

# Этика служебного поведения



к.с.н., доцент кафедры ЭУ  
**Масилова Марина Григорьевна**

# Методы профилактики конфликтных ситуаций

Тема 5

**Профилактика конфликтов – это не просто желательное  
условие, а ключевая компетенция эффективного  
руководителя и сознательного сотрудника  
государственной службы**

**«Предотвратить легче, чем тушить!»**

**Цель занятия – освоить комплекс практических методов и инструментов, позволяющих минимизировать возникновение деструктивных конфликтов и создать среду, где даже неизбежные разногласия решаются конструктивно**

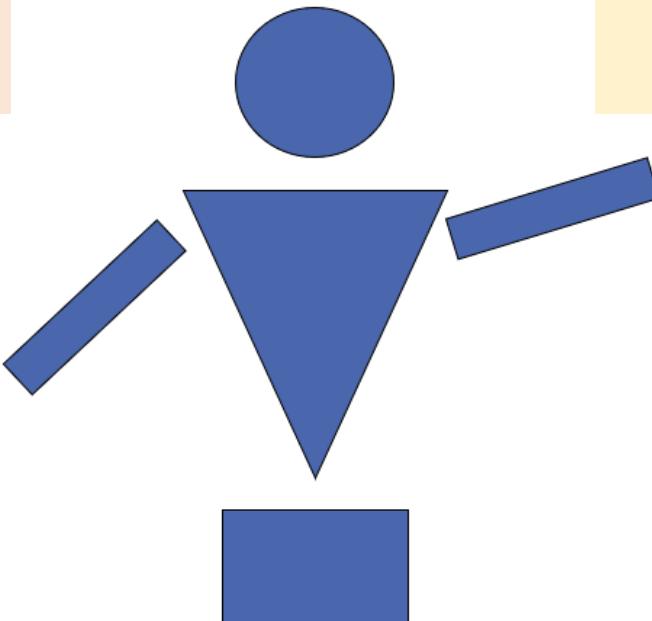
# Антропологическое сравнение

## Управление конфликтом

«Лечение»  
заболевания

## Профилактика конфликта

«Здоровый образ жизни»  
организации



# Определение понятия



## Профилактика

**Профилактика** (Упреждающее управление):  
системные действия до возникновения конфликта,  
направленные на устранение его коренных причин.

Экономит ресурсы, сохраняет здоровый климат,  
повышает устойчивость.

# Цели профилактики конфликтов

1. Снижение частоты  
возникновения конфликтов

2. Снижение интенсивности и  
остроты неизбежных конфликтов

3. Создание условий для конструктивного  
разрешения возникающих разногласий

4. Формирование культуры, где конфликт воспринимается  
как сигнал к улучшению, а не как угроза

## Группы методов профилактики конфликтов

- 1. Организационно-управленческие:** строим систему
- 2. Социально-психологические:** работа с людьми и климатом
- 3. Информационные:** борьба с незнанием и слухами
- 4. Личный пример руководителя**

# 1

## Организационно-управленческие

Метод 1:

**Четкое распределение функций,  
полномочий и ответственности**

Инструменты:

- Разработка и актуализация должностных инструкций (не формальных, а реально используемых!).
- Создание регламентов взаимодействия между отделами (например, "Положение о порядке согласования документов").
- Использование матриц RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) для проектов и процессов.

# 1

## Организационно-управленческие

Метод 2:  
**Разработка прозрачных  
процедур**

- Прозрачные процедуры принятия решений (коллегиальные органы, четкие критерии).
- Справедливые системы оценки персонала (KPI, понятные всем) и распределения поощрений (премии, благодарности, командировки).
- Четкие карьерные лифты и процедуры конкурсного отбора на вакансии.

# 1 Организационно-управленческие

Метод 3:

**Оптимизация организационной  
структурь и устранение дублирования**

Инструменты:

- Регулярный анализ оргструктуры на предмет логичности и эффективности.
- Бизнес-процесс - реинжиниринг (BPR) (переосмысление, перепроектирование) для выявления и устранения дублирования, избыточных согласований.

## Социально-психологические

Метод 1:

### **Формирование позитивной организационной культуры**

Инструменты:

- Миссия и ценности, четко сформулированные, разделяемые и демонстрируемые руководством.
- Кодекс этики и служебного поведения: не просто документ, а живой инструмент, обсуждаемый и применяемый.
- Ритуалы и традиции: неформальные мероприятия, церемонии признания заслуг.
- Нулевая терпимость к моббингу/буллингу.

## Социально-психологические

Метод 2:

### Развитие коммуникативных компетенций сотрудников

Инструменты:

- "Я-высказывания": говорить о своих чувствах и потребностях без обвинений ("Я чувствую разочарование, когда отчеты сдаются с опозданием, вместо "Вы всегда все затягиваете!").
- Техники конструктивной обратной связи: критика должна быть конкретной, объективной, направленной на действия, а не личность, и включать предложения.

## Социально-психологические

Метод 3:

### Регулярный мониторинг социально-психологического климата

Инструменты:

- Анонимные опросы удовлетворенности трудом, отношениями в коллективе, стилем руководства.
- Фокус-группы по актуальным проблемам.
- Интервью exit interview при увольнении.
- Наблюдение опытного HR-специалиста или психолога.

## Социально-психологические

Метод 4:

**Создание каналов для выражения  
мнений и конструктивной критики**

Инструменты:

- Регулярные совещания с возможностью задавать вопросы.
- Электронные/физические ящики предложений и жалоб с гарантией обратной связи.
- Система наставничества (куда можно обратиться за советом).
- Процедура "открытых дверей" у руководителя (регламентированная!).
- Анонимные каналы сообщений о нарушениях (включая этические).

3

## Информационные

Метод :

**Борьба с незнанием и слухами**

Инструменты:

- Регулярные информационные рассылки о целях, задачах, решениях, изменениях.
- Корпоративный портал/интранет с актуальными новостями
- Информационные встречи/брифинги руководства с коллективом.
- Культура открытости: руководство не утаивает сложности (в разумных пределах).

Метод :

Личный пример

Инструменты:

- Соблюдение этических норм и правил: уважение, открытость
- Справедливость: объективность в оценках, поощрениях, наказаниях.
- Внимание к сотрудникам: интерес к их потребностям, проблемам, идеям.
- Поддержка инициатив: активное участие в разработке и внедрении описанных выше методов.
- Ранняя реакция на сигналы: недопущение разрастания мелких недоразумений в крупные конфликты.

# Вопросы для обсуждения

1. Какой из методов профилактики кажется вам наиболее эффективным? Наиболее сложным для внедрения в госоргане? Почему?
2. Приходилось ли вам наблюдать или применять на практике удачные примеры профилактики конфликтов? Что сработало?
3. Какую роль в профилактике конфликтов могут играть рядовые сотрудники, помимо следования правилам?
4. Какие основные барьеры для внедрения системной профилактики конфликтов вы видите в госслужбе? Как их можно преодолеть?

# Дом. задание

1. Доклад «Отличие конфликта интересов от служебного конфликта
2. Сделать схему методов профилактики конфликтов
3. Знать теорию и примеры конфликтов



[mmg.vlad@mail.ru](mailto:mmg.vlad@mail.ru)

ауд. 1527