



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ИНКЛЮЗИВНОГО И КОРРЕКЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ, ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

Разрешение конфликтов между сотрудниками в условиях
комплексного центра социального обслуживания населения

Выпускная квалификационная работа
по направлению 39.04.02
Программа «Конфликтология в социальной работе»

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-306/279-2-1
/ Васильева Ирина Валерьевна

Проверка на объем заимствований:
81,41 % авторского текста
Работа документально к защите
« 1 » февраля 2023г.
зав. кафедрой СРПиП С

Соколова Н.А.

Научный руководитель:
доктор педагогических наук,
профессор кафедры СРПиП С

Соколова Н.А.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1.Теоретические основы разрешения межличностных конфликтов социальной сферы	11
1.1 Межличностный конфликт: понятие, специфика, характеристика	11
1.2 Разрешение межличностных конфликтов в социальной сфере.....	30
Выводы по первой главе.....	58
Глава 2.Опытно-поисковая работа по разрешению межличностных конфликтов в условиях Комплексного центра социального обслуживания населения ЧМР	61
2.1 Исследование межличностных конфликтов сотрудников КЦСОН	61
2.2 Программа курсов повышения квалификации по оптимизации межличностных отношений сотрудников КЦСОН	83
Выводы по второй главе	104
Заключение	107
Список использованной литературы.....	110
Приложения	123

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. За последние годы в нашей стране значительно увеличилось обращение граждан, за предоставлением мер социальной поддержки. Исходя из принципа адресности и применения критериев нуждаемости, предоставляются социальные услуги в форме социального обслуживания. Как правило, на качество предоставляемых услуг влияет слаженность действий всего трудового коллектива.

Сотрудники учреждения постоянно вовлечены в процесс социального взаимодействия, как с потенциальными клиентами, так и с коллегами внутри коллектива. Нередко такое взаимодействие способствует возникновению конфликтных ситуаций, обусловленных социально – психологическими факторами. Как известно, у каждого человека свои отличительные особенности, что может осложнять взаимодействие с окружающими и приводить к ухудшению взаимоотношений.

Научно доказано, что при формировании трудового коллектива целесообразно учитывать симпатии и антипатии работников, выявленные на основе социометрических исследований, но, как правило, на практике в большинстве случаев, особенно в учреждениях социальной сферы, данный метод не применяется.

Весьма часто, в трудовом коллективе работают сотрудники с различными интересами, принципами и потребностями, что формирует обширное конфликтное пространство, порождаемое различными причинами, сопровождающееся большим количеством негативных эмоций для каждого участника конфликта. Конфликты возникают, как между отдельными индивидами, так и внутри группы, что приводит к дисбалансу

в организации, а в итоге к некачественной работе по предоставлению услуг, нуждающимся гражданам.

Объективной необходимостью становится изучение причин возникновения конфликтов в социальных учреждениях, в связи с их негативным воздействием на качество оказываемых услуг клиентам социальной сферы. Разновекторность этого явления, подтверждает тот факт, что конфликты проявляются в своем многообразии. Конфликтное взаимодействие может протекать, как в открытой, так и скрытой форме с присущей динамичностью. И все это естественным образом, актуализирует нашу проблему изучения конфликтов их причин возникновения и разрешение.

У истоков развития науки конфликтология стоят западные представители конфликтологических теорий: З. Фрейд, Г. Зиммель, Р. Дарендорф, Л. Козер, К. Маркс, Т. Парсонс, К. Боулдинг, М. Дойч. Парадигма конфликта отражала суть представленных ими теорий, на основании которых были предложены различные трактовки понятий «социальный конфликт». Западные исследователи, обосновали и представили научному сообществу разнообразные типологии конфликтов, отражающие суть, многоплановое функционирование и существенные последствия, охватывающие различного рода социальное взаимодействие.

Динамичность конфликтности в нашем обществе способствовала развитию конфликтологии и среди отечественных ученых, которые внесли особую ценность, как в теоретическую, так и практическую разработку проблемы конфликта: А. Я. Анцупов, М. С. Вершинин, Н. В. Вешняков, И. Я. Герасименко, Н. В. Гришина, О. Н. Громова, А. В. Дмитриев, А. И. Желтухин, Ю. Г. Запрудский, А. Г. Здравомыслов, В. И. Кудрявцев, В. П. Милецкий, Б. И. Хасан, А. И. Шипилов, Р. М. Юсупов, В. А. Ядов и др.

Исследователи отечественной конфликтологии продолжили разработку понятийного аппарата, содержательной стороны конфликта, его функций и следствий, предложили разнообразные классификации конфликтов и механизмы разрешения, что позволило им написать научные труды, ставшие впоследствии достоянием современных конфликтологов.

Но, при существующей многоаспектности изучения проблемы в области конфликтологии, имеются вопросы, требующие нового осмысления, и в первую очередь это касается конфликтов в учреждениях социальной сферы, нуждающихся в комплексном и взаимосвязанном анализе всех сторон и аспектов деятельности трудового коллектива.

По данным, представленными автоматизированной системой сбора и обработки информации Центра мониторинга и анализа социально трудовых конфликтов Санкт Петербургского гуманитарного университета профсоюзов (далее НМЦ «ТК») динамика развития социально – трудовых конфликтов за последние годы только возрастает. Так, в 2022 году зафиксированы данные, включающие наличие информации, в которой отражены показатели правоотношений сторон применительно к трудовым конфликтам, излагаемых динамику – 125 СТК.

Стоит отметить, что этот показатель, в сравнении с прошлым годом, несколько меньше. Большинство случаев СТК зарегистрировано на таких территориях федеральных округов, как Уральский – 25, Приволжский – 28 и Центральный – 23. Что характерно, СТК были зарегистрированы во всех федеральных округах без исключения, как и в предыдущие годы.

Необходимо подчеркнуть, что следствием возникновения СТК стало: невыполнений условий по заработной плате (38,%), нарушение условий труда (23%), сокращение работников (29%). На протяжении последних лет, причины возникновения социально трудовых конфликтов значительно менялись, обращая внимание на тенденции развития СТК прошлых лет,

наблюдаются следующие показатели: неисполнение обязательств работодателем по выплате заработной платы работникам; уменьшение заработной платы, отсутствие ее индексации, отсутствие компенсационных выплат; число социально-трудовых конфликтов, в связи с нарушением работодателем установленного порядка условий труда на рабочем месте, возрастает в два раза.

Активистами в данных противоборствах выступают общественные организации, которые объединены профессиональными интересами, и действуют в целях защиты общих прав и интересов работников, результат их профессиональной деятельности дает положительные результаты. В силу причинно – следственных связей, возникновения трудовых конфликтов, Центр мониторинга осуществляет их классификацию, на конфликты по праву и конфликты по интересам, что в свою очередь является проблемным полем в области конфликтологии [69].

На основании вышеизложенного, многие аспекты конфликтного взаимодействия сотрудников любого рода организаций, остаются малоизученными, что позволило нам сформулировать проблему настоящего диссертационного исследования.

Проблема исследования: как способствовать разрешению конфликтов между сотрудниками в условиях комплексного центра социального обслуживания населения.

Цель исследования: изучить теоретические аспекты природы конфликта, его структуру, содержание, типологию, специфику, причины возникновения конфликта, разработать программу повышения курсов квалификации для сотрудников учреждения.

Объект исследования: социальное взаимодействие сотрудников комплексного центра социального обслуживания населения.

Предмет исследования: межличностные конфликты в комплексном центре социального обслуживания населения, их особенности, факторы, воздействующие на формирование конфликтов, и механизмы их разрешения.

Задачи исследования:

1. Провести теоретический обзор научной литературы по исследуемой проблеме;
2. Провести анализ нормативно-правовой базы в разрешении конфликтов в социальной сфере;
3. Выявить причины и последствия межличностных и межгрупповых конфликтов;
4. Определить управленческие механизмы разрешения конфликтов;
5. Исследовать особенности межличностных конфликтов в учреждении;
6. Разработать и апробировать методические рекомендации по разрешению конфликтов между сотрудниками в условиях комплексного центра социального обслуживания населения.

Методы исследования: теоретической основой диссертационного исследования стал сравнительный анализ научной литературы в области конфликтологии, систематизация полученных знаний, а также обобщение полученных данных с целью разработки модели, разрешения межличностных конфликтов. Эмпирические методы: анкетирование, социометрия, опросы. Статистические методы обработки данных.

База и этапы исследования: эмпирическое исследование проводилось на базе Муниципального учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения Чебаркульского муниципального района».

На первом этапе диссертационного исследования (2020-2021гг.) проводился анализ научной литературы в области социологии, конфликтологии, психологии, педагогики, социальной работы по проблемам межличностных конфликтов, рассматривались различные подходы и теории, разрабатывалась модель разрешения межличностных конфликтов.

На втором этапе исследования (2021-2022гг.) – осуществлялось эмпирическое исследование, направленное на определение социально – психологического климата в коллективе данного учреждения, оценки межличностных отношений в коллективе, предрасположенности к конфликтному поведению сотрудников, а также преобладающего стиля руководства управленческого ресурса, обрабатывались результаты.

На третьем этапе (2022 - 2023гг.) разрабатывались методические рекомендации по разрешению конфликтов между сотрудниками в условиях комплексного центра социального обслуживания населения.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Актуальность проблемы разрешения межличностных конфликтов между сотрудниками в условиях учреждения социальной сферы, требующая нового осмысления, а также возросшими требованиями общества к процессу разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе.

2. Специально разработанная модель разрешения межличностных конфликтов сотрудников социальной сферы, которая позволит повысить конфликтную компетентность сотрудников.

3. Методические рекомендации в виде разработанной программы курсов повышения квалификации для сотрудников социальной сферы.

Защищаемые положения определяют теоретическую значимость нашего исследования, которая заключается:

- в конкретизации понятия «межличностный конфликт в учреждении социальной сферы»;

- в разработке модели разрешения межличностных конфликтов сотрудников социальной сферы;

- в разработке методических рекомендаций по разрешению межличностных конфликтов между сотрудниками в условиях учреждения социальной сферы.

Научная новизна исследования состоит в том, что:

- разработана модель разрешения межличностных конфликтов сотрудников в трудовом коллективе социальной сферы;

- определены условия эффективного функционирования разработанной модели через реализацию программы курсов повышения квалификации.

Практическая значимость исследования: полученные в ходе исследования результаты и на их основе теоретические выводы положены в основу методических рекомендаций в виде программы.

Обоснованность и достоверность исследования определяется анализом современных достижений в области конфликтологии, выбором и применением комплексных методик, соответствующих цели нашего исследования, полученных экспериментальных данных, обработкой результатов исследования статистическими методами.

Апробация исследования: осуществлялась путем публикации статей на IV Международной студенческой научно-практической конференции, проведенной 25 февраля 2021 г. в ГАОУ ВО МГПУ ИСОП «Актуальные проблемы образования в контексте социально-гуманитарных наук», в материалах Международного научного культурно-образовательного форума (Челябинск, 6-8 апреля 2022г.) «Евразия – 2022: социально – гуманитарное пространство в эпоху глобализации и цифровизации».

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность проблемы исследования, определяются объект, предмет, цель исследования и задачи исследования, раскрываются его методологические и теоретические основы, освещаются этапы и методы исследования, называется экспериментальная база, определяются научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования, представляются основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Теоретические основы разрешения межличностных конфликтов социальной сферы»: конкретизируется и развивается сущность понятий «межгрупповой конфликт» и «межличностный конфликт»; анализируется степень разработанности проблемы в рамках разных наук; проводится анализ нормативно-правовой базы по теме исследования; рассматривались механизмы разрешения межличностных конфликтов; разрабатывается модель разрешения межличностных конфликтов, обосновываются эффективные условия ее функционирования.

Во второй главе «Опытно-поисковая работа по разрешению межличностных конфликтов в условиях Комплексного центра социального обслуживания населения ЧМР»: проводится анализ структуры учреждения, наличие в нем межличностных конфликтов, анализируются результаты эксперимента, на основании которых разрабатываются методические рекомендации.

В заключительной части диссертационного исследования формулируются основные выводы исследования.

В работе представлено 9 таблиц, 5 рисунков, список литературы включает 87 источников.

ГЛАВА.1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРЕШЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

1.1 Межличностный конфликт: понятие, специфика, характеристика

В контексте данного исследования актуально будет рассмотреть вопрос межличностных отношений, которые выступают базисом во взаимодействии между людьми. Впрочем, не всегда взаимодействие приносит положительные эмоции. Столкновение интересов, противоречий, ценностей, а также целей взаимодействующих сторон, приводит к возникновению межличностных и межгрупповых конфликтов.

Согласно концепции З. Фрейда: «межгрупповой конфликт возникает вследствие бессознательных влечений членов групп». Свою теорию исследователь объясняет тем, что людям свойственно разделение на лидеров и тех, кем эти лидеры управляют [49].

Рассматривая теорию реального конфликта, сформулированную Д. Т. Кэмпбеллом: «причиной межгруппового конфликта является ограниченность ресурсов и противоречие интересов его участников» [85].

Н.В. Гришина определяет межгрупповой конфликт, подразумевая конфликты между группами людей с позиции трех подходов: когнитивного, ситуационного, мотивационного [14].

Так, мотивационный подход, обусловлен характеристиками группы, при которых ее действия направлены в сторону других групп своеобразным образом, связанным, прежде всего, с оцениванием положения внутри своей группы;

ситуационный подход, в котором определенное решающее значение имеют факторы, связанные с ситуациями непосредственного взаимодействия групп;

когнитивный подход, характеризуется определенным, действенным фактором при котором межгрупповое взаимодействие проявляется наличием социальных установок.

На современном этапе развития науки конфликтологии определению межличностного конфликта свойственна вариативность. Поскольку разные авторы интерпретируют это явление по – разному.

Проведя анализ и систематизировав исследования зарубежных и отечественных конфликтологов, нами сделан вывод, что межличностный конфликт обусловлен действиями сторон, проявляющимися в противоборстве, противоречии, субъектов конфликтного взаимодействия, их разными типами характера, темперамента, а также различными интересами, взглядами, ценностями и манерами поведения [1].

Как считает автор Н. В. Гришина: «межличностный конфликт – это ситуация, в которой существуют противостояния участников, воспринимаемые и переживаемые ими (или одним из участников), как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон» [14].

Доктор социологических наук – Козырев Г. И. истолковывает понятие «межличностный конфликт, как столкновение отдельных личностей в процессе их взаимодействия» [34].

Сопоставляя представленные выше, нами понятия, возникает актуальность того, что под межличностным конфликтом, прежде всего, понимается прямое столкновение взаимосвязанных между собой сторон конфликта, в связи с возникшими разногласиями, выступающими в виде несовместимых целей, потребностей в определенных обстоятельствах.

Научно доказан тот факт, что первичные потребности людей становятся движущим фактором их поведения, в той же степени, что и сила тяготения – движения физических тел.

Преимущественно, распространенным фактором в области конфликтологии принято считать процесс общения и коммуницирования двух сторон на примере транзакционного анализа, представленного американским психологом и психиатром Э. Берном, по праву считающимся разработчиком данного направления. Суть данной теории позволяет, в большей степени, раскрыть поведение человека во взаимодействии. Любое взаимодействие предполагает возникновение межличностного конфликта.

На основании, представленной теории, отношения людей имеют определенную зависимость от существующего наличия, в каждом из них, трех эго – состояний: взрослый, родитель, ребенок, имеющих свои отличительные характеристики [27].

«Ребенок» – данному состоянию характерно проявление чувства обиды, страха, вины. Человек, находящийся в состоянии «ребенок» склонен к подчинению, шалостям, проявлению беспомощности. Также, «ребенку» свойственно задавать вопросы: «Почему я?», «За что меня?», и извиняться в ответ на замечания. Состояние «родитель» проявляется в требовательности, оценивании (осуждении и одобрении), научении, руководстве, покровительстве. «Взрослый» – состояние, при котором осуществляется работа с информацией, рассуждением, анализом, уточнением ситуации. Находясь в данном состоянии, человек разговаривает на равных, апеллирует к разуму, логике.

На жизненном пути каждого человека, при определенных обстоятельствах, свойственно проявление трех различных состояний:

«взрослого», «родителя», «ребёнка». От присущего ему состояния, как следствие, человеком воспроизводится поведение, подобно состоянию.

В каждом межличностном конфликте определённую роль играют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. Межличностная совместимость или несовместимость людей, в определенном смысле зависит от акцентуации характера у субъектов общения. Устойчивые особенности личности, проявляющиеся в чертах характера, делают субъектов общения конфликтными в определенных ситуациях взаимодействия.

В этой связи, рассмотрим типологию акцентуаций характера, предложенную С. М. Емельяновым, который описывает пять значимых типов конфликтных личностей, таких как: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный. Данная типология выделена по методике К. Леонгарда и Г. Шмишека, предназначенной для диагностики типа акцентуации личности.

Демонстративному типу характерно специфическое поведение, обусловленное стремлением быть лидером в коллективе, всегда находится в центре внимания. Людям этого типа свойственно приспособление к различным ситуациям. Отношение к людям, у данного типа определяется аналогичным отношением к себе. Кроме того, данному типу присуще эмоциональность. Планирование деятельности не относится к данному типу, она происходит ситуативно и чаще всего, реализуется не в полном объеме. Предрасположенностью к работе, связанной с системностью и кропотливостью не обладает. В ситуации конфликта находится в состоянии удовлетворения, зачастую является его источником, благоволит его появлению.

Ригидный тип личности, имеет такие поведенческие характеристики, как подозрительность, обидчивость, прямолинейность, что зачастую

становится поводом для конфликта. Отличается завышенной самооценкой, требовательностью к подтверждению собственной значимости, отсутствием гибкости, а также критичности по отношению к своим поступкам. Людям этого типа нелегко принять точку зрения окружающих, в состоянии конфликта упускает из вида личностные особенности оппонента. Также, свойственна повышенная чувствительность, особенно по отношению к фиктивным или действительным несправедливостям.

Поведенческие характеристики свойственные неуправляемому типу, проявляются в импульсивности, непредсказуемости, агрессивности, неподчинении общепринятым нормам общения. Люди этого типа обладают высоким уровнем притязаний, не признают ошибок, во многих неудачах, и неприятностях склонны обвинять других, что является следствием конфликтного взаимодействия. Кроме этого, данному типу характерно отсутствие планирования деятельности и ее последовательность, отсутствует способность, соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.

Сверхточный тип личности. Характер поведения отражается в повышенной тревожности, чрезмерной чувствительности, предъявлении повышенных требований не только к самому себе, но и к окружающим его людям, что не редко становится поводом для конфликта. Сверхточному типу не свойственны эмоциональные проявления, разборчивость в групповых взаимоотношениях. В работе – карьерист.

Бесконфликтному типу, свойственно проявление неустойчивости, внутренней противоречивости, внушаемости. Люди этого типа не располагают силой воли, ориентированы на быстрый успех, зависимы от мнения окружающих. Поэтому в состоянии конфликта, этот тип, будет стремиться к уступкам и компромиссу, не задумываясь над последствиями

своих поступков. Также, этому типу не свойственно размышлять над причинами поступков окружающих его людей [23].

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что принимая во внимание теоретическое обоснование акцентуации характера, как основной критерий при формировании коллектива, который будет способствовать предупреждению конфликтов в процессе взаимодействия. Поскольку межличностное взаимодействие является связующим компонентом в процессе совместной деятельности. В зависимости от преобладающего типа характера каждый член коллектива будет демонстрировать свое поведение.

Немаловажную роль в процессе развития межличностного конфликта оказывает, так называемый феномен межличностной совместимости и межличностной несовместимости, проявляющийся в оптимальном сочетании психологических качеств партнеров, направленных на консолидацию их деятельности. Межличностная несовместимость напротив, способствует рассогласованности в общении и действиях партнеров, их конфликтному взаимодействию.

А. Л. Свенцицкий определяет психологическую совместимость как способность членов группы к совместной деятельности, основанной на их оптимальном сочетании определённых черт.

