненного. Через пару дней, в день проведения мероприятия, начальник в грубой форме высказал Д, что сценарий плох, что он переписет все сам, так, как он это видит.

«Но ведь через пять часов уже начало! Сценарий согласован с первыми руководителями! Проведена работа с ведущими, звукооператорами, наградной группой и творческими коллективами. Зачем?» - спросил сотрудник Д, у своего непосредственного начальника К.

На что тот ответил: «Вы не согласовали лично со мной!».

«Но ведь вы находились в отпуске с выездом из города!»

«Вы должны согласовывать все со мной! Я ваш начальник! И сейчас Вы будете все переделывать!» Последовала грубая речь.

В данное время сотрудник Д уже должен был ехать к месту проведения мероприятия, контролировать процесс подготовки. Объяснил, что сейчас уж нет времени для внесения изменений, и что нужно уезжать из отдела для заключительной репетиции с ведущим по

итоговому сценарию. Начальник К выхватил из рук сотрудника сценарий и начал его рвать и бросать на стол сотрудника Д, крича, что он начальник и он решает, что делать его подчиненному.

Сотрудник Д все-таки уехал исполнять обязанности, возложенные на него вышестоящим руководством.

Начальник К тоже приехал на место проведения. Залетев за кулисы, где сотрудник разговаривал с ведущим, начал кричать, что все сейчас будут делать так, как он скажет, то есть по-другому. Испуганная ведущая мероприятия спрашивая, «Кто это?» и «Что делать?», начала сильно переживать, ведь до начала оставался час.

Сотрудник, видя, что начальник К пытается сорвать мероприятие, с целью выставления подчиненного как плохого исполнителя порученного ему дела, прибегнул к помощи вышестоящего руководителя, который нашел слова для успокоения начальника К.

Мероприятие прошло на «отлично».

#### ***Задание 4. «Мое решение конфликтов».***

Предлагаем Вам написать сочинение на тему "Как я обычно решаю свои конфликты".

Напишите сочинение на указанную тему. Стиль вольный. Формат - 1 страница А4, 12 шрифт (Times New Roman или Arial), интервал - 1,5 пт.

### Пример задания для итоговой аттестации

#### **Задание:**

1. Выберите две понравившиеся ситуации из предложенных примеров.
2. Ознакомьтесь с выбранными ситуациями и выполните задания к ним.

#### **Ситуация №1**

На одном этаже государственной организации в соседних кабинетах расположены два отдела. В одном – начальник Наталья, в другом – Дарья. Когда-то эти две дамы были коллегами. Изначально Наталья была в подчинении у Дарьи. Потом Наталья (не замужем) завела роман с руководителем (женатый). Роман не выходил за пределы работы, но Наталья всячески демонстрировала свое особое положение в организации.

Наталья – человек общительный, сильно работой «не убивалась». Легко и беспринципно «подлизывалась» к любому сотруднику, если он был для нее полезен. Для нее не важно было, нравится ли ей на самом деле человек или нет. Она легко льстит. В буфет на чай с коллегами ходила строго по расписанию, бегала по кабинетам, продавая косметику (побочный заработок), работала по принципу «каждая бумажка должна вылежаться».

Дарья – ответственная девушка, приходила на работу к восьми утра, уходила в восемь вечера. Всю работу исполняла по букве закона, в коллективе не любила подхалимства. Строгая и в личных отношениях. Осуждала роман руководителя с сотрудницей. Он, понимая это, старался меньше всего контактировать с Дарьей. По его рекомендации Наталья из подчиненной Дарьи превратилась в начальницу одного из отделов. Тем более, что молодой мужчина водил дружбу с вышестоящим руководством. К нему прислушивались.

Обе молодые женщины тихо ненавидели друг друга. Однажды назревает следующая ситуация. Наталья хочет выселить Дарью из кабинета на первый этаж здания (в кабинет холодный и без ремонта), а на ее место посадить «своих» молодых девочек из отдела, обосновывая это тем, что девчонки сидят вдвоем в маленьком кабинете, да еще и рядом с мужским туалетом. «Мне неудобно с ними общаться».

Дарья пытается защитить себя и свой кабинет, ссылаясь на закон и пытаясь привлечь руководство и своих подчиненных на свою сторону. «Я же здесь сама участвовала в ремонте». Руководитель не удовлетворяет ее просьбы, а коллектив, к которому Дарья относилась требовательно и не давала расслабляться, равнодушно наблюдал за развитием событий.

Наталье не разрешили занять кабинет Дарьи. Но она не сдается – вместе с руководителем они находят ошибки в работе Дарьи, прилюдно на них указывают, унижают ее в глазах подчиненных, пытаются воздействовать на выплату ей премий.

Дарья не выдерживает такого «штурма» и увольняется по собственному желанию.

#### **Задание:**

1. Определит внутрисистемные границы. Дайте характеристику отношениям участников.
2. Что возможно было бы сделать на месте Дарьи?

## Ситуация №2

Руководствуясь действующим законодательством, исполняя свои должностные обязанности, являясь сотрудником районной Администрации, я организовал демонтаж временного (некапитального) объекта – металлического гаража. При этом присутствовал владелец данного объекта Георгий.

Мужчина громко кричал, нецензурно выражался, цеплялся за трактор. В ответ мною были даны разъяснения о том, что он был уведомлен о необходимости демонтажа в добровольном порядке. Так как хозяин не исполнил требований, производится принудительный демонтаж его металлического гаража. Георгий был разъярен, встал перед гаражом и не давал осуществлять снос. Пришлось повысить голос и привлечь сотрудника полиции.

Металлический гараж был наполнен старой бытовой техникой, строительным и бытовым мусором, конструкция объекта находилась в ветхом состоянии, поэтому при монтаже постройка развалилась на части. Данный факт привел Георгия в ярость. Он кричал, залез на деформированный гараж и заявил, что не позволит перевезти гараж, а будет перевозить принадлежащие ему вещи собственными силами. В присутствии свидетелей мною была сделана соответствующая отметка в акте демонтажа, окончательный вывоз гаража был осуществлен на следующий день.

Георгий намерен обратиться в суд для защиты своих прав, так как считает мои действия незаконными.

### Задание:

1. Определите объект конфликта.
2. Опишите субъективные и объективные факторы, влияющие на появление конфликта.
3. Как возможно было не допустить конфликтную ситуацию?