При этом, совместимость может быть обусловлена как сходством каких-либо особенностей членов группы, так и их различием. В конечном итоге, такая совокупность приводит к взаимодополняемости людей в условиях совместной деятельности и, безусловно, представляет собой определенную целостность [63].

Межличностная несовместимость, в свою очередь, является конфликтогеном эмоционального конфликта, ввиду того, что этому феномену свойственно проявление взаимного неприятия, противоречие к

установленным нормам, правилам и ценностным ориентациям. В процессе общения субъектов взаимодействия, обусловленного межличностной несовместимостью высока вероятность возникновения наиболее сложного и трудно разрешаемого межличностного противоборства [27].

Как правило, межличностный конфликт наиболее распространённый вид конфликта в организациях. Межличностные конфликты в организациях чаще всего бывают ролевыми, причинами, возникновения которых являются неопределенность роли, и ролевое противоречие, возникающее между руководителем и работником. Неопределенность роли проявляется в нарушении предписанных правил, неясности в постановке задач. Необходимо подчеркнуть, что наличие определенных норм и правил является составной частью, стабилизирующей совместное взаимодействие, в сфере человеческих отношений.

На практике подобные нарушения проявляются, когда авторитарный руководитель требует беспрекословного подчинения во всем, считая, что этому его обязывает роль, которую он выполняет. Работник напротив, может посчитать, что ему предъявляют необоснованные требования согласно его роли, что также может стать следствием конфликта. Но стоит заметить, что за каждой определенной ролью также стоят определенные права и обязанности, требуемые соответствующего этим нормам поведения.

Существуют две разновидности ролей: конвенциональная роль представляет собой стандартизированные права и обязанности, например работник – как исполнитель определенных функций. Межличностная роль связана со структурой самих групп и местом индивида в группе. Так, например, одни люди, проявляя активность, пользуются признанием и уважением в группе, а на других нередко даже не обращают внимания или отвергают [51].

В коллективе, как некой системе человеческого взаимодействия, существуют мнения, интересы, точки зрения, взгляды, отличающиеся друг от друга. В связи с чем, каждая сторона устремляется отстаивать свое мнение, доказать другой ее ошибочное суждение. Чтобы отстаивать свою точку зрения, одни прибегают к взаимным обвинениям, другие к нападкам, словесным оскорблениям и унижениям.

В процессе межличностного конфликта, поведение субъектов конфликта характеризуется высоким психоэмоциональным напряжением, которое существенным образом сказывается в ситуации конфликта. Зачастую наша эмоциональность, неосознанным образом способна подтолкнуть нас к действиям лишенным рациональности. Способность управления собственными эмоциями, как правило, требует умений, чтобы направить их в правильном направлении. Наше состояние, основанное на эмоциях, нередко является конфликтогеном и ведет к конфликтным ситуациям, а в процессе конфликтного взаимодействия способствует усиленному наращиванию противоречий.

Автор М. С.Мириманова в своем исследовании раскрывает отдельные особенности эмоционального реагирования, проявляющиеся в ситуации конфликта: «Тревога – психическое состояние беспокойство, испытываемое человеком без ясного осознания его источника». Эмоциональность состояния, сопровождается напряжением, предвидением негативного исхода событий. Данное психическое состояние включает в себя набор следующих эмоций: ужас, горе, стыд, гнев, виновность, интерес, возбуждение.

«Тревожность – состояние, при котором человек имеет склонность к восприятию угрозы своему – «Я» и в характерных ситуациях дает реакцию, которая способствует усилению тревоги». Как правило, тревожная личность оценивает, окружающую среду, как вероятную опасность

и угрозу, в связи с этим, предпринимает различные действия, что бы достичь спокойствия. Люди подверженные тревожности избегают конфликтов, поэтому не отстаивают свои позиции и интересы. В ситуации конфликта, данное состояние обуславливается определенными реакциями, такими как вербальная и физическая агрессии, онемение, отсутствие анализа. Данное свойство, нередко является причиной повышенной конфликтности личности. Психологические процессы, заключающиеся в повышенном уровне тревоги, приводят к образованию защитных механизмов, свойственных каждому человеку. В определенных случаях защитные механизмы помогают избавиться от тревоги, но со временем становятся помехой в адекватной оценке действительности

Эмоциональная ригидность – состояние, характеризующееся замедленной реакцией психики, склонностью к длительным переживаниям, злопамятству. При этом, застаивание эмоций, снижает способность адекватно воспринимать действительность, а в дальнейшем может определённым образом, способствовать возникновению конфликта, причиной которого будут давно минувшие события.

Как справедливо замечает М. С. Мириманова: «контроль эмоций осуществляется большей частью неосознанно. Значит, люди с повышенным контролем за отрицательными эмоциями, люди с пониженным или нормальным контролем будут по разному выражать их в ситуации конфликта, что в свою очередь не будет способствовать разрядке ситуации, а наоборот будет вызывать нагнетание эмоциональной активности, мешая конструктивному разрешению конфликта»[3].

Характерным является то, что наличие подобного рода ситуаций, увеличивает деструктивные последствия, как для самих участников

конфликта, так и для всего коллектива в целом, связанного межличностными отношениями.

В этой связи, целесообразно отметить, что исследователи выделяют конструктивные и деструктивные функции конфликта:

Конструктивные функции способствуют: полному или частичному устранению возникших противоборств между конфликтующими; ослаблению психической напряжённости; разрядке эмоциональной напряженности; развитию личности; укреплению межличностных отношений, а вместе с тем повышению качества групповой деятельности. При отстаивании позитивных целей, поднятию авторитета человека, группы.

Деструктивные функции напротив, влияют на ухудшение физического и психического состояния конфликтующих; является стопором в развитии системы межличностных отношений; негативным образом воздействует на эффективность трудовой деятельности; оказывают разрушающее влияние на созданные ранее традиции в коллективе; оппонент является негативным образом – «врагом» [4].

Теоретический анализ научной литературы, в области конфликтологии, позволяет выделить нам следующие характеристики межличностных конфликтов в организации, проявляющиеся в непосредственном противостоянии двух и более сотрудников, в проявлении объективных и субъективных причин конфликтного взаимодействия, а также личностных и индивидуально-психологических особенностей работников организации [23].

В каждом межличностном конфликте определены два взаимосвязанных аспекта: содержательный, психологический.

Рассматривая содержательную сторону конфликта, стоит упомянуть, что она имеет определенный предмет разногласий из-за которого

собственно и началась волна противоречий. Психологическая сторона, проявляется в наличии коммуникативных компетентностей, от которых зависит умение человека отслеживать индивидуальные особенности оппонента, видеть изменения в его психофизическом состоянии и использовать невербальное общение [23]. В частности, рассматриваемые нами, содержательные и психологические факторы имеют существенное значение в процессе конфликтного взаимодействия.

Научно доказано, что любой конфликт, в том числе и межличностный, обусловлен наличием двух векторов. Каждому вектору присуще положение объективной и субъективной стороны, с характерными отличиями. Объективность конфликта напрямую зависит от внешних условий, вызывающих противоречия. Как правило, это может быть связано с наличием таких пунктов, как: характер трудовой деятельности, режим, условия труда, оплата труда, разбалансированность прав и обязанностей, ответственности и власти, стиль руководства, традиции корпоративной культуры.

Субъективная сторона конфликта, в свою очередь, характеризуется развитием индивидуально-психологических особенностей личности и ее душевного состояния, таких как фрустрация, стресс, эго-концепция, ожидания, ценности. Специфическим проявлением в состоянии конфликта является то, что запускается механизм рационально-эмоциональной сферы нашей личности, направленный на оценку оппонента, взаимодействие с ним и самим собой. Эта сторона конфликта субъективна, так как напрямую зависит от индивидуальных особенностей людей и их субъективных психических состояний.

Дальнейшее изучение нашей проблемы, будет направлено на рассмотрение межличностных конфликтов с точки зрения практической

психологии. Обращаясь к исследованию Добриной О. А. межличностные конфликты можно разделить на следующие типы:

«Конфликты эмоций, развитие которых происходит на ровном месте, и представляют собой «бурю в стакане воды». Поводом для этого конфликта служит психическое состояние, вызванное неудовлетворением потребности участников конфликта, которая становится следствием агрессии и может быть направлена на любой случайный объект, который «попал под горячую руку». Обычно последствия этих конфликтов вызывают разрядку внутреннего напряжения и не имеют негативных последствий.

«Конфликты ролевых ожиданий связаны с неадекватным исполнением или восприятием социальных ролей. Каждый человек в жизни наделен определенным набором ролевых норм и запретов, которые он обязан выполнять и которые он не может себе позволить. Конфликт может образоваться в том момент, когда наши представления приемлемого ролевого исполнения не совпадают с оценками окружающих.

«Конфликт ценностей – это конфликт из разряда сложных для урегулирования, так как определяется иерархией ценностей. Ценности, свою очередь, представляют наше восприятие на то, к чему нужно стремиться в жизни, что для нас является первостепенным и важным, а что не имеет никакого значения.

Конфликт межличностный как проекция внутриличностного, проявляется в непреодоленном внутриличностном конфликте одного из партнеров. Личность в данной проекции внутриличностного конфликта, является, потенциальным конфликтогеном, источником конфликтного взаимодействия с окружающими [19].

Классификация межличностных конфликтов многозначительна и происходит по многим основаниям, где определенно имеется: предмет

спора, противоречия, участники взаимодействия, окружающая среда (места, где происходит конфликт), а также методы его разрешения.

Среди особенностей различных подходов к конфликту, стоит выделить типологии межличностных конфликтов, описанные в психологической литературе, по различным обоснованиям. Применение знаний о классификации конфликта на практике имеет большое значение и является своеобразным ориентиром в разрешении конфликтов, помогает понять их специфические особенности дать оценку возможным способам их разрешения.

Классификация межличностных конфликтов, представленная автором Н. В. Гришиной, рассматривается в соответствии с мотивационной, когнитивной и деятельностной сферами жизни человека [14].

Так, по мнению Н. В. Гришиной: «Мотивационный конфликт или конфликт интересов – это конфликт, где обязательно прослеживаются ситуации, затрагивающие цели, планы, устремления, мотивы участников, которые оказываются несовместимыми или противоречащими друг другу».

«Когнитивный конфликт, он же и ценностный конфликт, в котором разногласия между участниками связаны с их противоречащими друг другу или несовместимыми представлениями, имеющими для них особое значение. Зачастую, данного вида конфликт возникает между людьми, при различных взглядах, оказывающих влияние на их взаимодействие, а также, когда прослеживается посягательство на ценности друг друга».

«Межличностные конфликты в деятельностной сфере – это ролевые конфликты, следствием которого становится нарушение норм или правил взаимодействия. Нормы и правила могут иметь скрытый, подразумеваемый характер, а могут быть прописаны в нормативно-

правовых документах, регулирующих деятельность в организации. Невольное нарушение установленных норм и правил общения в коллективе, может послужить возникновением конфликта».

Автор С. М. Емельянов классифицирует межличностные конфликты, в связи с человеческими отношениями и окружающей их средой, в которой возникает конфликт. Межличностные конфликты в коллективе/организации подразделяются следующей типологией: руководитель – подчиненный; сотрудники одного ранга; служебные; не служебные [23].

Данной типологии конфликтов свойственны следующие причины их проявления: организационно – технические, возникают из-за неправильного распределения ресурсов; неудовлетворительные коммуникации, характеризующиеся различием целей у противоборствующих сторон конфликта; психологические причины, связанные, прежде всего, с индивидуальными особенностями конфликтующих сторон и их самооценкой. Индивидуальные особенности подразумевают различные типы характера, темперамента, а также имеющиеся способности; социально-психологические причины, которые имеют отражение в выражении собственного мнения, имеющейся позиции. Также к данному ряду причин можно соотнести внутреннюю установку конфликтующих сторон, их статусное положение и роль.

У. Ф. Линкольн классифицирует конфликты по типу пяти факторов, лежащих в основе возникновения межличностных конфликтов. Каждый тип фактора имеет свою форму проявления. Поэтому целесообразно будет рассмотреть более подробно, каждый из них. Так, информационные факторы, вызывают конфликт в том случае, когда доносимая информация приемлема для одной стороны и не приемлема для другой. Это может проявляться в неточности фактов, заведомо ложной информации,

дезинформации, несвоевременной передачи важной информации, зачастую преждевременной информации, а также ненадежностью источников информации. Следующий фактор, способствующий возникновению межличностного конфликта – это поведенческий. Для данного фактора характерно проявление бестактности, грубости, агрессивности, эгоизма, стремление к превосходству, невыполнение данного обещания. Обобщая сказанное, поведение одной стороны угрожает безопасности другой. Безопасность в данном случае может быть экономической, социальной, эмоциональной, физической. Третий фактор, характеризующийся неудовлетворенностью сторон от взаимодействия друг с другом – это фактор отношений. В данном случае проявляется негативный опыт отношений в прошлом, дисбаланс в отношениях, несоответствие ценностей, взглядов, темперамента, а также отсутствие доверия и авторитета одной из сторон. Кроме того, для фактора отношений очевидно различие в образовательном уровне, классовом различии. Ценностные факторы, характеризуются различием культурных, религиозных, политических ценностей, различием принципов поведения, воспитания. Конфликт может возникнуть вследствие нарушения ценностной структуры внутри группы, обусловленной этическими соображениями, нормами права, неоправданными ожиданиями. Структурные факторы – это относительно стабильные объективные обстоятельства, которые трудно поддаются изменению. Структурные факторы связаны с неформальной или формальной организацией, социальной группой, законодательством, системой управления, структурой, ресурсами организации, социальными нормами. В то же время, существуют факторы возникновения межличностного конфликта, связанные с социально-экономическими противоречиями, социально-психологическими характеристиками, а также

социально-демографическими признаками, возраст, пол, социальный статус.

В широком смысле слова конфликт – это определенный процесс, проистекающий в несколько этапов, наряду с этим стоит отметить, что существует и структура конфликта, обусловленная совокупностью устойчивых связей, обеспечивающих его целостность. Стоит сделать акцент на том, что существует и такое понятие, как «конфликтная ситуация», широко применяющееся на практике. Данное понятие, подразумевает фрагмент отдельно взятого конфликта, своеобразный эпизодичный фактор, имеющий ряд аналогичных характеристик.

В этой связи, прослеживается идентичность, связанная со структурой конфликта и конфликтной ситуации, в которые в равной степени входят основополагающие элементы, отображенные нами, ниже:

1. Объективно конфликтная ситуация характеризуется наличием противоборствующих сторон – участники конфликта. Лица, от которых зависит развитие и непосредственный процесс данного явления. В связи с этим, выделяют несколько групп участников: основные участники конфликта, или противоборствующие силы, совершающие активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые конфликтологи выделяют такое понятие, как «оппонент», что в переводе с латинского означает «возражающий, противник в споре»; группы поддержки – это лица или группа лиц, чьи действия направлены на оказание помощи конфликтующим; другие участники конфликта – это могут быть субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на процесс и исход конфликта. Данными субъектами принято считать: зачинщиков, организаторов, посредников, пособников.

2. Информационные модели конфликтной ситуации, выбор которых зависит от восприятия основных и второстепенных участников

конфликта. Как отмечает Н. В. Гришина: «человек не просто реагирует на ситуацию, но определяет ее, одновременно определяя себя в этой ситуации, и тем самым он создает, конструирует конфликтную ситуацию». Специфика восприятия зависит от многообразия факторов: объективно существующая конфликтная ситуация, но по каким-то причинам, не воспринимаемая ее участниками; объективная конфликтная ситуация фигурирует и стороны ее принимают, но в виду определенных обстоятельств, она неравнозначна действительности; объективная конфликтная ситуация отсутствует, однако стороны, опрометчиво воспринимают отношения между собой, как конфликтные; адекватность объективной конфликтной ситуации, заключается в том, что она действительно присутствует, и стороны воспринимают ее реально.

3. Предмет конфликта – это то на что направлены противоречия конфликтующих сторон, существующая или воображаемая проблема, ставшая причиной разногласий, из-за которых и ради которых стороны вступают в противоборство. Борьба сторон, которая в процессе конфликтного взаимодействия может затухать и обостряться, в свою очередь является желанием разрешить существующее противоречие. Необходимо подчеркнуть, что проблема конфликта не изменится, пока противоречие не разрешится.

4. Объект конфликта, рассматривается как материальная, социальная, духовная ценность, реально существующее явление. Например, ресурсы, власть, идея, норма, принцип. Ценность становится объектом конфликта, тогда, когда соприкасаются личные, групповые, общественные или государственные интересы субъектов, которые стремятся к контролю над этим объектом.

5. Микро и макросреда. Микросреда – это условия, в которых находятся и взаимодействуют участники конфликта, что непосредственно

влияет на межличностный конфликт между группами. Макросреда – это условия, в которых возникают конфликты на уровне больших социальных групп, государств. Такой подход позволяет анализировать конфликт не как обособленную систему, а как социальную ситуацию, включающую как непосредственное окружение субъекта конфликта, так и социальные группы, к которым субъект непосредственно принадлежит [3].

Предметом дальнейшего рассмотрения нашей проблемы являются цели, которые стремятся достичь люди в конфликтах. В процессе изучения различных подходов к данной проблеме, нами выделена целевая структура конфликтной ситуации, обоснованная Н. В. Гришиной, что описанная ею в трех основных измерениях:

1. Цели, что связанные с предметной стороной конфликта, за которыми стоят мотивы получения желаемого результата;

2. Цели участников, связанные с социальными аспектами конфликта. Социальный аспект, подразумевает характер взаимоотношений конфликтующих сторон, их эмоциональных установок;

3. Цели участников, что связанные с психологической потребностью обоснования своей позиции, своих действий, как для себя, так и для других участников конфликта [14].

Таким образом, можно с достаточной определенностью отметить, что под межличностным конфликтом нами понимается противостояние между отдельно взятыми субъектами в процессе их социального, психологического взаимодействия.

Межличностный конфликт в организации – это некое противоречие, связанное со спецификой трудовой деятельности людей, работающих во взаимодействии друг с другом, и воспринимающих события как проблему с психологической составляющей, требующую немедленного разрешения.

В процессе исследования нами было установлено, что межличностный конфликт имеет ряд присущих особенностей и характерных ему признаков, которые проявляются в наличии объективных противоречий, несопоставимых мотивов, целей сторон конфликта.

Кроме всего прочего, в ходе анализа научной литературы, нами отмечено, что межличностные конфликты имеют свои характерные особенности:

1. Столкновения, сторон участников конфликта, протекают непосредственно, в данный момент по причине их личных мотивов и назревающих противостояний.

2. За простирающийся процесс конфликтного взаимодействия проявляется ряд, научно доказанных основных причин, как общих и частных, так и объективных и субъективных.

3. В процессе конфликтного взаимодействия, для участников сторон конфликта, происходит определенного рода идентификация индивидуально-психологических особенностей личности, обусловленная их акцентуацией характера.

4. Высокая доля эмоционального напряжения, охватывающая в действительности все стороны межличностных отношений между конфликтующими сторонами, негативно сказывающаяся на здоровье.

5. Конфликт, косвенно, но затрагивают интересы не только конфликтующих сторон, но и их ближайшего окружения, с кем они связаны либо служебными, либо межличностными отношениями.

1.2 Разрешение межличностных конфликтов в социальной сфере

Социальная сфера считается самой конфликтной по взаимодействию сторон. Принято считать, что возникновение конфликта в учреждениях социального характера неизбежно, в силу того, что социальное взаимодействие определяется, как уровень межличностного взаимодействия между клиентами и специалистами социальной службы.

Данный тип взаимодействия регулируется формальными правилами, законами, профессиональными стандартами, и другими нормативно-правовыми документами, регламентирующими работу социальной сферы.

Поэтому, стоит отметить, что немаловажную роль в разрешении конфликтов играет нормативно-правовой аспект. Нами был проведен анализ нормативной базы по проблеме исследования, в результате установлено следующее.

Первостепенным нормативно – правовым актом, регулирования трудовых отношений и конфликтов, между участниками конфликтной ситуации, является Конституция, как основной документ государства, имеющий высшую юридическую силу, определяющий смысл, содержание и применение законов государства, деятельность всех органов законодательной и исполнительной власти, местного самоуправления и обеспечиваются правосудием. Согласно статье 18 Конституции РФ, закреплено право граждан на индивидуальные и коллективные трудовые споры, а также предусмотрено регулирование способов их разрешения.

В соответствии с п. 2 ст. 15 Конституции Российской Федерации: «органы государственной власти, органы местного самоуправления, должностные лица, граждане и их объединения обязаны соблюдать Конституцию Российской Федерации и законы» [36]. Из этого вытекает, что лица, представляющие стороны конфликта и третьей стороны,

призванной способствовать разрешению социального конфликта, обязаны рассматривать трудовые отношения через призму их соотношения с действующим законодательством.

Трудовые отношения, а также социальные конфликты, регулируются Трудовым Кодексом Российской Федерации (ТК РФ). Согласно ст. 382 ТК РФ: «индивидуальный трудовой спор может быть разрешен при его рассмотрении комиссией по трудовым спорам или администрацией и соответствующим профсоюзным органом в пределах предоставленных им прав».

В соответствии со ст. 398 ТК РФ коллективные трудовые споры, конфликты, возникающие между руководством организации и трудовым коллективом по вопросам установления новых или изменения существующих условий труда и быта, заключения и исполнения коллективного договора и иных соглашений, рассматриваются в соответствии с законодательством о порядке разрешения коллективных трудовых споров, конфликтов. В качестве способов разрешения конфликтов, в рамках данного законодательного акта предусмотрено рассмотрение сути социального конфликта примирительной комиссией, а также с участием посредника и трудовых арбитров [72].

Кодекс этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 декабря 2013 г. № 792 «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания» [32].

Целью Кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания для

повышения эффективности выполнения ими своей профессиональной деятельности, обеспечение единых норм поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания, а также содействие укреплению авторитета работника органа управления социальной защиты населения и работника учреждения социального обслуживания, повышению доверия граждан к органам управления социальной защиты населения и учреждениям социального обслуживания.

Федеральный закон от 25.12.2008 № 273–ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О противодействии коррупции». В ст.10 данного закона регулируются меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, который, при возникновении, может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение участниками конфликта своих должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий). Статья 11. предусматривает порядок предотвращения и урегулирования конфликта интересов.

Руководитель организации обязан принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов [77]. Предотвращение или урегулирование конфликта интересов может состоять в изменении должностного или служебного положения лица, 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.

Обращаем внимание, на тот факт, что непринятие лицом, являющимся стороной конфликта интересов, мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов является правонарушением, влекущим увольнение указанного лица по утрате доверия.

Закон Челябинской области от 29 января 2009 года № 353-ЗО «О противодействии коррупции в Челябинской области» (введен Законом Челябинской области от 02.12.2015 № 261-ЗО). В частности в ст. 3-4. предусматривается обязанность руководителя принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов [26].

Кроме того, в каждом муниципальном образовании действует, такой нормативно – правовой документ, как Положение о конфликте интересов, цель которого установление порядка раскрытия, выявления и урегулирования конфликтов интересов, возникающих в процессе взаимодействия работников в ходе выполнения ими трудовых обязанностей.

На практике, конфликты в учреждениях социального обслуживания представляют собой разностороннее и многоуровневое явление, которое складывается на основе взаимодействия противоборствующих между собой социальных групп и личностей.

Порой, конфликты возникают не только между сотрудниками учреждений социального обслуживания и получателями социальных услуги, но и внутри организации, между работниками разных отделов, руководителями и исполнителями.

Конфликты, возникающие между сотрудниками учреждений и руководством, затрагивают стороны, касающиеся расхождения интересов, норм поведения и ценностных ориентаций. Как правило, специалист не выполняет требования, регламентируемые нормативно – правовыми актами, нарушает трудовую дисциплину, некачественно выполняет свои должностные обязанности.

Данная тема, как вектор разработанности психологической проблемы, имела актуальность развития в конце 70-х – начале 80-х годов. Ранние работы, предпринимаемые в данном направлении, определено

были нацелены на всестороннее исследование нового, на тот момент явления – «моббинг» (от англ. mobbing – притеснять и преследовать кого-либо, кому-то грубить, нападать или придирааться).

Основоположниками этой проблемы стали шведские ученые, которые обратили внимание и раскрыли сущность проблемы, которой характерны конфронтационные отношения между сотрудниками организаций, непосредственно на рабочем месте. Притеснения, придирки, нападки, происходили, как со стороны коллег, так и со стороны руководства. В основном, межличностные конфликты, как явление «моббинг» были распространены среди сотрудников одного уровня, однако исследователи отмечают, что данное явление проистекало и в отношениях руководства с подчиненными [75].

Вследствие того, что конфликт – это действие, происходящее в динамике, а также имеет временные характеристики, периодичность, системность, определяющую возникновение, развитие и завершение конфликта, применение на практике, одних только нормативно-правовых документов, в разрешении конфликтов, недостаточно, высока вероятность того, что необходимо знать и уметь применять теоретические обоснования.

Особая роль в разрешении конфликтов в организации отводится руководителю, в чьих интересах не просто предвидеть надвигающуюся угрозу в виде конфликта, но и уметь этой угрозой управлять. Управление конфликтом – это процесс воздействия руководителя на сотрудников с целью устранения причин, в результате которых возник конфликт и осуществления действий по его разрешению [75].

По обыкновению, в практической деятельности организаций и отдельных людей в условиях существующего конфликта выделяют типичные ошибки, связанные с неверным построением типологии

конфликта, что в дальнейшем является следствием некорректной работы и не разрешением конфликта.

Данные ошибки обусловлены следующей характеристикой.

1. Не своевременное принятие мер по урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов. Распространённая ошибка заключается, в том, что, прежде всего, принимаются меры не в целях разрешения конфликта, а целях ухода от него. Также, зачастую применяется силовое разрешение конфликта;

2. Применение действий к разрешению конфликта без определения его истинных причин возникновения противоборства;

3. Применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;

4. Шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации.

Управление конфликтами зависит от умения руководителя, направить свои знания на предотвращение, профилактику и разрешение конфликтов в подведомственной ему организации.

Предотвращение, прежде всего, является способом недопущения возникновения конфликта в самом начале, при котором достаточно успешным будет использование манипуляций, дающих краткосрочный эффект. Но следствием этого конфликт не будет ликвидирован, а лишь временно будет заглушен. В данном случае велика вероятность того, что конфликт проявится позже, но с более разрушительной формой проявления эскалация конфликта.

Цель профилактики – заключается в действиях руководителя по прогнозированию конфликтного поля. Эта деятельность, в первую очередь, направлена на осуществление мониторинга конфликтных отношений при постоянном сборе аналитической информации, как в

учреждении подведомственном, так и основываясь на опыт монитора других, подобных организаций. Конфликтологическое отслеживание является неотъемлемой частью в управлении конфликтами в организации. Но при этом прослеживается необходимость акцентирования того, что объективного описания конфликта не существует, оно всегда субъективно.

Профилактика, в первую очередь, должна быть целесообразной в отношении факторов, способствующих возникновению конфликтов. Данные факторы прослеживаются в наличии скрытых неприязненных отношений сотрудников друг к другу, в неправильности распределяемых ресурсов руководством, в несоблюдении интересов большинства подчиненных.

Профилактирующие мероприятия, способствующие изменению данного положения, должны предполагать, как минимум изменения законодательства, регулирующего трудовые отношения. Изменения в данном направлении внесут существенные изменения в корпоративных правилах, закрепленных в инструкциях, приказах руководства организации.

Возможно, с большой долей вероятности подобные изменения могут быть направлены на устранение деформации социальных отношений, развитие системы социальной работы, через просвещение, обучение, коммуникативные тренинги. Стоит отметить, что разнообразная деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры организации способствует непосредственной профилактике конфликта.

Понятие «разрешение конфликта», в большинстве случаев, употребляется в содержании, где прослеживается совместная деятельность его участников, нацеленная на прекращение противоречий, решение проблемы в процессе столкновения, ставшей ее причиной.

Собственно говоря, разрешение конфликта – это адекватная активность обеих противоборствующих сторон по устранению причин конфликта. Решающее значение в разрешении конфликта отводится определенным критериям.

Отечественным автором педагогической науки, определены основные показатели разрешения конфликтов, основанные, прежде всего на факторах, в которых первостепенно прослеживается прекращение противоборств, устранение травмирующей составляющей, достижении цели одной из конфликтующих сторон, а также стремление индивида к изменению позиции, формированию навыка активного поведения при похожих обстоятельствах в дальнейшем.

М. Дойч, американский ученый в области конфликтологии, основными критериями разрешения конфликта определяет полную удовлетворенность сторон его результатами. Критерии конструктивного разрешения конфликта – это показатель разрешения противоречия, лежащего в основе конфликта [4].

Важнее всего, при разрешении конфликта найти решение проблемы, из-за которой возникло противоречие. Поскольку, более детальное разрешение противоречий, предполагает высокую вероятность нормализации дальнейших отношений между конфликтующими сторонами, и малую долю того, что конфликт перерастет в новое противоборство.

Успешное разрешение конфликтов напрямую зависит от условий и факторов, которые носят психологический характер, поскольку отражают особенности поведения и взаимодействия оппонентов.

Первое и очевидное условие начала разрешения любого конфликта – это, прежде всего прекращение конфликтного взаимодействия. Вместе с тем, направленные действия, попытки одной или двух сторон по усилению

своей позиции или ослаблению позиции другого с использованием неадекватных, насильственных действий, приведет к усугублению ситуации, при которой разрешения конфликта не будет достигнуто.

Действия оппонентов, направленные на поиск соприкасающихся содержания точек, совместных целей, интересов – являются взаимовыгодным процессом и предполагают проведение анализа, как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны. При условии, если интересы сторон ориентированы на разрешение конфликта, то они должны сфокусировать свои действия на интересах, а не на личности оппонента.

Как правило, при разрешении конфликта между участниками присутствует проявление устойчивого негативного отношения, выражающееся зачастую в критическом мнении, оскорблении, разрушающих эмоциях. В этом случае, прежде чем приступить к разрешению конфликта, руководителю необходимо приложить усилия, направленные на снижение интенсивности негативных эмоций, переживаемых сторонами конфликта, что бы они перестали видеть друг в друге противника.

Вместе с тем, необходимо обратить внимание на то, что целесообразно решать проблему при заинтересованности двух сторон. Обоюдное согласие сторон к решению возникшей проблемы будет способствовать, во-первых, к двухстороннему анализу, что приведет в дальнейшем к конструктивным действиям.

К тому же, актуально будет отметить, тот факт, при котором признание своей неправоты, одной из сторон, может стать началом к смягчению негативного отношения второй стороны. Вторым действенным шагом на пути к решению данной проблемы – это своеобразный зеркальный взгляд на интересы оппонента, его цели. Это в первую

очередь, позволит расширить набор информации о другой стороне, наличие такого рода информации, способствует более широкому восприятию существующей проблемы.

В дальнейшем, стоит обратить внимание на поведение и намерения второй стороны, вычленив в этом, что-то положительное для решения проблемы и впоследствии использовать данный аргумент при разрешении конфликта. Выбор оптимальной стратегии разрешения конфликта – это немаловажная деталь, поскольку стратегия представляет собой основную линию поведения оппонента. Проведя анализ научной литературы, нами представлены пять основных стратегий:

1. Соперничество или навязывание своего мнения другой стороне, предпочитаемого для решения проблемы со своей точки зрения. Соперничество, как стратегия, бывает оправдана в том, случае, когда конструктивность выдвинутого решения носит продуктивный характер.

2. Компромисс – стратегия, нацеленная на желание оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Стоит учитывать, что данная стратегия эффективна в применении в том случае, если оппоненты обладают равными возможностями и они будут удовлетворены временным решением проблемы.

3. Следующая стратегия – приспособление подразумевает, как вынужденный отказ с целью оттягивания времени в процессе конфликтного взаимодействия, так и добровольный отказ, и сдачу своих позиций.

4. Избегание (уход от решения проблемы), характеризуется попыткой уйти от конфликта, используя при этом минимум затрат. Но, разрешения конфликта в данном случае не будет, а будет лишь временное его затухание. Применение этой стратегии весьма актуально, при условии, если конфликт имеет затяжной характер. Также, имеет место быть

применение данной стратегии, если не важен исход существующей проблемы и дальнейшие взаимоотношения с конфликтующей стороной не представляют ценности.

5. Наиболее эффективная стратегия, применяемая при разрешении конфликта – это сотрудничество, предполагающее совместные действия оппонентов, направленные на конструктивный анализ проблемы, адекватное восприятие другой стороны с точки зрения не противника, а союзника, в процессе решения существующей проблемы.

Вместе с тем, успешное завершение конфликтов, в большинстве случаев, прежде всего, зависит от учитываемых факторов конфликтующими сторонами, оказывающих негативное влияние на ход конфликта и его завершение.

Анализ литературы позволяет сделать вывод, что это следующие факторы:

- время (наличие времени у оппонентов для обсуждения проблемы, выяснения позиций, интересов, выработки решений);
- третья сторона (присутствие в конфликте нейтральных лиц, способствующих оппонентам в решении проблемы);
- своевременность (сторонами предпринимаются действия к разрешению конфликта на ранних стадиях его возникновения);
- равновесие сил конфликтующих сторон (стороны конфликта обладают равными возможностями и условиями);
- культура; единство ценностей;
- опыт (наличие опыта решения подобных проблем, а также знание примеров разрешения аналогичных конфликтов);
- отношения (благоприятные взаимоотношения между оппонентами до конфликта содействуют полному разрешению противоречий).

Стоит также отметить, что многие ученые, в том числе и современные: А. Шипилов, В. Корнелиус, Ш. Фэйр, Д. Моисеев, Ю. Мягков, С. Прошанов, свидетельствуют тому, что третьи лица, оказывают положительное влияние на разрешение конфликтов.

Исходя из этого, выбор стратегии зависит от различных факторов, в основном он основывается на личностных особенностях оппонента, значимости решаемой проблемы, а также длительности конфликта. В этой связи, стоит отметить, что разрешение конфликта, направлено на минимизацию проблем, осуществляемое через поиск компромисса, достижение взаимного согласия [65].

Урегулирование конфликта и его разрешение имеют отличительные черты, которые заключаются в том, что в устранении противоречий между оппонентами, принимает участие третья сторона. Как правило, на практике урегулирование конфликтов происходит путем переговоров, посредничества, арбитража.

Урегулирование конфликтов – явление более распространенное, чем разрешение [75]. Традиционно стратегия урегулирования конфликта предполагает два варианта – это разрешение конфликта самими участниками и вмешательство третьей стороны.

Существует такая закономерность, что конфликт может быть разрешен на разных стадиях, но всё-таки довольно распространен второй вариант разрешения конфликтов, предполагающий вмешательство третьей стороны, способной воздействовать на конфликтную ситуацию, на обстоятельства, поддерживающие конфликт, на его участников. Одно из важнейших правил успешного урегулирования конфликта заключается в не противопоставлении, так скажем «правой» и «неправой» стороны, а поиски решения, отвечающие интересам обеих сторон [18].

В исследовании данной проблемы можно отметить, что стиль общения руководства, непосредственным образом влияет на развитие конфликтного взаимодействия в коллективе. В нынешнее время профессиональные качества руководителя должны базироваться на наличии коммуникативной компетентности, способствующей разрешению межличностных конфликтов в коллективе, которые имеют непосредственное влияние на производительность труда, снижение эффективности профессиональной деятельности организации.

В связи с тем, что от руководителя и его профессионального положения, напрямую зависит исход конфликта, возникшего между отдельными сотрудниками или же группой сотрудников, имеется необходимость дать полную характеристику стилей руководителя, определяющей психологическую атмосферу в коллективе.

Отечественными учеными Ю. П. Азаровым, А. С. Белкиным, В. Д. Жаворонковым, И. С. Зиминой были выделены семь стилей поведения руководителя в конфликте [37].

Административно – авторитарный стиль поведения. Данного стиля придерживаются руководители – лидеры, которым свойственна чрезмерная централизация власти, строгость, применение жесткой дисциплины, использование доминирующих требований (приказ, угроза). Такому руководителю предпочтительно единоличное принятие решений, строгое соблюдение субординации, избегание прямых контактов с подчиненными, ориентированность на достижение результата, а невнимание на социально-психологические аспекты в коллективе. Конфликтов старается не допускать, в случае возникновения, будут приниматься весьма жесткие, авторитарные меры.

Авторитарно – деспотичный стиль, присущий для руководителя, обладающего стремлением подчинить коллектив своему влиянию.

Предпочитает методы прямого давления, не позволяет возражений, особенно критики. К конфликтам проявляет интерес, скрупулёзно идет к их завершению, не всегда точно, применяет средства для достижения цели. Предпочитает деление сотрудников на группировки, зачастую сталкивает их между собой. Отвергает сотрудников, имеющих свою точку зрения, а к стороне оппонировавшей проявляет внимание и оказывает поддержку. Однако, при всех минусах, стоит выделить, что руководитель, придерживающийся этого стиля руководства, целеустремлен, обладает организаторскими качествами.

Демагогически – авторитарный стиль. Руководитель – лидер, придерживающийся требований в соответствии с формальностями. Проявляет интерес ставить задачи, убеждать, влиять на ситуацию внушением, не придерживается точного обозначения проблемы, что является следствием ошибок, которые поспешно исправляются. Конфликтов, старается принципиально избегать, в противном случае проблема решается авторитетностью руководителя, поскольку не терпит, когда затрагиваются личные интересы. Из плюсов, руководителю этого стиля характерно проявление заботы о сотрудниках

Либерально – авторитарный стиль, проявляется в демократических формах, при которых демонстрируются не формальный стиль общения и дружелюбие по отношению к сотрудникам. Руководитель данного типа отличается упорством в достижении поставленных целей, способностью в решении вопросов: «на ходу, вне кабинета, без лишних формальностей». В конфликтной ситуации, принимает быстрое решение вопроса, но при этом зачастую не уделяется должное внимание анализу конфликтной ситуации, что в дальнейшем может способствовать более масштабной проблеме. Одно из самых важных достоинств – гибкие, мягкие формы

предъявления требований, не создающие конфликтную атмосферу в коллективе.

Демократически – авторитарный стиль, сочетающий в себе все виды требований, исключая грубое принуждение. Требования обусловлены интересами организации, интересами всего коллектива, через уполномоченных сотрудников. При обсуждении сложных вопросов привлекает большую часть сотрудников, прислушивается к мнению большинства, но всё-таки последнее слово, предпочитает оставлять за собой. Критику воспринимает спокойно, адекватно сложившейся ситуации, признает свои ошибки, принимает меры к их исправлению. Достоинство руководителя заключается в умении направить свои силы на сплочение коллектива и влиянии повести его за собой.

Либерально – демократический стиль. Этому стилю характерно поддерживать инициативу сотрудников, большое значение придается моральному и материальному стимулированию труда работников. Конфликтов предпочитает избегать, имеет стремление к разрешению сложных вопросов, непосредственно путем согласия. Проявляет внимание к сотрудникам, откликается на их пожелания. Избегает административных мер воздействия на подчиненных.

Либеральный стиль. Руководитель, обладающий данным стилем руководства отличается проявлением минимальных требований, в дальнейшем перерастающих в попустительство, а также отсутствием необходимого контроля за деятельностью сотрудников. Не допускает конфликты, старается предотвратить их любыми способами. Не расположен к тому, что бы самостоятельно принять решение, в связи с чем, весьма часто проводит совещания. Приветствует появление неформальных лидеров в коллективе, которым руководитель доверяет решение сложных вопросов. Психоэмоциональная атмосфера в коллективе

может быть внешне благополучной, но внутри коллектива могут возникать противоречия среди групп [37]. Главное достоинство руководителя в данном случае – это умение понять психологическое состояние сотрудников и готовность оказать помощь.

Таким образом, можно сделать вывод, склоняясь к тому, что успешное разрешение конфликта возможно при соблюдении определенных условий, факторов и критерий, оказывающих влияние на этот процесс. При этом необходимо учитывать тот фактор, что немаловажная роль, при разрешении конфликта, отводится выбору стратегий, противоборствующих между собой сторон.

Выводы, полученные нами в ходе исследования научной литературы, позволили сделать акцент на то, что для эффективного взаимодействия в межличностном общении, требуется разработка и применение на практике модели разрешения межличностных конфликтов.

Разработанная модель позволит повысить конфликтную компетентность сотрудников, являющуюся одним из важнейших качеств личности профессионала.

Наличие знаний, приобретенных специалистами в процессе реализации нашей модели, в дальнейшем обеспечит адекватное восприятие сотрудников на конфликтную ситуацию, ее точную оценку и последствия. Умения, приобретенные сотрудниками социальной сферы, в процессе освоения, будут способствовать прогнозированию, диагностированию, предупреждению и успешному разрешению конфликта в учреждении.

На основании проведенного анализа научной литературы в области конфликтологии, психологии, педагогике, социологии, нами представлена модель, направленная на разрешение межличностных конфликтов в социальной сфере.

Блоки/Функции	Цель: бесконфликтное взаимодействие сотрудников учреждения в процессе выполнения трудовых обязанностей.		
Целевой блок: Мотивирующая; Прогностическая; Проективная	→	Задачи: 1. освоение знаний о сущности, причинах возникновения конфликтов, способах их урегулирования; 2. овладение методами, технологиями профилактики конфликтов; 3. формирование мотивации бесконфликтного общения	
Содержательный блок: Информационная; Регламентационная	→	Содержание работы с межличностными конфликтами	Освоение знаний и технологий, направленных на разрешение конфликтов
Технологический блок Диагностическая; Профилактическая	→	Профилактика Прогнозирование Посредничество Переговоры Коммуникативные технологии Организационно - административные	Формы Методы Техники Принципы
Критериально-результативный блок Оценочная	→	Критерии: когнитивный (знание), деятельностный (умения, навыки), мотивационный (мотивы, интересы)	Результат: сплочение коллектива; построение сотрудничества и доверительного отношения в коллективе; повышение продуктивности в работе; повышение мотивации сотрудников коллектива; психологическая разгрузка коллектива.

Рисунок 1. Модель разрешения межличностных конфликтов

Целевой блок, включает цель и задачи, а также функции его реализации, определяет направления трудовой деятельности специалистов

учреждения и взаимодействия сотрудников в коллективе в рамках модели разрешения межличностных конфликтов.

Содержательный блок модели разрешения межличностных конфликтов определяет содержание работы с межличностными конфликтами, а именно предполагает освоение знаний о природе конфликта, о причинах конфликта, о стратегиях поведения в конфликте, тактиках и способах их урегулирования.

Кроме того, содержательный блок предусматривает освоение социальных технологий для оптимизации отношений работников учреждения между собой, внутри социальной группы. Данная область знаний позволит не только разрешить возникший конфликт, но и будет способствовать профилактике конфликтов между сотрудниками учреждения.

В целях реализации модели будут изучены такие технологии, как: профилактика, прогнозирование, посредничество, переговоры, коммуникативные технологии, а также организационно – административные технологии, включающие в себя приемы и способы, обеспечивающие координацию действий подчинённых учреждения социальной сферы.

В процесс, реализации нашей программы курсов повышения квалификации, мы включили в содержание изучение следующих наиболее значимых вопросов. Поскольку конфликт предполагает отношения между субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями, возникает необходимость формирования знаний сотрудников учреждения о сущности конфликта и его природе в целом.

Изначально необходимо разобрать, тот факт, что в основе конфликта межличностного взаимодействия лежат элементы, без которых конфликта

могло бы не быть. Эти элементы характеризуются наличием инцидента, конфликтной ситуации, субъекта, объект, предмета конфликта, а также окружающей среды.

Важным элементом развития конфликта является – функция конфликта, выполняющая определённую роль по отношению к участникам конфликта. Как правило, конфликт имеет, как положительную, так и отрицательную группу функций. Положительная она же конструктивная функция приведет к устранению противоречий в функционировании коллектива, созданию возможности эмоциональной разрядки напряжения. В свою очередь, отрицательная она же деструктивная функция будет способствовать разрушению межличностных отношений и ухудшению социально-психологического климата в коллективе.

Не стоит отрицать тот факт, что в трудовом коллективе существует много причин, по которым возникают те или иные разногласия в дальнейшем превращающиеся в источник конфликтов. В рамках нашей программы курсов повышения квалификации, будут изучены причины, имеющие социально-психологический, личностный и организационно-управленческий характер конфликта, наиболее часто проявляющиеся в условиях любой организации, учреждения.

Итак, социально-психологические причины имеют следующие проявления: потеря информации или не совсем точное толкование информации в процессе коммуникации; несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей, начальника и подчиненного; несовпадение позиций при решении какой либо трудовой задачи; взаимодействие сотрудников и проявление ими различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга; социальная напряженность, которая выражает состояние потенциальных участников конфликтов, их эмоции, настроение, взгляды, суждения и поведение, отражающее состояние

психики. Личностные причины проявляются в низком уровне психологической устойчивости к стрессам, ригидностью, недостаточно развитой эмпатией, завышенной или заниженной самооценкой, акцентуацией характера. Организационно-управленческие причины существуют там, где наблюдается нерациональная организация функционала сотрудников и структурных подразделений, несоответствие функций организации ее структуре, несовпадение личностных особенностей сотрудника его функциональным обязанностям.

Таким образом, стоит отметить, что причина отражает закономерную связь вещей, и проявляется в стремлении его субъектов отстаивать свои осознанные интересы любой ценой.

Динамические характеристики конфликта позволяют определить развитие его движения от одной стадии к другой. В этой связи, необходимо понимать, что немаловажным элементом, изучения природы конфликта, является изучение динамических особенностей, предполагающих выделение следующих этапов.

Латентный период, характеризующийся возникновением объективной проблемной ситуации, осознанием объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия, попытками сторон разрешить проблемную ситуацию и возникновением конфликтной ситуации.

Открытый период, который начинается с инцидента, перерастающего в эскалацию - развитие конфликта, после чего следует сбалансированное противодействие друг другу и завершение конфликта. Ну и в завершении всего этапа, наступает послеконфликтная ситуация, отличительной чертой, которой является завершение конфликта.

Дальнейшая наша работа по изучению структуры конфликта будет строиться в рамках детального изучения и применения на практике

стратегий поведения в конфликте. Стоит отметить, что выбор той или иной стратегии напрямую зависит эффективное решение проблемы.

Существует пять основных стратегий поведения в конфликте, обусловленные личностными характеристиками, оказывающими влияние на поведение человека конкретной ситуации. Знания о стратегиях поведения в конфликте, и их преимущественной характеристики оказывают значительную роль эффективном разрешении конфликтов. Предлагаем разобрать стратегии, опираясь на таблицу 1.

Таблица 1 – Стратегии поведения в конфликте

Стратегия	Характеристика
Приспособление	Использование данного стиля в конфликте подразумевает совместные действия оппонентов, не пытающихся отстаивать собственные интересы. Как правило, они оппоненты пытаются сохранить доброжелательные отношения через уступки, доверие друг к другу, готовность к примирению. Применение данного стиля также характерно в конфликтах организационного характера, где оппонент обладает большей властью. В этом случае – приспособление послужит смягчением конфликтной ситуации. Поскольку, конфликт по иерархической вертикали: нижестоящий – вышестоящий, подчинённый – начальник всегда имеет конечный результат – проигрыш/выигрыш. Пример того, когда выгодно использовать этот стиль: желание сохранить хорошие взаимоотношения с коллегами.
Избегание	Этот стиль поведения выгодно использовать тогда, когда объект конфликта не имеет ценности, одна из сторон обладает большей властью, одна из сторон заранее знает, что неправа. Данная стратегия характеризуется стремлением оппонентов уйти от конфликта, отсутствием желания сотрудничать с кем-либо для выработки решения и отстаивать собственные интересы. Результат применения данной стратегии – проигрыш/проигрыш, ни одна из сторон не получает удовлетворения и конфликт остается не разрешенным. Однако в действительности избегание может быть вполне конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Пример того, когда выгодно использовать этот стиль: результат не очень важен; не важны дальнейшие отношения; конфликтная ситуация слишком напряженная, требуется время для ее ослабления.

Продолжение таблицы 1

Соперничество	<p>Стиль поведения, предусматривающий усилия по навязыванию предпочитаемого решения другой стороне.</p> <p>Оппонент, выбирающий данный стиль поведения в конфликте, не заинтересован в сотрудничестве, но способен на принятие волевых решений, с целью удовлетворения собственных интересов. Положительный результат будет, достигнут только одной стороной - выигрыш/проигрыш. Выбор данной стратегии, в дальнейшем, приведет к ухудшению межличностных отношений между конфликтующими сторонами, а для проигравшего еще и ухудшением физического и психологического состояния.</p> <p>Пример того, когда выгодно использовать этот стиль: Конечный результат очень важен для оппонента и им приложены большие усилия для разрешения возникшей проблемы; Оппонент обладает достаточным авторитетом в данной ситуации, его представления о разрешении проблемы представляется очевидным.</p>
Компромисс	<p>Данный стиль, в большей степени эффективен, тогда когда оба оппонента имеют одинаковые цели, и адекватно понимают, что на данном этапе это недостижимо. Следовательно, выбор данной стратегии отразится во взаимных уступках, путем получения частичного удовлетворения, а конечный результат будет выглядеть как: – проигрыш/выигрыш или в точности наоборот – выигрыш/проигрыш.</p> <p>Пример того, когда выгодно использовать этот стиль: Оппоненты обладают одинаковым авторитетом и имеют взаимовыгодные цели.</p>
Сотрудничество	<p>Использование данной стратегии в конфликте, предполагает более продолжительной работы, поскольку сотрудничество направлено взаимодействие сторон в процессе устранения причин конфликта, путем совместного разрешения проблемы. Конечный результат для каждого оппонента будет выигрыш/выигрыш, и полным удовлетворением сторон. Отношения, сложившиеся в процессе конфликтного взаимодействия будут способствовать укреплению, так, как обе стороны приобретут взаимно выгодные условия.</p> <p>Пример того, когда выгодно использовать этот стиль: Конечный результат имеет одинаковое значение для оппонентов; Доброжелательные и доверительные отношения с оппонентом, которые имеется желание сохранить; Оппоненты обладают равнозначной властью, намерены совместно искать решение проблемы.</p>

Как показывает практика, трудовая деятельность невозможна без взаимодействия сотрудников друг с другом. Зачастую различные друг от друга индивидуально-психологические особенности человека являются основой межличностного конфликта. Поэтому важно не только понимать, какие существуют типы межличностных конфликтов в организации, но знать суть их характеристики. Межличностные конфликты в организации могут быть мотивационными, когнитивными и деятельностными, рассмотрим каждый тип подробно. Итак:

Мотивационный конфликт предполагает наличие интересов, затрагивающих цели, планы, мотивы участников конфликта, на деле оказывающиеся несовместимыми или противоречащими друг другу. Когнитивный тип конфликта, он же ценностный, где есть конфликтная ситуация, в которой разногласия между участниками конфликта, напрямую связана с несовместимой системой ценности человека, имеющей для него особое значение. Деятельностный или ролевой конфликт, возникающий из-за нарушения установленных норм и правил в учреждении, имеющих особое значение в функционировании коллектива.

Как мы уже поясняли, при разрешении межличностного конфликта в процессе трудового взаимодействия, знание теоретических основ предполагает их применение на практике в совокупности с технологиями, которые позволят управлять конфликтом на всех этапах его возникновения, развития и завершения. Данные знания проявляются в деятельности с применением таких технологий, как диагностика, прогнозирование, профилактика, разрешение конфликта.

На первом этапе актуально применение диагностических методик с целью получения данных о конфликте в учреждении и конфликтных свойствах личности сотрудников. Наибольшее распространение в изучении конфликтов получили опросные методы и тесты. В связи с чем,

большинство специалистов на практике используют апробированные методики, которые могут способствовать фиксации выраженных качеств, свойств и состояний, свидетельствующих о повышенной конфликтности личности. Повышенная конфликтность проявляется в напряженных отношениях с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации.

В рамках нашей программы курсов повышения квалификации мы также будем использовать методики, апробированные ранее, а также разработанное анкетирование, направленное на определение социально-психологического климата в коллективе.

Для определения стратегий поведения в конфликтных ситуациях, сотрудникам будет предложен опросник К. Томаса, состоящий из 30 пар суждений, каждое из которых отражает одну из возможных стратегий поведения. В результате проведения данного опросника можно определить, в какой степени у сотрудника выражены стратегии соперничества, сотрудничества, избегания, уступок или компромисса. Преобладание одной из стратегий, прежде всего, будет свидетельствовать тому, что человек ориентируется преимущественно на эту линию поведения в конфликте.

Для диагностики межличностных конфликтов будет использована модульная методика – А. Я. Анцупова, основанная на социометрии и включающая в себя два базовых модуля, позволяющая оценить отношение к сотрудникам со стороны каждого из коллег по работе. Кроме этого, оценивается выполнение должностных обязательств, профессиональные знания, ориентация на свои интересы и интересы организации.

С целью определения индекса групповой сплоченности коллектива, будет проведена методика «Психометрический тест К. Э. Сижора», которая показывает, насколько сплоченным или разобщенным является

данный коллектив, что является немаловажным фактором во взаимодействии коллектива.

Для оценки преобладающего стиля руководства будет предложена методика «Диагностика стилей руководства» (А. Л. Журавлев). Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального.

Таким образом, после проведения диагностических мероприятий, обработки результатов и получения достоверных данных можно выстраивать работу по разрешению конфликтов с применением технологического инструментария.

Как правило, заблаговременное обнаружение противоречий, которые могут привести к развитию конфликта, обеспечивается с помощью технологии прогнозирования, в большей степени которой должен владеть руководитель. Прогнозирование конфликта напрямую зависит от умения руководителя – предупредить возникновение нежелательных конфликтов, а также регулировать протекание конфликта.

Применение данной технологии возможно при условии наличия знаний и навыков, определяющих эффективность прогнозирования. К необходимым навыкам, можно отнести следующие: коммуникативные навыки, аналитические навыки, навыки психологической корреляции и самокорреляции, навыки выявления, предупреждения и разрешения проблемных ситуаций. Прежде чем приступить к прогнозированию конфликтов, необходимо вспомнить наиболее важные составляющие конфликта: участники, объект, конфликтная ситуация, инцидент.

Необходимо также знать, что метод прогнозирования состоит из последовательности действий:

Во первых, необходимо определить симптоматику назревающего конфликта, опираясь на объективные и субъективные условия, факторов взаимодействия между людьми.

Во вторых, при условии, что симптомы назревающего конфликта выявлены, применяем метод - диагностики, производим поиск и анализ информации различных фактов, дающих основание сделать определенный вывод и принять решение относительно социальных противоречий.

Ну и в третьих, руководитель должен обладать знаниями моделирования, чтобы на основе полученных данных о прогнозируемом процессе, разработать модель по предотвращению конфликта с вероятным развитием в желательном направлении. Стоит отметить, что прогнозирование конфликта – это лишь предпосылка его предотвращения [81].

Следующая технология, которой должен овладеть руководитель – это технология профилактики конфликтов. Цель данной технологии – предупреждение конфликта, посредством создания благоприятных условий деятельности и взаимодействия сотрудников, устранения условий возникновения конфликтов. К методам профилактики можно отнести: корпоративные правила, закрепленные в инструкциях, приказах руководства организации; выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления; использование различных форм поощрения.

Кроме того, профилактику обеспечивает и любая всевозможная деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры сотрудников.

Одна из наиболее применяемых технологий в разрешении конфликтов – это технология переговоров. Данная технология включает в себя набор тактических приемов, направленных на поиск взаимовыгодных

решений для конфликтующих сторон. Зачастую, технология переговоров наиболее успешна, если к решению проблемы подключается третья сторона – посредник. В условиях организации или учреждения посредником выступает руководитель. Задача руководителя, как посредника: поиск совместного решения проблемы, суть того, ради чего ведутся переговоры; получение информации об интересах, позициях и подходах к решению проблем противоположной стороны; налаживание и поддержание связей конфликтующих сторон, координация действий участников.

В целом же следует отметить, что суть любых переговоров, заключается в поиске совместного решения. В том, что стороны, прилагая определенные усилия, стремятся разрешить возникшие, между ними противоречия и эти усилия направлены на совместный поиск решения проблемы.

Следующая технология, схожая по смыслу с предыдущей технологией – это технология медиации. Технология медиации состоит из нескольких этапов, каждый из которых имеет свою цель и содержание. Медиативные технологии направлены на завершение конфликта с участием третьей стороны, не заинтересованной в прямом исходе конфликта. Обычно в организациях, роль третьей стороны чаще всего отдается руководителю.

Коммуникативные технологии, цель которых взаимодействие между людьми, выражающееся в форме их обучения. Коммуникативные технологии могут быть нацелены, как на профилактику конфликта, так и управление им. В зависимости от цели технологии применяются различные методы.

В целях профилактики конфликта применяются тактики: активное слушание, желание устанавливать и поддерживать межличностные

контакты, доброжелательность, толерантность. В целях управления конфликтом особая роль отводится коммуникативной регуляции, которая построена на коррекции характера общения с целью оказания воздействия на оппонента.

Организационно – административные технологии, рассматриваются как силовое разрешение конфликта, направленное на подавление интересов, разъединения конфликтующих сторон. В некоторых случаях возможен перевод на другую работу. Основанием может быть решение комиссии, приказ руководителя организации. Применяя данные методы, руководитель опирается, прежде всего, на законодательные, правовые и нормативные акты.

Таким образом, изучение данных технологий, сотрудниками учреждения социальной сферы, позволит не только соответствовать компетенциям профессионального стандарта, но и повысит уровень умений диагностировать, разрешать конфликты и осуществлять их профилактику.

Стоит отметить, что содержательный блок является базовым для разработки и реализации двух других, связанных с ним блоков модели разрешения межличностных конфликтов.

Технологический блок модели обеспечивает организацию процесса разрешения межличностных конфликтов с помощью грамотно подобранных технологий, форм, методов и средств, способствующих более успешному разрешению и профилактике межличностных конфликтов.

Учитывая тот факт, что разрешение конфликтов предполагает наличие определенного уровня сформированных умений, наша модель разрешения межличностных конфликтов будет способствовать изучению знаний о технологиях, которые впоследствии можно будет применить в

практической работе. Разнообразие понятий, используемых в области изучения конфликтов, отражает многообразие возможных техник, методов и способов в работе с конфликтами.

Критериально – результативный блок разработанной модели предназначен для определения достижимости цели. Эффективность реализации модели разрешения межличностных конфликтов обеспечивается такими параметрами, как степень разрешения противоречий, лежащих в основе межличностного конфликта, нормализации взаимоотношений отношений сторон в процессе трудовой деятельности.

Выводы по первой главе

В первой главе нами были раскрыты теоретические основания природы межличностного конфликта, и вместе с тем проведен анализ разработанности проблемы по теме нашего исследования.

Проблема межличностных отношений получила развитие в трудах как зарубежных, так и отечественных конфликтологов. Обращаясь к их трудам, мы понимаем, что нет единого определения такому феномену, как межличностный конфликт. Но проведя анализ и обобщив терминологию исследователей в данной области, можно сделать вывод, что под природой межличностного конфликта, понимается открытое столкновение взаимодействующих субъектов вследствие возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, при этом, не совместимых в какой-то конкретной ситуации.

Столкновения людей происходят от того, что они не похожи друг на друга характерами, темпераментами, интересами, взглядами, ценностями, манерами поведения. Невзирая на иерархическое строение

организационной структуры, конфликты могут возникнуть, как в диаде «специалист – руководитель», так и в диаде «специалист – специалист».

В каждом межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. Межличностная совместимость или несовместимость людей, в определенном смысле зависит от акцентуации характера у субъектов общения. Межличностная несовместимость, в свою очередь, может стать причиной эмоционального конфликта, ввиду того, что этому феномену свойственно проявление антипатии к партнеру, основанное на противостоянии каких-либо социальных установок, ценностных ориентаций, интересов.

В процессе общения субъектов взаимодействия, обусловленного межличностной несовместимостью высока вероятность возникновения наиболее сложного и трудно разрешаемого межличностного противоборства.

Как правило, межличностный конфликт наиболее распространённый вид конфликта в организациях, которые чаще всего бывают ролевыми, когда сторонам представляется, что их оппонент нарушает предписанные данной роли правила. Нами было определено, что классификация межличностных конфликтов обширна и многообразна, и может зависеть, как от предмета спора, состава участников места конфликтного взаимодействия, а также методов его улаживания.

Нами был проведен анализ нормативно правовой базы, регулирующей трудовые отношения и конфликты, между участниками конфликтной ситуации. Первостепенным законом, в котором закреплено право граждан на коллективные трудовые споры – является Конституция РФ, на основании которой определен смысл и содержание других законов государства, в том числе в области трудового законодательства.

На практике, конфликты в учреждениях социального обслуживания представляют собой разностороннее и многоуровневое явление, которое складывается на основе взаимодействия противоборствующих между собой социальных групп и личностей.

Поскольку конфликт – это процесс, протекающий во времени, имеющий определенные периоды и этапы, в ходе которых он возникает, развивается и завершается, недостаточно применение одних только нормативно-правовых документов, в разрешении конфликтов, необходимо знать и уметь применять теоретические обоснования.

Особая роль в разрешении конфликтов в организации отводится руководителю, в чьих интересах не просто предвидеть надвигающуюся угрозу в виде конфликта, но и уметь этой угрозой управлять. Но стоит отметить, что разрешение конфликта напрямую зависит и от стиля поведения руководителя в конфликте, а также присущих данному стилю характеристик.

Профессиональное общение руководителя разворачивается как процесс взаимодействия, с подчинёнными учитывая их индивидуально-психологические особенности, которое тесно связано со стилем руководства.

Выводы, полученные нами в ходе исследования научной литературы, позволили сделать акцент на то, что для эффективного взаимодействия в межличностном общении, требуется разработка и применение на практике модели разрешения межличностных конфликтов. В связи с чем, нами была разработана модель, направленная на разрешение межличностных конфликтов в социальной сфере.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО РАЗРЕШЕНИЮ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В УСЛОВИЯХ КОМПЛЕКСНОГО ЦЕНТРА СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ ЧЕБАРКУЛЬСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

2.1. Исследование межличностных конфликтов сотрудников КЦСОН

Муниципальное учреждение «Комплексный центр социального обслуживания населения» Чебаркульского муниципального района Челябинской области (далее именуется как КЦСОН) создано в соответствии с постановлением Главы Чебаркульского муниципального района № 916 от 23.12.2005 г. Свою фактическую деятельность КЦСОН начал с 24 января 2006 года.

Учредителем и собственником имущества КЦСОН является администрация Чебаркульского муниципального района Челябинской области. Полномочия учредителя учреждения в пределах установленной федеральным законодательством компетенции осуществляет Управление социальной защиты Чебаркульского муниципального района Челябинской области.

Целью организации КЦСОН является повышение качества жизни граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации и содействие в ее преодолении на территории Чебаркульского муниципального района.

КЦСОН обслуживает девять поселений Чебаркульского района, в состав которых входит: 38 деревень, 11 поселков и 7 сел.

Предметом деятельности КЦСОН является предоставление социальных услуг гражданам, с целью повышения их качества жизни. Деятельность осуществляется при условии соблюдения принципов,

закрепленных в ст.4 Федерального закона № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации.

К основным видам деятельности КЦСОН относится: предоставление срочных социальных услуг, предоставление социального обслуживания на дому, включая оказание социально-бытовых, социально-медицинских, социально-психологических, социально-педагогических, социально-трудовых, социально-правовых услуг, а также услуг в целях повышения коммуникативного потенциала получателей имеющих ограничения жизнедеятельности, в том числе детей-инвалидов.

За последние годы, количество предоставляемых услуг гражданам значительно возросло, динамику можно увидеть в таблице 2, представленной ниже.

Таблица 2 – Количество обслуженных граждан и оказанных услуг

2020	2021	2022
Количество обслуженных граждан		
3189	3144	2290
Количество оказанных услуг		
95.743	98.096	96.546

По данным представленной нами таблицы, видно, что правом граждан на получение социального обслуживания за период 2020-2022г., в среднем воспользовалось – 2874 гражданина, признанных нуждающимся по причине обстоятельств, ухудшающих их жизнедеятельность.

Наибольшее количество услуг оказано в период пандемии коронавируса в России, которая привнесла множество коррективов в жизнь не только обычных граждан, но всей системы социального взаимодействия.

Проведенный нами анализ структуры КЦСОН показал, что в исследуемом нами учреждении, существует упорядоченная совокупность отделов, обеспечивающих функционирование и его развитие как единого целого.

Согласно нормативным стандартам в учреждении имеется руководитель высшего звена – директор учреждения и руководители среднего звена – заведующие отделениями, специалисты по социальной работе, специалисты по работе с семьями, социальный педагог, педагог-психолог, социальные работники, юрисконсульт/инспектор по кадрам, бухгалтера, уборщик служебных помещений/вахтер, водители и техник-программист, работающий удаленно. Стоит отметить, что входящие в структуру КЦСОН социальные работники, обслуживающие граждан пожилого возраста и инвалидов, не принимали участие в исследовании, поскольку не имеют постоянного взаимодействия с основным коллективом КЦСОН. Социальные работники обслуживают граждан, проживающих на всей территории Чебаркульского района. Как правило, социальные работники обслуживают пожилых людей по месту своего проживания.

В рамках выполнения своих должностных обязанностей, социальные работники взаимодействуют с заведующими, отделением социального обслуживания на дому, в отчетный период это происходит ежеквартально в период сдачи отчетов. Заведующие, отделением социального обслуживания на дому, в рамках выполнения должностных обязательств, предварительно распределяют очередность и порядок сдачи отчетной документации, согласовывают график с социальными работниками, с целью предотвращения нежелательных, негативных, конфликтных последствий, связанных с неудобствами в ожидании очереди, нарушением распорядка дня других специалистов учреждения, выполняющих свои обязанности по обслуживанию граждан.

Структурный анализ сотрудников данного учреждения, находящихся в постоянном контакте и взаимодействии друг с другом, отражен в таблицах (3,4,5,6,7), в которых также представлены количественные показатели кадрового потенциала учреждения, гендерный признак, возрастной состав работников учреждения, их разнообразный уровень образования, как в цифровом, так и в процентном соотношении. В отдельной таблице, представлены данные, касающиеся уровня образования управленческого ресурса учреждения социального обслуживания: директора комплексного центра и заведующих трех отделений.

Таблица 3 – Кадровый потенциал КЦСОН

Должность	Количество человек	% от общего количества сотрудников
Директор	1	5.5%
Гл. бухгалтер	1	5.5%
Бухгалтер	1	5.5%
Юрисконсульт/ кадровик	1	5.5%
Заведующие отделениями	4	22.2%
Специалисты по социальной работе	3	16.6%
Специалисты по работе с семьями	2	11.1%
Социальный педагог	1	5.5%
Педагог-психолог	1	5.5%
Водители	2	11.1%
Вахтер/уборщица	1	5.5%

Таблица 4 – Гендерный признак КЦСОН

Гендерный признак	Количество человек	% от общего количества сотрудников
Мужчины	2	10%
Женщины	16	90%

Таблица 5 – Возрастной состав работников КЦСОН

Возраст сотрудников	Количество человек	% от общего количества сотрудников
до 30 лет	2	11%
30-39 лет	8	45%
40-49 лет	6	33%
50- 60 лет	2	11%

Из таблицы 5 видно, что организация имеет неравномерное распределение сотрудников во всех возрастных группах, основная доля сотрудников приходится на возрастную группу 30-39 лет – это 45%, что является потенциально эффективным и перспективным в плане работы. Сотрудники в этом возрасте легко соглашаются проходить курсы повышения квалификации, не боятся инноваций и нововведений на рабочем месте. Можно сказать, что сотрудники этой возрастной группы являются организаторами каких-либо мероприятий в учреждении.

На втором месте по количеству персонала, работники в возрасте 40-49 лет – 33%, они по-прежнему активны, но уже не так легко соглашаются принимать какие-либо нововведения. Зачастую отказываются принимать участие в мероприятиях, ссылаясь на большой объем работы и ограниченное время, на ее выполнение. Сотрудники, находящиеся в этой категории, не поддаются уговорам, стараются избегать повышенного к ним внимания.

Численность работников в возрасте до 30 лет и 50-60 лет равнозначна и составляет по 11% от количества всех сотрудников. Необходимо подчеркнуть, что сотрудникам до 30 лет легче генерировать новые идеи, они решительны, имеют неординарный подход к решению задач учреждения.

У сотрудников старшего возраста, в категории 50-60 лет, богатый жизненный и профессиональный опыт, они более устойчивы к конфликтам, имеют уважение к коллективу и более ответственные – это водители в рамках выполнения должностных обязанностей, обучение для них не предусмотрено.

Таблица 6 – Уровень образования сотрудников КЦСОН

Уровень образования	Количество человек	% от общего количества сотрудников
Высшее	10	55%
Среднее профессиональное	8	45%

Таблица 7 – Уровень образования управленческого ресурса КЦСОН

Управленцы	Высшее	Средне-профессиональное
Директор КЦСОН	+	
Заведующая ОПСиД	+	
Заведующая ОССО		+
Заведующая -1 ОСОД		+
Заведующая - 2 ОСОД	+	

В соответствии с профессиональным стандартом заведующие отделением надомного и срочного социального обслуживания могут работать, имея средне-профессиональное образование, заведующая отделением помощи семье и детям в соответствии с профессиональным стандартом должна иметь высшее образование.

Руководитель высшего звена в соответствии с этим же стандартом может занимать данную должность при наличии средне-профессионального образования.

Специалисты учреждения должны иметь высшее образование в соответствии нормативно правовым регулированием. Но необходимо отметить, что наличие высшего образования не всегда наделяет специалиста компетенциями в области конфликтогенных процессов в сфере социального обслуживания.

В КЦСОН функционирует три отдела, деятельность которых направлена на предоставление социальных услуг гражданам и отдел бухгалтерии, косвенно имеющий отношение к обслуживанию граждан.

В процессе исследования нами был проведен анализ этих структурных подразделений и их функционал, определяющих предмет, цели и виды деятельности учреждения:

1. Отделение помощи семье и детям, выполняет следующие основные функции: выявление и предоставление социальных услуг несовершеннолетним, а также семьям с детьми, находящимся в социально опасном положении (СОП), трудной жизненной ситуации (ТЖС).

В данном отделении следующий состав специалистов: – 1 заведующая, – 3 специалиста по работе с семьями (один специалист в отпуске по уходу за ребенком), – 1 социальный педагог, – 1 психолог.

Заведующая координирует деятельность отделения и выполняет ряд функций, направленных на результативную профилактическую работу с семьями. Специалисты по работе с семьями имеют одинаковые обязанности, каждый из них является куратором закрепленной за ним, приказом семьи. Социальный педагог и психолог также курируют семьи, состоящие на учете в отделении, но работа с ними ведется в педагогическом и психологическом направлении. Все специалисты, в том числе заведующая, социальный педагог и психолог отделения патронирует семьи, ведут документооборот входящих и исходящих писем, разрабатывают индивидуальные программы реабилитации и реализуют их

в соответствии со своими должностными инструкциями. В период отсутствия, заведующей ОПСиД на рабочем месте ее обязанности возлагаются на социального педагога, но без оформления приказа.

2. Отделение социального обслуживания на дому осуществляет следующие функции: выявление и предоставление социальных услуг одиноко проживающим людям, в том числе гражданам, страдающим психическими расстройствами, нуждающихся в социальном обслуживании. Заведующие данным отделением контролируют деятельность социальных работников, занимающихся обслуживанием граждан на территории Чебаркульского района.

В отделении трудятся: – 2 заведующих отделением, – 1 специалист по социальной работе, – 30 социальных работников. Обязанности заведующих между собой схожи, но у каждого своя территория и свои подчиненные (социальные работники). В обязанности специалиста этого отделения входит введение документации, составление актов и занесение данных в программу. Заведующие отделом, в случае необходимости, могут заменять друг друга, также могут выполнять работу своего специалиста.

3. Отделение срочного социального обслуживания. Специалисты этого отделения выполняют следующие функции, согласно положению отделения: выявление граждан и предоставление социальных услуг гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации, нуждающихся в срочной социальной помощи.

В отделении срочного социального обслуживания (ОССО): – 1 заведующая и – 2 специалиста по социальной работе. Обязанности специалистов имеют разные направленности, отвечающие предмету и деятельности учреждения. Каждый специалист оказывает социальную услугу гражданам, в связи с наличием обстоятельств, которые ухудшают

или могут ухудшить условия их жизнедеятельности. Например, один специалист занимается предоставлением натуральной помощи в виде вещей б/у, продуктовых и гигиенических наборов, другой отвечает за реализацию материальной помощи, составление актов, занесение данных в программу «Тула», третий оказывает помощь пожилым гражданам в прохождении диспансеризации.

На заведующую данным отделением возлагаются обязанности по контролю над трудовой деятельностью своих сотрудников и оформлению Государственной помощи в виде социального контакта. Исходя из-за загруженности специалистов, обязанности одного специалиста могут выполнять другие. В случае отсутствия заведующего на рабочем месте, в этом отделении, нет кадрового запаса, координирует деятельность специалистов, директор учреждения.

Отдел бухгалтерии и юрисконсульт. Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности, обеспечивает формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности учреждения, проводит учет основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, проводит инвентаризацию денежных средств, товароматериальных ценностей и основных фондов. Бухгалтер/кассир производит расчеты по заработной плате и отчисления в другие фонды, принимает денежные средства от социальных работников за оказанные ими социальные услуги. Юрисконсульт он же инспектор по кадрам разрабатывает документы правового характера, занимается мероприятиями по укреплению договорной, финансовой и трудовой дисциплины. Кроме того, осуществляет комплектование организации кадрами требуемых

профессий, специальностей и квалификации, а также занимается обеспечением своевременного оформления установленной документации по кадрам.

Стоит отметить, что при детальном изучении, функции трех отделений (ОПСИД, ОССО, ОСОД) имеют схожий функционал, который прослеживается в следующем: прием и оформление заявлений, постановка на учет, и предоставление социальных услуг, согласно положению отделения, стандарту предоставления социальных услуг, нормативно-правовой базы.

Водители осуществляют перевоз работников учреждения и получателей социальных услуг в соответствии со служебными заданиями. Вахтер/уборщик помещений - заносит записи о выдаче-сдаче ключей от кабинетов учреждения, осуществляет регистрацию граждан, обратившихся за предоставлением социальных услуг, организует чистоту помещения, следит за целостностью охраняемого помещения.

В рамках нашей магистерской диссертации нами было проведено комплексное исследование, направленное на выявление межличностных конфликтов сотрудников КЦСОН.

В начале этапа нашей исследовательской работы количество сотрудников в данном учреждении составляло - 18 человек, к концу проведения нашего исследования, двое сотрудников уволились по собственному желанию в соответствии с ТК РФ, из-за сложившихся конфликтных отношений с руководством учреждения, что позволяет нам выдвинуть гипотезу о наличии конфликтного взаимодействия.

Для оценки межличностных отношений, социально-психологической атмосферы и групповой сплоченности в коллективе, определения личностной предрасположенности к конфликтному поведению и преобладающего стиля руководства нами были использованы

диагностические методики в форме анкетирования, тестов, опросов. Рассмотрим каждую методику подробно.

Нами была разработана и апробирована анкета, цель которой изучение социально-психологического климата в коллективе КЦСОН. В опросе приняли участие 18 сотрудников, из них два сотрудника недавно устроившиеся на работу (специалист отделения помощи семье и детям, специалист по социальной работе).

Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, позволяют сделать следующие выводы о психологическом климате в коллективе.

Так, при ответе на вопрос о том, в чем проявляется благоприятный социально-психологический климат в коллективе – 62%, опрошенных сотрудников отметили, что в свободном выражении собственного мнения, 38 % в доброжелательной и деловой критике.

При этом, 50% респондентов, отвечая на вопрос, связанный с характеристикой психологической атмосферы присущей данному коллективу выбирают доброжелательность и внимание в отношениях. Небольшая часть - 27% отмечают взаимную поддержку и лишь – 23 %, опрошенных сотрудников, отметили, что в коллективе высокая напряженность.

Отношения с коллегами у 62% опрошенных специалистов теплые, дружеские, 38% предпочитают иметь с коллегами деловые, официальные отношения. Аналогичное число опрошенных 62% отметили, что работают с удовольствием в коллективе, у 38% сотрудников возникли трудности в выборе ответа на этот вопрос.

Равное количество ответов 50% – 50% получилось при ответе на вопрос о том, с кем из членов коллектива вы общаетесь чаще всего. Часть

сотрудников общается только с коллегами своего отдела, а часть с сотрудниками всего учреждения.

При ответе на вопрос о том, бывают ли конфликты в коллективе, 45% опрошенных отметили, что конфликтов не бывает, 38% посчитали, что для этого коллектива это характерно, 12 % отметили, что такие явления происходят в их организации редко.

При этом 50% из них в следующем вопросе дают ответ, что причина конфликта – это рабочие моменты. 40% опрошенных считают, что совместное решение организационных моментов могло бы сплотить коллектив, остальные 35 % опрошенных уверены, что сплотить коллектив возможно при проведении коллективных мероприятий и 25 % считают, что для этого необходимо улучшение межличностного взаимоотношения членов коллектива.

Доля респондентов, которые бы сменили место работы, если представилась такая возможность, составила 38%, причина – низкая заработная плата, 46 % опрошенных, в выборе ответа испытали затруднения и лишь 16 % отметили, что, не сменили ли бы место работы.

Наибольшее количество респондентов 60% после смены места работы, общались бы только с некоторыми коллегами, 30% прекратили, какое либо общение и лишь 10% продолжили бы свое общение со всеми коллегами после увольнения.

Таким образом, опрос сотрудников данного учреждения показал, что психологический климат, не совсем благоприятный, некоторые сотрудники испытывают напряжение в работе. Данный факт говорит о том, что сотрудники учреждения, не в полной мере удовлетворены, межличностными взаимоотношениями в коллективе, в основе которых лежат эмоциональные состояния взаимодействующих людей.

С целью определения индекса групповой сплоченности коллектива, нами была проведена методика «Психометрический тест К. Э. Сишора», которая показывает, насколько сплоченным или разобщенным является коллектив. Данный тест предусматривает 5 вопросов, выбрать необходимо один вариант ответа, наиболее подходящий для каждого респондента. При отработке результатов подсчитывается общая сумма баллов (максимальная сумма – 19 баллов, минимальная – 5), на основании которых определяется уровень сплоченности коллектива.

Для чистоты экспериментальной работы, первоначально данный тест был применен внутри каждого отдела и для лиц не входящих, в какое либо подразделение, которые давали оценку всему коллективу в целом, впоследствии каждому сотруднику было предложено пройти данный тест повторно, но уже для оценки всего коллектива.

Выборка респондентов составила – 16 сотрудников, директор, вахтер и водитель принимали участие в опросе единожды. В результате интерпретации выявлено, что данные двух исследований имеют не равнозначные показатели, значительно отличающиеся друг от друга.

Первоначальный опрос, проведенный внутри каждого отдела, дал более благоприятные прогнозы, так, как по результатам его обработки, уровни групповой сплоченности, внутри малой группы, составили оценку «выше и выше среднего». На данном этапе, нами были опрошены сотрудники четырех отделов (ОПСид, ОССО, ОСОД, бухгалтерия), средний балл каждого отдела показал благоприятные результаты, представленные на рисунке 2.

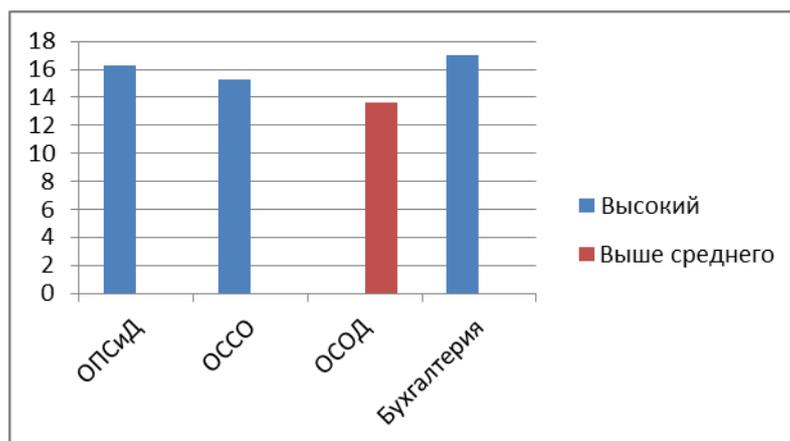


Рисунок 2. Результаты диагностики уровня групповой сплоченности сотрудников внутри отделов

Данные изображенные на рисунке показывают, что уровень сплочённости внутри малой группы, из расчета среднего балла на отдел, соответствует следующим показателям: ОПСиД средний балл – 16.25; ОССО средний балл– 15.3; ОСОД средний балл – 13.6; бухгалтерия средний балл – 17. Обработка результатов уровня сплочённости всего коллектива показала средний результат, что составило наибольшее количество опрошенных – 62.5 %, 18.75 % оценили уровень сплоченности, как выше среднего и аналогичное количество опрошенных показали – высокий уровень сплоченности. Результаты также представлены на рисунке 3.

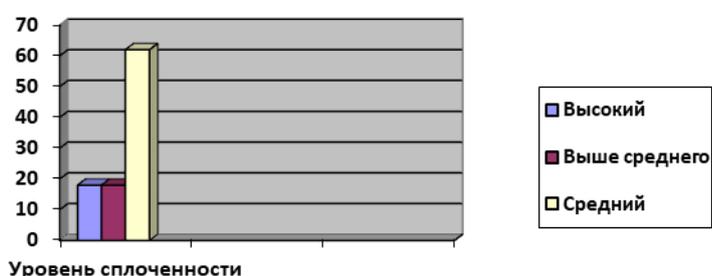


Рисунок 3. Результаты диагностики уровня групповой сплоченности всего коллектива

На основании полученных результатов, проведенного теста К. Э. Сихора, можно предположить, что отношения внутри отделов складываются более благоприятные, чем внутри всего коллектива.

Опросник «Стиль поведения в конфликте» Томаса – Килманна (в нашей стране тест адаптирован Н. В. Гришиной) для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению сотрудников КЦСОН.

Сотрудникам было предложено 30 пар суждений, которое является наиболее типичным для характеристики их поведения. Результаты исследования представлены на рисунке 4.

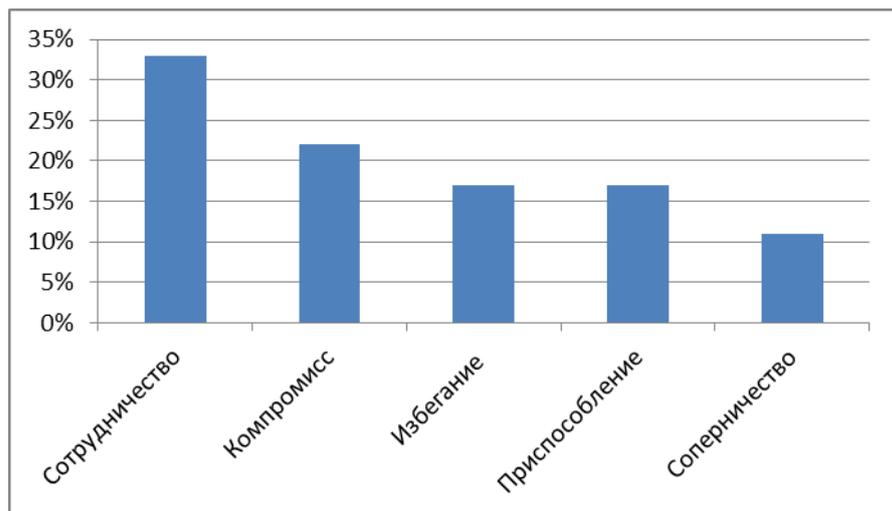


Рисунок 4. Стили поведения в конфликтной ситуации

Сравнительный анализ показывает, что всё-таки большая часть – 33% сотрудников учреждения выбирают стиль – *сотрудничество*, цель которого партнерские отношения, способствующие поиску оптимальных путей в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех участников. Применение данного стиля на практике,

способствует успешной реализации задач при выполнении муниципального задания.

Стиль *компромисса*, по результатам опроса, выбирает – 22 % опрошенных сотрудников. Предпочтение данному стилю, свидетельствует тому, что оппоненты выбирают поведение, при котором учитываются интересы всех сторон, принимающих участие в конфликте, и не желают портить межличностные отношения, пытаясь урегулировать разногласия путем взаимных уступок.

Стратегию *избегания* выбрали – 17% сотрудников. В данном случае, это сотрудники, не имеющие стремления каким либо образом повлиять на развитие ситуации, они не проявляют желания, что бы высказать свое мнение, стараются уйти от ответственности за принятие решения. Сотрудники, выбравшие данный стиль поведения, в действительности не способны к достижению собственных целей, что в следствии может привести к враждебному отношению по отношению к другим, более успешным коллегам.

Аналогичное количество респондентов – 17 % выбирают стратегию *приспособление*. Это сотрудники, для которых интересы других сотрудников в приоритете. В конфликтной ситуации, сотрудник, выбравший данный стиль, в пользу своего оппонента, так сказать приносит в жертву собственные интересы.

Наименьшее количество опрошенных сотрудников – 11% выбирают стиль – *соперничество*. Как правило, этот стиль характерен активной борьбой, с применением всех доступных и не доступных средств, для достижения поставленных целей и своих интересов. В КЦСОН при данной стратегии активно применяются служебные записки, докладные, а также определенные связи.

Таким образом, стоит отметить, что в коллективе преобладает стиль поведения сотрудничество, что на наш взгляд, является благоприятным показателем и при грамотном разрешении конфликта.

С целью проведения комплексной диагностики и определения количественных показателей межличностных отношений в КЦСОН, нами был использован социотест профессора Анцупова А. Я.».

Применение данной методики позволит не только определить отношение к каждому члену коллектива, но и уровни конфликтности с ним.

По своей характеристике тест имеет модульную структуру, включающую шесть шкал. Два первых базовых модуля позволяют оценить отношение сотрудников друг к другу, что помогает выявить не только реальные, но и потенциальные конфликты. Остальные блоки, напрямую связаны с профессиональной деятельностью сотрудников.

В данном исследовании принимали участие 16 сотрудников КЦСОН: директор, заведующие, специалисты, психолог, бухгалтера, юрист, вахтер, водитель. Из них – 15 женщин и – 1 мужчина.

Время проведения: утро, предновогодней недели, после получения заработной платы с учетом годового поощрения – премии.

Перед началом исследования, нами был проведен инструктаж сотрудников, каждому был выдан специальный бланк и список сотрудников. По просьбе опрашиваемых членов коллектива, исследование проводилось с соблюдением полной анонимности. Тестирование проводилось по шести модулям, позволяющих оценить отношение к каждому сотруднику со стороны другого сотрудника, профессиональные знания, ответственность, выполнение обязанностей и интересы.

Шкала «Мое отношение» показала количественные показатели, совокупность которых характеризуется составляющими межличностных

отношений в коллективе. Рассчитав персонифицированное среднее по каждому сотруднику, нами определен ранг испытуемых, среди которых самую высокую оценку от коллег получил директор учреждения, что гипотетически было предсказуемо.

Самая низкая оценка оказалась у испытуемого под № 2, что свидетельствует, как о негативном отношении к сотруднику большинства членов коллектива, так и уровня конфликтности с ним. Двое испытуемых имеют близкие друг к другу показатели, выше, чем у остальных, возможно это связано с тем, что сотрудники работают в одном отделе. Остальные участники исследования имеют практически равные значения, данный показатель дает основания предполагать, что в учреждении присутствует подсистема личных избирательных отношений, основанных на личных симпатиях и антипатиях.

По шкале «Отношение ко мне» высокое персонифицированное среднее также выявлено у руководства, не менее хорошие показатели имеют и другие сотрудники, что показывает высокую степень коммуникабельности, хороший эмоциональный контакт с коллегами.

Низкие показатели в данном модуле оказались у четырех сотрудников, данный факт говорит о том, что трое из четырех сотрудников имеют слабый эмоциональный контакт с остальными членами коллектива, один сотрудник из четырех, не располагает хорошим отношением к себе из-за конфликтного поведения.

Лидерами шкалы «Профессиональные знания» являются пять участников, среди которых директор, заведующие двух отделений, психолог, водитель. Низкая оценка выявлена у сотрудницы, которая является техническим персоналом, по мнению коллектива, она не качественно, выполняет свои трудовые обязанности.

Максимальные оценки в четвертом модуле «Ответственность» получили испытуемые, в числе которых руководитель высшего звена, руководитель среднего звена и два сотрудника отдела бухгалтерии. Данные показатели являются следствием порядочности в поступках, этики и социальной ответственности выбранных членов коллектива. В связи с чем, они могут являться авторитетом для остальных и выступать в роли посредников при разрешении конфликтов между членами коллектива. Один из самых низких показателей у того же испытуемого, что и в предыдущем модуле.

По шкале «Выполнение обязанностей» самый высокий показатель у директора КЦСОН, сотрудники считают, что их руководитель свои должностные обязанности выполняет с высочайшим качеством. Качество выполнения должностных обязанностей среднее у отстающей сотрудницы по двум предыдущим блокам.

Самые высокие показатели по шкале «Интересы» получают два сотрудника из шестнадцати. По мнению других участников исследования, личные интересы выбранных ими испытуемых, приравниваются к интересам коллектива, что коллектив не может сказать про сотрудницу под № 11, которая получила самые низкие показатели по большинству модулей.

По мнению работников, личные интересы этого сотрудника всегда превыше интересов коллектива, поэтому другие члены коллектива не имеют взаимной симпатии, уважения и интереса к данному работнику.

Таким образом, в большинстве шкал лидирующую позицию занимают следующие работники: директор учреждения и заведующая отделением помощи семье и детям. Данный факт свидетельствует о том, что коллеги оказывают им более высокое доверие, чем остальным членам коллектива.

Стоит отметить, что в процессе прохождения модульного теста, у многих сотрудников возникали сомнения, поскольку в двух первых блоках преобладали такие показатели, как: «отношусь нейтрально» и «трудно оценить», что говорит о неуверенности опрашиваемых респондентов, в выборе своего решения. В остальных блоках, также имелось большинство показателей «трудно оценить».

В связи с чем, можно предположить, что многие сотрудники всё-таки отвечали формально во избежание, предотвращения нежелательных конфликтов.

В целом, обработка результатов данного теста показала, что в коллективе этого учреждения не выявлены конфликтные диады, но обстановка не является благоприятной, т.к. имеются сотрудники, чьи показатели значительно ниже остальных.

Результаты максимального и минимального значения основных характеристик по каждому из используемых шкал изображены в таблице 8.

Таблица 8 – Максимальное и минимальное значение основных характеристик модульного социотеста Анцупова А.Я. (баллы)

Показатели	Индивидуальное значение		Групповое значение	
	максимальное	минимальное	максимальное	минимальное
Мое отношение	4.1	0.73	4.1	0.93
Отношение ко мне	4	0.33	3.1	0.33
Проф. знания	10	1.93	8.1	4.6
Ответственность	8	2	8.9	4.5
Выполнение обязанностей	10	2.7	8.9	4.9
Интересы	9	4.3	8.2	4.2

Сопоставление средних показателей климата в коллективе с данными, характеризующими объективную обстановку социально-психологического климата в учреждении, изображено на рисунке 5.

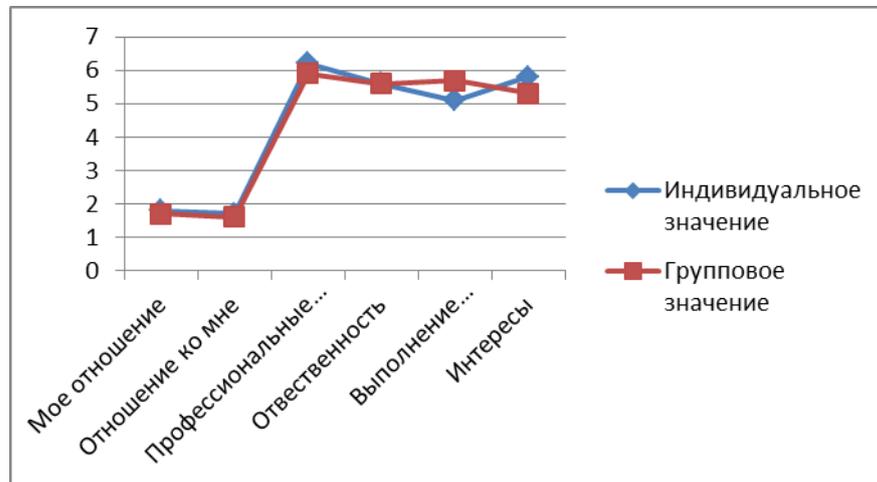


Рисунок 5. Распределение показателей среднего балла индивидуального и группового значения

Для оценки преобладающего стиля руководства в комплексном центре социального обслуживания была использована методика «Диагностика стилей руководства» (А.Л. Журавлев), направленная на оценку преобладающего стиля руководства в данном учреждении: директивного, коллегиального или либерального.

Участие в данном эксперименте принимал руководящий состав в лице директора учреждения и заведующих трех отделений, обеспечивающих функционирование деятельности специалистов. Каждому респонденту было предложено – 27 характеристик деятельности руководителя, к каждой характеристике предлагалось – 5 вариантов ее проявления, выбрать нужно было одно проявление, наиболее подходящее испытуемой личности.

Результаты тестирования показаны в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты тестирования руководства «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева

Должность	Директивный стиль	Коллегиальный стиль	Либеральный стиль
Директор	6	8	3
Заведующая ОПСиД	7	8	4
Заведующая ОССО	5	6	6
Заведующая ОСОД -1	3	8	4
Заведующая ОСОД -2	3	2	3

По результатам нашей таблицы видно, что директор учреждения придерживается, в большей степени, коллегиального стиля руководства, в котором коллегиальность проявляется, как форма принятия решений, учитывающая коллективное мнение и использующая метод коллективного обсуждения.

На практике директором распределены полномочия таким образом, что должностные обязанности выполняются, как им самим, так и подчиненными. Коллегиальные решения обсуждаются с руководителями среднего звена, главным бухгалтером.

Стоит отметить, тот факт, что прослеживаются проявления директивно-либерального стиля руководства, характеризующегося контролем за действиями подчиненных, но в то же время высокими организаторскими качествами и уважением к своим подчиненным.

Заведующая ОПСиД придерживается директивно-коллегиального стиля руководства, что характеризуется хорошими морально-психологическими и организаторскими качествами.

Заведующая ОСОД номер один характеризуется хорошей коммуникабельностью и высокими организаторскими качествами – этот стиль руководства относится к коллегиальному. А вот заведующая ОСОД-под номер два и ее коллега заведующая отделом ОССО в управлении применяют смешанный стиль, что свидетельствует о неопытности заведующих отделениями.

Стоит отметить, что заведующие отделами не проходили каких-либо курсов повышения квалификации, связанных с управлением человеческими ресурсами, но опыт работы, заведующей ОПСиД, на управленческой должности составляет больше десяти лет, что способствует более высокому уровню управленческой компетентности, в отличие от других заведующих отделениями ОССО и ОСОД.

Обобщив полученные нами данные, в рамках нашего исследования, были выявлены показатели, провоцирующие конфликтное поведение сотрудников КЦСОН, проявляющееся в противоречивых отношениях, возникающих между коллективом к отдельным сотрудникам и наоборот.

По результатам констатирующего эксперимента нами была разработана программа курсов повышения квалификации.

2.2 Программа курсов повышения квалификации по оптимизации межличностных отношений сотрудников КЦСОН

Согласно данным нашего исследования мы выяснили, что сотрудники Комплексного центра социального обслуживания населения Чебаркульского муниципального района не обладают профессиональными компетентностями в области конфликтологии, что напрямую зависит качественное предоставление социальных услуг, гражданам, обратившимся за предоставлением мер социальной поддержки.

Социальная сфера – это работа, связанная с эмоциональным напряжением, постоянным преодолением различного рода трудностей, требующих у специалистов мобилизации волевых усилий, самообладания и сдержанности. Конфликтное взаимодействие специалистов в сфере социального обслуживания, напрямую зависит, на качество оказываемых ими социальных услуг, предоставляемых гражданам в соответствии с законодательством РФ.

Находясь в состоянии конфликта, специалисты эмоционально напряжены, постоянно находятся в стрессовой для них ситуации, неблагоприятное общение с коллегами, вносит свои негативные коррективы в деятельность специалиста.

Негативные эмоциональные состояния, при которых специалист испытывает сильное душевное волнение, сопровождающееся снижением способности к переключению внимания и полным контролем на объекте конфликта, возникающее после неудовлетворения личных потребностей в конфликтном взаимодействии, способствуют тому, что специалист подсознательно проецирует свое конфликтное настроение на клиентов социальной службы.

Актуально будет отметить, что важнейшим условием профессионального взаимодействия специалистов социальной сферы является - конфликтологическая компетентность, которая включает в себя коммуникативные компетентности, а также наличие знаний и умений в области конфликтологии, что бы при необходимости, применить профессиональные знания в работе с возникшим конфликтом.

В связи с чем, в условиях трудового взаимодействия, требуется реализация программы, цель которой повышение знаний сотрудников и овладение навыками, способствующими в дальнейшем грамотному

разрешению конфликтов между ними, а также возможному их предупреждению.

Формирование конфликтной компетентности специалистов социальной сферы, будет способствовать эффективному межличностному взаимодействию в процессе выполнения трудовых обязательств.

Раздел 1. Общая характеристика программы

1.1. Нормативные правовые основания разработки программы

Нормативно-правовую основу разработки профессиональной программы повышения квалификации составляют следующие документы:

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Программа разработана с учетом профессиональных стандартов специалистов в области социального обслуживания граждан.

1.2. Цель реализации программы:

Главной целью нашей программы является формирование профессиональных компетенций специалистов МУ КЦСОН Чебаркульского муниципального района в области конфликтологии, развитие практических навыков, направленных на оптимизацию межличностных отношений, урегулирование, разрешение и своевременное предупреждение конфликтов в коллективе. Трудовой коллектив должен быть единой, сплоченной командой, для того, чтобы успешно выполнять задачи, достигать поставленные Государством цели в сфере социального обслуживания.

1.3. Основные задачи программы:

- изучить основы конфликтологии;
- изучить специфику конфликтов в организации;
- знать способы предупреждения, управления, разрешения конфликтов;
- замотивировать сотрудников организации на бесконфликтное общение.

1.4. Категория обучающихся:

К освоению данной программы будут привлечены сотрудники КЦСОН (руководитель высшего звена, руководители среднего звена, а также специалисты по социальной работе, специалисты по работе с семьями, педагог-психолог, социальный педагог), имеющие образование не ниже среднего.

1.5. Планируемые результаты обучения:

В результате освоения программы, обучающиеся сотрудники КЦСОН должны приобрести следующие профессиональные знания и умения, способствующие разрешению вопросов конфликтных взаимоотношений в коллективе и созданию комфортных психологических условий.

Необходимо знать:

- основные виды и специфику конфликта, его закономерности, динамику, структуру, функции, типы конфликтных личностей, теоретические основы и закономерности возникновения, предупреждения, регулирования и разрешения конфликтов;
- основные методы и методики для диагностики конфликта;
- технологии, применяемые для предупреждения, управления и разрешения конфликтов.

Необходимо уметь:

- определять тип конфликта, его причину;
- прогнозировать исход конфликтной ситуации;
- применять подходящие стратегии поведения в конфликте для достижения взаимовыгодного результата для конфликтующих сотрудников;
- применять навыки по организации психологического тренинга, целью которого будет снижение конфликтогенов сотрудников;
- применять на практике технологии по предупреждению конфликтов, управлению конфликтами и разрешению конфликтов.

Кроме того, по завершению освоения программы сотрудники учреждения должны владеть:

- навыками диагностики конфликта в организации;
- предупреждения конфликтных ситуаций, технологиями управления и разрешения конфликтами;
- переговорными и посредническими процедурами в ходе разрешения конфликтов;
- способами разрешения межличностных конфликтов различных видов.

1.6. Срок освоения программы: обучение по данной программе составляет 72 академических часа, включая самостоятельные задания обучающихся.

1.7. Форма обучения: очная, с возможностью освоения программы по дистанционной форме обучения.

Реализация программы курсов повышения квалификации будет основываться на следующих направлениях.

Организационное направление, в рамках нашей программы, позволит каждому сотруднику ознакомиться с содержанием программы и

определить для себя наиболее значимые приоритеты, исходя из личного опыта и наличия знаний в области конфликтологии.

Образовательное направление познакомит сотрудников учреждения социальной сферы с теоретическими основами природы конфликта, эффективными способами, методами и технологиями разрешения конфликтов, а также с методами сбора социальной информации о субъектах конфликта, применяемых на практике. На данном этапе, будут введены диагностические материалы, по результатам которых, сотрудники получат знания по успешному разрешению конфликта в диаде «руководитель – подчиненный», «подчиненный – подчинённый».

Занятия пройдут в виде обучающих лекций, практических тренингов, игр и упражнений, что позволит сформировать рефлексивные умения для анализа обратной связи в процессе обучения.

Личностное направление, в процессе реализации программы курсов повышения квалификации специалистов учреждения социальной сферы, будет направлено на подведение итогов обучения и определение сформированных, индивидуальных качеств в области изучения межличностных конфликтов.

Раздел 2. Содержание программы

2.1.Общий план курсов повышения квалификации

№ п/п	Наименование разделов	Всего часов	Виды учебных занятий		
			Лекции	Тренинги	Практика
1.	Базовая часть				
1.1	Теоретические основы конфликтологии	10	6	-	4
1.2	Конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия	10	4	6	-

1.3	Социально-психологические факторы конфликтного поведения	12	6	2	4
2.	Профильная часть				
2.1	Технологии управления конфликтами	16	6	2	8
2.2	Организация процесса диагностики конфликтов	10	4	-	6
2.3	Техники и методы управления эмоциональным состоянием в конфликте	10	2	4	4
3.	Итоговая аттестация	4			
	Итого:	72			

2.2. Тематический план программа курсов повышения квалификации

№	Наименование темы	Содержание
1.	Базовая часть	
1.1	Теоретические основы конфликтологии	<p>В данном блоке будет изучена общая теория конфликта по следующему плану:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исторические факты становления конфликтологии, как науки. 2. Актуальность и социальная значимость науки конфликтологии. 3. Типология конфликта, его понятийный аппарат 4. Классификация конфликта. 5. Функции конфликта 6. Структура конфликта. 7. Динамика конфликта. 8. Причины возникновения конфликта. <p>По результатам теоретических занятий, будет предложено выполнить практическое задание, направленное на разработку опорно-логической схемы по типологии, классификации, функциям, структуре, этапам и причинам конфликта.</p>
1.2	Конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия	<p>Данный раздел программы будет нацелен на изучение межличностного конфликта в диаде:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «руководитель – подчиненный», – «подчиненный – подчиненный». <p>При изучении межличностного конфликта, будут рассмотрены:</p>

		<p>– модели поведения личности в конфликте: (конструктивная, деструктивная, конформистская), имеющие различные друг от друга поведенческие характеристики, выражающиеся в различных целях;</p> <p>– правила общения бесконфликтного общения, предложенных автором В.П. Шейновым:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Не употребляйте конфликтогены» 2. «Не отвечайте обидой на обиду» 3. «Взгляните на ситуацию глазами обидчика» 4. «Проявление доброжелательности к людям Вас окружающим» 5. «Для недопущения конфликтогенов целесообразно использовать предупреждающие разъяснения»
1.3	Социально-психологич. факторы конфликтного поведения	<p>Данный блок предполагает изучение типов конфликтных личностей, наличие важных качеств (эмпатия, доброжелательность, конкретность, открытость, гибкость, конфронтация, аутентичность) необходимых для построения эффективного межличностного общения.</p> <p>Также, в данном блоке будут рассмотрены основные стратегий поведения в конфликте, и тактики разрешения конфликта. Для закрепления теоретического материала, практическое задание Игра: «Узкий мостик» на определение стратегии поведения в конфликте по заданным ситуациям. С целью изучения конфликтности обучающихся будет проведен следующий тест: «Самооценка конфликтности», который позволит определить, насколько конфликтен каждый член коллектива. Для анализа своих личностных качеств и соотнесения их с неконфликтной личностью будет предложено упражнение: «Неконфликтная личность».</p>
2.	Профильная часть	
2.1	<p>Технологии управления конфликтами</p> <p>Технологии управления конфликтным взаимодействием</p>	<p>В данном блоке будут рассмотрены технологии управления конфликтами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Технология профилактики конфликтов; – Технология предупреждение конфликтов; – Технология прогнозирование конфликтов; – Технология разрешение конфликтов: посредничество, переговоры, коммуникативные и организационно - административные технологии. – Метод «Убеждение» будет рассмотрен нами, как средство предотвращения и разрешения конфликтов. В процессе теоретического занятия, будут разобраны основные правила убеждения: <p>Правило первое, представляет собой схему, в которой определен порядок следующих аргументов: «сильные –</p>

		<p>средние – один самый сильный».</p> <p>Пояснение: расставленные, в правильном приоритетном направлении аргументы, влияют на их убедительность.</p> <p>Правило второе, обусловленное схемой, где: «короткий вопрос – короткий вопрос – важный вопрос».</p> <p>Пояснение: необходимо задать два коротких вопроса собеседнику, на которые он без затруднений ответит «да», после чего можно задавать важный вопрос, имеющий решающее значение.</p> <p>Правило третье, подразумевает следующее: дать собеседнику возможность с достоинством выйти из затруднительного положения, это действие будет способствовать тому, что он примет желаемую вами точку зрения.</p> <p>Правило четвертое, имидж и статус убеждающего играет большую роль для убеждаемого.</p> <p>Правило пятое, неуверенность в поведении может быть следствием негативного отношения со стороны убеждаемого.</p> <p>Правило шестое, гласит, что необходимо уважать убеждаемого, в противном случае последует негативная реакция.</p> <p>Правило седьмое, подразумевает создание приятных впечатлений (внешний вид, манеры, умение слушать).</p> <p>Правило восьмое, в котором говорится о том, что в процессе убеждения первоочередное действие должно быть направлено, прежде всего, на точки соприкосновения.</p> <p>Правило девятое, предполагает проявление эмпатии к собеседнику со стороны убеждающей стороны.</p> <p>Правило десятое, разъясняет принципы убеждения опираясь на внимательное слушание.</p> <p>Правило одиннадцатое, подразумевает избегание конфликтогенов.</p> <p>Правило двенадцатое, предполагает правильность понимаемой информации.</p> <p>Правило тринадцатое: необходимо отслеживать позы, мимику и жесты собеседника.</p> <p>После лекционных занятий, в процесс овладения навыками разобранных нами технологий, будет проведены практические занятия, направленные на приобретение опыта в ситуации конфликтного взаимодействия.</p> <p>– Технология эффективного общения и рационального поведения в конфликте. При изучении данной технологии акцент будет сделан на приемах и средствах общения, способствующих полному</p>
--	--	--

	<p>взаимному пониманию людей в процессе партнерских отношений (основные жесты и позы, виды критики, правильное ее использование).</p> <p>Для выявления отношения, каждого участника коллектива, к критике будет проведен тест: «Критика и Вы».</p> <p>Для закрепления полученного материала дидактический тренинг: «Овладение искусством критики». Цель: использование критики, не дискриминируя достоинство собеседника.</p> <p>Тренинг: «Управление конфликтами в организации» Цель тренинга: приобретение практических навыков и умений в управлении конфликтами, которые впоследствии позволят свести к минимуму частоту возникновения конфликтов, при начавшемся конфликте – принять грамотное решение к конструктивному разрешению конфликта.</p> <p>В процессе тренингового занятия сотрудникам будут предложены реальные конфликты, которые им представятся возможность проработать, применить способы управления конфликтами, определить и выбрать стратегию поведения в конфликте.</p> <p>Данный тренинг будет основываться на практических упражнениях, ролевых и ситуационных играх, таких как:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Упражнение «Обращение к группе»; – Упражнение «Прием и передача сообщения»; – Упражнение «Каких чувств не хватает в общении»; – Упражнение «Умение устанавливать контакты»; – Упражнение «Опоздание на работу»; – Упражнение «Мельница»; – Упражнение «Начальник и подчиненный»; – Упражнение «Чемодан»; – Ролевая игра «Мафия», цель, которой отработка навыков вербального и невербального общения; – Ситуационная игра: «Переговоры». <p>Цель игры заключается в следующем: отработка навыков дипломатического общения в процессе переговоров, поэтапное урегулирование конфликта, приводящее к соглашению сторон.</p> <p>В процессе игры будут рассмотрены модели поведения в переговорном процессе, психологические механизмы ведения переговоров (согласование целей и интересов, стремление к взаимному доверию, рефлексия, эмпатия, обеспечение баланса власти и взаимного контроля), подробно разобран каждый этап переговорного процесса.</p> <p>По завершению этого блока, обучающимся</p>
--	--

		<p>сотрудникам будут предложены следующие задания: Подготовка и проведение творческих заданий, деловых игр по управлению конфликтами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прогнозирование и профилактика конфликтов; – технология предупреждения конфликтов.
2.2	Организация процесса диагностики конфликтов	<p>В данном блоке будут рассмотрены методы сбора социальной информации о субъектах конфликта, применяемые на практике:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анкетирование: метод представляет письменный опрос по целям исследования. – Интервьюирование: метод, при котором между опрашиваемым и интервьюером происходит беседа устного характера. – Наблюдение: метод в процессе, которого применяются вербальные и невербальные источники информации. Наблюдение существует нескольких видов: включенное и не включенное, контролируемое, неконтролируемое. <p>Особое место, в зависимости от целей и задач исследования выделяют:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Экспертный опрос, в котором решающее слово остается за профессионалами в области конфликтологии. – Ситуационный опрос, цель которого определение проблемы в деятельности организации. – Проблемный опрос, определение проблемы и дальнейшие пути решения. – Социометрия, методика, направленная на выявление межличностного общения. <p>По результатам проведенных теоретических занятий, будет предложено практическое задание: Задание. Провести анализ конфликта по предложенной ситуации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определить к какому типу относится данный конфликт; – определить объект, предмет конфликта; – определить динамику конфликта; – определить стратегии и тактики поведения в конфликте; – определить микросреду и макросреду, в которой происходит конфликт; – составить конфликтограмму.
2.3	Техники и методы управления эмоциональным состоянием в конфликте	<p>Освоение данного блока будет направлено на овладение техниками и методами, направленными на управление эмоциональным поведением в процессе конфликтного взаимодействия. Сотрудникам будут предложены следующие техники.</p>

		<p>Техники управления эмоциональным состоянием в конфликте:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «Купол». Техника предполагает создание мысленного энергетического укрытия, в случае ощутимой отрицательной энергии; – «Стрелоловитель», техника данного рода предназначена на задержание негативных изречений; – «Чужая роль». Задача этой техники поставить себя на место собеседника, и взглянуть проблему с его точки зрения. <p>Техники изменения состояния в конфликте:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «Зажимы», техника направлена на расслабление напряженных мышц; – «Дыхание», техника используется при волнении. Чтобы взять под контроль свое дыхание необходимо сильно вдохнуть. – «Улыбка», данная техника, прежде всего, вызывает положительные эмоции, но важно учитывать, что применение этой техники не всегда уместно; – «Аутотренинг», цель техники – самовнушение и мышечная релаксация, способствующая восстановлению нервной системы.
3.	Итоговая аттестация	
3.1	Задание	<p>Подготовка проектного задания: реализация технологии переговорного процесса по следующему плану:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основное содержание переговорного процесса. 2. Этапы переговорного процесса. 3. Стратегии, и тактики, применяемые в переговорном процессе.

Описание практических заданий. В блоке 1.3 нашей программы курсов повышения квалификации, для закрепления теоретического материала представлено практическое упражнение в форме игры, под названием «Узкий мостик». Упражнение представлено в виде модели, отражающей суть конфликтной ситуации. Игра позволяет продемонстрировать различные стратегии поведения в ней: конкуренцию, сотрудничество, компромисс, приспособление. Процесс игры следующий: двое участников становятся на проведенной, на полу линии лицом друг к другу на расстоянии около трех метров. Ведущий объясняет

конфликтную ситуацию: «Вы идете навстречу друг другу по очень узкому мостику, перекинутому над водой. В центре мостика вы встретились, и вам надо разойтись. Мостик – это линия. Кто поставит ногу за ее пределами – упадет в воду. Постарайтесь разойтись на мостике так, чтобы не упасть». Пары участников подбираются случайным образом. При большом количестве участников может одновременно функционировать 2-3 «мостика».

Также, в данном блоке предусмотрено практическое упражнение: «Неконфликтная личность», с целью анализа своих личностных качеств и сопоставления их с качествами личности, способной к эффективному взаимодействию в различных ситуациях. Данное упражнение, предусматривает решение следующей задачи: выработать при совместных усилиях, качества личности, способной к эффективному межличностному взаимодействию, в том числе в конфликтных ситуациях. Участникам будет предложено разделиться на четыре микрогруппы, обсудить и предложить около десяти качеств личности, являющихся наиболее важными для бесконфликтного межличностного общения, зачитать качества и обосновать свой вариант. Степень сформированности каждого качества будет оценен по пяти балльной системе (каждый у себя в тетради).

Варианты качеств: эмпатия, доброжелательность, аутентичность, конкретность, инициативность, открытость, умение слушать, тактичность, конфронтация, гибкость.

В ходе практического занятия, обучающиеся будут, ознакомлены с социально-психологическими аспектами критики, в процессе межличностного взаимодействия. Нами будут рассмотрены распространенные виды критики и ее мотивы. По результатам

проведенного тренинга учащиеся должны научиться использовать различные виды критики, не ущемляя достоинства критикуемого.

Наиболее часто встречающиеся виды критических оценок в организациях: подбадривающая критика; критика – упрек; критика – надежда; критика – аналогия; критика – похвала; критика – сопереживание; критика – сожаление; критика – удивление; критика – замечание; критика – предупреждение; критика – требование; конструктивная критика; критика – угроза.

Важно отметить, что не имеет особой роли занимаемая должность, любой член коллектива может оказаться, как критикующей, так и критикуемой стороной, поэтому необходимо уметь правильно определять мотивы критики, которые позволят принять правильное решение.

Для примера представлена следующая ситуация, где каждый член коллектива исполнит роль руководителя, которому необходимо оценить работу своих подчиненных. По факту ничего сложного нет, применить по отношению к подчинённому похвалу или наоборот порицание. Но, как правило, на практике сделать это значительно сложнее, чем, кажется изначально.

Мотивы критики:

Мотив помочь делу. Критикующий член коллектива имеет намерения оказать помощь в выполнении поставленной задачи, но в силу особенностей своего характера делает это таким образом, что критикуемая сторона принимает критику в качестве упрека. Задача руководителя обратить внимание на высказывания, критикующего и способствовать нейтрализации его грубых высказываний.

Мотив показать себя. Использование критики выступает, как демонстрация себя, собственные знания, имеющийся опыт, определенную

значимость. Во избежание конфликта – прекратить межличностное общение с критикующим.

Мотив – месть. Критикующий под видом чрезмерной заботы о функционировании организации, мстит за прошлые огорчения. Для того, чтобы избежать конфликта с такой личностью необходимо аргументировано подкрепить свою линию защиты.

Мотив – «перестраховка». Критикующий из-за собственной нерешительности использует данный мотив, как средство прикрытия, в случае нежелательного исхода дел.

Мотив – предупреждение заслуженных обвинений, применяется с целью нейтрализации неблагоприятных ситуаций.

Мотив – контратака (реакция на что либо). Использование данного мотива актуально применимо, когда критикуемый проявляет протестное поведение против замечаний.

Мотив – эмоциональный разряд. Критикуемые имеют склонность к эмоциональной разрядке, получают удовольствие от разговора на повышенном тоне, предпочитают доводить обычные ситуации до состояния конфликта. В целях профилактики конфликтного взаимодействия с такой личностью, предпочтительнее не поддерживать отношений.

Например: подчиненный хорошо выполнил данное ему задание, смотрит на вас и ждет оценки. Руководитель может использовать в качестве похвалы следующее словосочетание: «Работа выполнена отлично! Рад за вас». Как вариант, может быть использован и другой вариант: «Хочу отметить выполненное таким-то задание», но который будет уместен на оперативном совещании или рабочем собрании. Также: «Я вам очень признателен за выполнение этого сложного задания. Если бы

не вы, не знаю, как бы мы справились с программой» – это форма похвалы более уместна для личной беседы с глазу на глаз.

Стоит упомянуть, что доверительная, дружеская похвала высоко оценивает труд подчиненного и подчеркивает его значимость для всего коллектива в целом. Но такую похвалу нельзя высказать публично или хотя бы при одном свидетеле, так как она ущемляет достоинство коллектива.

Из приведенных нами примеров видно, что словесное поощрение имеет ряд особенностей, проявляющихся в смысловых, эмоциональных, этических, психологических характеристиках, которыми необходимо грамотно управлять.

В профильной части нашей программы отражены практические упражнения и игры, направленные на повышение конфликтологической компетенции сотрудников.

Тренинг: «Управление конфликтами в организации».

Цель тренинга. Отработать практические умения и навыки управления конфликтами. Предоставить участникам возможность проработать реальные конфликты, основываясь на их собственном актуальном опыте. Определить свою стратегию поведения в конфликтах.

Краткое описание тренинга. Успешное взаимодействие членов коллектива в процессе трудовых отношений. Конфликты в организациях, неизбежны. Люди приходят на работу с разными убеждениями, потребностями, личными целями и убеждениями, что не всегда свойственно корпоративному контексту. Фокус практических занятий направлен на развитие навыков, позволяющих выстраивать взаимовыгодные отношения, минимизировать риск возникновения конфликтов, в случае возникновения – управлять ими грамотно. Участники с помощью этого тренинга овладеют способам управления

конфликтами, в импровизированной обстановке проработают реальные жизненные конфликтные ситуации, связанные в большей степени с построением эффективных коммуникаций в конфликте, их предупреждение и разрешением, выбором стратегии поведения в конфликте. Методы работы на тренинге: упражнения, ситуационные и ролевые игры.

Первое упражнение в рамках тренингового занятия – это «Обращение к группе». Это упражнение, не случайным образом, проводится первым, поскольку его цель настроить аудиторию на дальнейшую работу, помочь каждому члену группы отвлечься от проблем, сосредоточиться на ситуации «здесь и сейчас», полностью включиться в работу. Каждому участнику предоставлена возможность, за отведенное время (полторы минуты), обратиться к группе. После чего, тренером будет задан вопрос всей группе: «Чье обращение подействовало на вас наиболее сильно, помогло включиться в ситуацию происходящего, отвлечься от проблем?» Стоит отметить, важные моменты в тренинге: когда аудитория дает обратную рефлексию.

Следующее упражнение в рамках тренинга – «Прием и передача сообщения». Цель: Выявить группу факторов, влияющих на успешность приема и передачи информации, обнаружить наиболее типичные ошибки, допускаемые при решении этих задач. В процессе упражнения пять участников выходят за дверь. Одному из них зачитывается текст, далее цепочка участников, которые получают сообщения от предыдущего участника, а затем пересказывает его следующему участнику. Задача последнего участника, воспроизвести полученную им информацию, в процессе группового взаимодействия, для наглядности нарисовать сюжет. Для достижения желаемого результата при дальнейшем обсуждении, лучше всего, с согласия группы вести видеозапись.

Цель упражнения: «Каких качеств не хватает в общении?» определить качества человека, помогающие эффективному общению. Процесс упражнения подразумевает ответы на следующие вопросы: «Каких качеств, необходимых для общения, не хватает, по вашему мнению, у вас лично?»; «Каких качеств, необходимых для общения, не хватает в других людях?»

Последующее обсуждение группы будет направлено на выяснение, каких качеств не хватает у самих участниках, и других людях, с которыми им приходится соприкасаться.

Упражнение «Умение устанавливать контакты». Цель – развитие навыком коммуникативного общения в процессе межличностного взаимодействия. В ходе упражнения участники группы образуют два круга, перемещающегося по команде тренера. В процессе перемещения участнику потребуется менять своего партнера. При общении с каждым из новых партнеров ставится задача вступления в контакт с периодически меняющимися участниками и проведения с ними трехминутной беседы. Участникам задаются конкретные ситуации: общение с руководителем после его прибытия в коллектив; общение в поезде с незнакомым человеком; общение с человеком в состоянии отчаяния; без денег в чужом городе; новое место работы, знакомство с коллегами.

Упражнение «Опоздание на работу». Цель – дать обратную связь на заданную ситуацию. Ситуация: Вы приходите на работу и уходите вовремя, много и эффективно при этом работаете. В то же время ваш коллега по совместной деятельности постоянно опаздывает или уходит раньше с работы, много времени тратит на обед, разговоры по телефону, так называемые «перекуры», чаепития, беседы с другими работниками. Ваше отношение к данной ситуации. В процессе обсуждения, каждый

участник группы должен выразить свое мнение о существующей проблеме и предложить различные вариации выхода из нее.

Упражнение «Начальник и подчиненный». Цель – отработка навыков адекватного стиля общения в процессе трудового взаимодействия. В процессе профессионального общения, задача подчиненного – добиться отпуска в июле месяце. Задача начальника – отказать и перенести отпуск на более позднее время. Во время проведения упражнения, для достижения поставленной задачи, участники могут применять различные мотивы критики, стратегии. На выполнение задания каждой паре участников отводится пять минут, после чего участники приступают к обсуждению.

В обсуждении участникам будут заданы вопросы, на которые он должны предоставить ответ: «Что помогало добиться поставленной цели?» «Что препятствовало достижению поставленной цели?».

Упражнение: «Мельница». Цель – проживание участниками тренинга конфликтных ситуаций, анализ своего эмоционального состояния. В процессе упражнения равное количество участников образуют два круга, один внутри другого. Задача участников: встать лицом друг к другу и воспроизвести в парах диалоги – ситуации, которые задает ведущий. Каждый диалог протекает по времени – две минуты. После каждого диалога внешний круг делает несколько шагов, к примеру, по часовой стрелке; каждый участник меняет партнера, разыгрывается следующий эпизод. Ситуации для разыгрывания:

– Находящиеся участники во внешнем круге играют роль контролеров автобуса, а находящиеся участники во внутреннем – роль безбилетных пассажиров;

– Внутренний круг. Продавцы, которым нет дела до покупателей, а внешний круг – покупатели;

– Внешний круг – начальник, поймавший опоздавшего подчиненного, а внутренний круг – подчиненный;

– Внутренний круг – жилец, которого залил сосед сверху, внешний круг – сосед сверху.

После проигранных ситуаций всеми участниками группы, происходит обсуждение ситуаций и приживаемые, при этом, эмоции.

Итоговое упражнение: «Чемодан», направленно на создание положительной обратной связи участникам тренинга по его завершению. В процессе проведения данного упражнения тренер, подводит итог совместной работы группы, отмечает положительные моменты, мотивирует участников на дальнейшее благоприятное общение. Участникам тренинга предлагает по одному покинуть аудиторию, группа в это время собирают чемодан, отсутствующему участнику, в который кладут качества, которые помогают или напротив мешают взаимовыгодному общению.

При формировании импровизированного чемодана рекомендовано соблюдать ряд правил:

1. Класть одинаковое число положительных и негативных качеств.
2. Указывать только те качества, которые проявились, непосредственно во время занятий.
3. Можно класть только те качества, которые поддаются коррекции.

Важно, что бы каждый участник, принимавший участие в тренинге получил свой чемодан.

Ситуационная игра: «Переговоры». Цель – отработка навыков делового общения в переговорах, урегулирование конфликта; достижение соглашения. В ходе игры, участники группы будут наделены следующими ролями:

- переговорщики (специалист, который будет вести переговоры);

- эксперты (специалист оценивающий позицию конфликта);
- аналитики (специалист, который будет осуществлять прогнозирование анализировать предлагаемых экспертами и переговорщиками решения с точки зрения их эффективности).

Игра будет основываться на следующих этапах переговорного процесса:

Первый этап – подготовка, предполагает создание игровых команд, описание конфликта между сторонами, создание документов – пакета предложений (по описанию конфликта в терминах, принятых обеими сторонами). Далее описываются взаимные претензии. Список претензий должен быть достаточным для выражения собственной позиции, аргументированным и не многозначным.

Второй этап – регламент, где, прежде всего, определяется место, время, характер и упорядоченность переговоров.

Третий этап – решения. На данном этапе происходит принятие взаимосогласованного пакета предложений. Продуктивность этого этапа заключается в том, что предыдущие этапы переговорного процесса дали положительные результаты для каждой из сторон.

Четвертый этап – соглашения, предполагающий завершение переговоров, в котором участники игры совершают несколько последовательных шагов:

- формулируют достигнутые договоренности в виде соглашений;
- формулируют заключительный протокол.

3.1. Итоговая аттестация: для подведения итогов предполагается оформить проектное задание, разделившись на группы.

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение: оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий; мультимедийное оборудование (компьютер,

мультимедиа проектор, программное обеспечение); учебно-методические материалы.

Таким образом, нами была разработана программа курсов повышения квалификации сотрудников КЦСОН. Программа реализуется в течение трех месяцев, и включает следующие направления: организационное, образовательное, личностное. Обеспечивает освоение знаний в области конфликтологии, опыт построения комфортного взаимодействия в процессе трудовой деятельности.

Выводы по второй главе

Таким образом, в проведенном нами исследовании, направленном на выявление межличностных конфликтов сотрудников КЦСОН, показаны следующие результаты. Анализ структуры учреждения свидетельствует о наличии упорядоченной совокупности отделов, обеспечивающих функционирование и развитие учреждения как единого целого.

Кадровый потенциал сотрудников учреждения, находящихся в постоянном взаимодействии друг с другом, отражает количественный показатель, гендерный признак, возрастной состав работников, их уровень образования в цифровом и процентном соотношении.

Для оценки межличностных отношений, социально-психологической атмосферы и групповой сплоченности в коллективе, определения личностной предрасположенности к конфликтному поведению и преобладающего стиля руководства нами были использованы диагностические методики в форме анкетирования, тестов, опросов, результаты, которых показали следующие критерии.

Анкетирование, целью которого было, изучение социально-психологического климата в коллективе показало, что психологический

климат, не совсем благоприятный, некоторые сотрудники испытывают напряжение в работе, что свидетельствует о неудовлетворенности межличностным взаимодействием, проблемах эмоционального состояния сотрудников учреждения.

Психометрический тест на определение индекса групповой сплоченности коллектива, позволил нам предположить, что отношения внутри отделов складываются более благоприятно, чем внутри всего коллектива.

Модульный социотест, проведенный среди сотрудников учреждения выявил, что в коллективе не выявлены конфликтные диады, но обстановка в учреждении не является благоприятной, т.к. имеются сотрудники, чьи показатели значительно ниже остальных.

Обобщив полученные нами данные, в рамках исследования, были выявлены показатели, провоцирующие конфликтное поведение сотрудников КЦСОН, проявляющееся в противоречивых отношениях, возникающих между коллективом к отдельным сотрудникам и наоборот.

На основании результатов диагностики появилась необходимость разработки программы курсов повышения квалификации, главной целью которой является формирование профессиональных компетенций специалистов МУ КЦСОН Чебаркульского муниципального района в области конфликтологии, развитие практических навыков, направленных на оптимизацию межличностных отношений, урегулирование, разрешение и своевременное предупреждение конфликтов в коллективе.

Основными задачами программы стали изучение специфики конфликтов в организации; изучение способов предупреждения, управления, разрешения конфликтов; формирование мотивации сотрудников организации на бесконфликтное общение.

Программа имеет следующие направления: организационное, коммуникативное, образовательное, деятельностное, интерактивное, личностное.

В результате освоения программы, обучающиеся сотрудники КЦСОН должны приобрести профессиональные знания, умения и навыки, способствующие разрешению вопросов конфликтных взаимоотношений в коллективе и созданию комфортных психологических условий, а также овладеть.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение нашей исследовательской работы, можно констатировать единство взглядов исследователей, заключающихся в том, что конфликт представляет собой проблему социально-психологического характера, которая многие годы изучалась достаточно широко отечественными и зарубежными учеными. Многообразие взглядов на природу конфликта и их социальную роль во взаимодействии людей в процессе трудовой деятельности, определяет актуальность, рассматриваемой нами проблемы – разрешение конфликтов между сотрудниками в условиях комплексного центра социального обслуживания населения.

Социальная сфера, как особый вид деятельности, связанная с эмоциональным напряжением, постоянным преодолением различного рода трудностей, требующих у специалистов мобилизации волевых усилий, а также самообладания, сдержанности, умения переключаться и управлять своими эмоциями.

Сотрудники учреждения постоянно вовлечены в процесс социального взаимодействия, как с потенциальными клиентами, так и с коллегами внутри коллектива. Нередко такое взаимодействие способствует возникновению конфликтных ситуаций, обусловленных социально – психологическими факторами. Как известно, у каждого человека свои отличительные особенности, что может осложнять взаимодействие с окружающими и приводить к ухудшению взаимоотношений, и, как правило, возникновению конфликтов межгрупповых и межличностных.

Целью нашего исследования стало теоретическое обоснование природы конфликта, разработка модели разрешения межличностных

конфликтов, разработка программы повышения курсов квалификации для сотрудников учреждения.

В результате проведенного исследования, нами были решены следующие задачи:

– В процессе теоретического обзора научной литературы по исследуемой проблеме, нами сделаны следующие выводы о том, что «Межличностный конфликт», понимается, как открытое столкновение взаимодействующих субъектов вследствие возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, при этом, не совместимых в какой-то конкретной ситуации».

В свою очередь, столкновения людей происходят от того, что они не похожи друг на друга характерами, темпераментами, интересами, взглядами, ценностями, манерами поведения. Но, не смотря на наличие иерархического строения организационной структуры, конфликты могут возникнуть, как в диаде «специалист – руководитель», так и в диаде «специалист – специалист». Поэтому стоит отметить, что в каждом межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их акцентуация характера. Ряд этих причин может стать следствием противостояний в процессе взаимоотношений субъектов общения. Анализ законодательной базы в области регулирования трудовых отношений, также дает нам представление о наличии исследуемой нами проблемы, и ее многогранных способах решения.

– Проведенный сравнительный анализ конфликтности сотрудников исследуемого нами учреждения, а так же анализ частоты возникающих конфликтных ситуаций в этом учреждении, позволяет нам определить тот факт, что конфликты в учреждениях социального обслуживания представляют собой разностороннее и многоуровневое явление, которое

складывается на основе взаимодействия противоборствующих между собой социальных групп и личностей.

– Исследование особенностей межличностных и межгрупповых конфликтов в учреждении показывает, что в Комплексном центре социального обслуживания населения преобладает общение внутри отделов, по отношению к другим членам, вне своего отдела наблюдается нейтральное отношение.

– Причинами возникновения межличностных конфликтов в учреждении – является не в полной мере благоприятный психологический климат, не равноценные межличностные отношения в коллективе, преобладающий, коллегиальный стиль руководства.

– Управленческие механизмы разрешения конфликтов в учреждении отводятся директору, в интересах которого, не только разрешить существующий конфликт, но также принять меры воздействия в целях профилактики и прогнозирования будущего конфликта. Профессиональное взаимодействие директора, с подчинёнными учитывая их индивидуально - психологические особенности, что позволяет пусть и не в полной мере, но разрешать конфликты в Комплексном центре социального обслуживания населения.

– Разработанная нами программа курсов повышения квалификации станет методическими рекомендациями по разрешению конфликтов между сотрудниками, предполагающими освоение данной программы с целью формирования конфликтологических компетенций сотрудников данного учреждения и оптимизации межличностных отношений.

Таким образом, задачи исследования выполнены, цель достигнута. Однако тема не исчерпана и дальнейшей разработки требует разработка интерактивных методик, тренингов, ориентированных на оптимизацию межличностных и межгрупповых отношений в коллективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдульманова, В. Р. Диагностика горизонтальных межличностных конфликтов в организации как основа их предупреждения и прогнозирования / В. Р. Абдульманова [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. – Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком». – 2017.– С. 171-174.– URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32440114> (дата обращения: 02.07.2022).
2. Алейник, В. Э., Рассказова, О. А. Факторы возникновения межличностных конфликтов и методы управления ими / В. Э. Алейник, О. А. Рассказова [Текст] // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – С. 588-593.
3. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский – СПб.: Питер, 2009. – 304 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-388-00652-3.
4. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебное пособие для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов – Москва: ЮНИТИ, 2000. – 551 с. – Текст: непосредственный. ISBN 5-238-00062-6.
5. Ахмадуллин, И.Р., Фатхуллина, Л. З. Особенности конфликтов в организации: социальный аспект [Текст] / И. Р. Ахмадуллин, Л. З. Фатхуллина // Управление устойчивым развитием . –2018. – № 2(15). – С. 41-46.
6. Башкин, М.В. Конфликтная компетентность: методические указания / М. В. Башкин. – Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2014. – 72 с. – URL: www.lib.uniyar.ac.ru. (дата обращения: 12.07.2022).

7. Белоусова, А.Б., Хавроница, А.Б. Гендерные особенности участников вертикальных межличностных конфликтов в современной организации [Текст] / А. Б. Белоусова, А. Б. Хавроница // Вестник Казанского технологического университета Т.16. – 2013. – № 15. – С. 157-163.

8. Васильева И.В., Соколова Н.А. Разрешение межличностных конфликтов в процессе социального воспитания в условиях сельской местности / Васильева И. В., Соколова Н. А. [Текст] // . – Челябинск: ЕВРАЗИЯ–2022: социально-гуманитарное пространство в эпоху глобализации и цифровизации. Т. III. Образование и психологическое развитие человека в эпоху глобализации и цифровизации: материалы Международного научного культурно-образовательного форума / под ред. Т. Ф. Семьян, А. Н. Богачева, И. О. Котляровой, М. В. Потаповой, 2022. – С. 307-310.

9. Васильева И. В., Соколова Н. А. Детско-родительские конфликты как фактор самовольных уходов подростков из семьи / Васильева И. В., Соколова Н. А. [Текст] // Актуальные проблемы личности, образования и общества в контексте социально-гуманитарных наук: Тезисы IV Международной студенческой научно-практической конференции. – Москва: «РИТМ», 2021. –С. 296-299.

10. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров – Москва: ИНФРА-М, 2004. – 240 с. Текст: непосредственный. – ISBN 5-16-000964-7.

11. Воронов, А.А., Муратов А.Р. Направления развития социального партнерства как механизма разрешения трудовых конфликтов / Воронов, А.А., Муратов А.Р. – URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-sotsialnogo-partnerstva-](https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-sotsialnogo-partnerstva)

[kak-mehanizma-razresheniya-trudovyhkonfliktov](#) (дата обращения: 16.04.2022).

12. Гвоздарева, М.В. Роль посредничества в конструктивном разрешении конфликта [Текст] / Гвоздарева, М.В. // Вестник РУДН. –2001. – № 2. – С. 144-151.

13. Грабовец, А.С. Корпоративные конфликты в России: понятия, виды, основания возникновения и способы разрешения [Текст] / Грабовец, А.С. // Трудовые и социальные отношения. – 2013. – № 12. – С. 2.

14. Гришина, Н. В. Психология конфликта: учебное пособие 2-е издание/ Н.В. Гришина – СПб.: Питер, 2008. – 544 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-91180-895-2.

15. Гулевич, О.А. Психология межгрупповых отношений / О.А. Гулевич.– М.: Московский психолого-социальный институт, 2007.–432 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-9770-0177-9.

16. Гурьев, М.Е. Социально-психологическая характеристика межличностных конфликтов и способов их разрешения в организации / М. Е. Гурьев [Текст] // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. – Новосибирск: Общество с ограниченной ответственностью «Центр развития научного сотрудничества», 2017. – С. 119-129.

17. Денисов, О.И. Развитие конфликтологической компетентности руководителей: специальность 19.00.13: Автореферат на соискание доктора психологических наук / Денисов, О.И.; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2001. – 25 с.– URL: <https://www.dissercat.com/content/razvitie-konfliktologicheskoi-kompetentnosti-rukovoditelei> (дата обращения: 17.03.2022)

18. Дмитриев, А.В. Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. – Москва: Гардарики, 2000. – 320 с. – Текст: непосредственный.– ISBN 5-8297-0044-1

19. Добрина, О.А. Практическая психология конфликта: современные психотехнологии: учебно-методическое пособие и хрестоматия / О.А. Добрина. – Новосибирск: НИПКИПРО, 2004. – 208 с. – Текст: непосредственный.– ISBN 5-87847-246-5.

20. Докшокова, М. Ф., Козловская, Н. В. Индивидуально-личностные предикторы выбора стратегии поведения в конфликтной ситуации / М. Ф. Докшокова, Н. В. Козловская [Текст] // Актуальные вопросы современной науки. Сборник статей по материалам XVI международной научно-практической конференции. – Уфа: ООО Дендра, 2018. – С. 157-162. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36977462&selid=36977707> (дата обращения: 12.08.2022).

21. Дюсенбаева, М.О. Влияние конфликта на организацию / М. О. Дюсенбаева [Текст] // Молодежь, наука, творчество - 2019. Материалы XVII межвузовской научно-практической конференции студентов и аспирантов. – Омск: Омский государственный технический университет, 2019. –С. 294-297.

22. Евенко, С.Л. Теоритическая модель проявления гендерных особенностей межличностных конфликтов в организации [Текст] / С. Л. Евенко // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. –2013. – № 1. – С. 99-102.

23. Емельянов, С. М. Конфликтология: учебник и практикум для академического бакалавриата /С. М. Емельянов. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 322 с. – Текст: непосредственный.– ISBN 978-5-534-06003.

24. Ефремова А. О. Коммуникативные условия возникновения и разрешения конфликтов в социально- культурной сфере / Ефремова А. О.

[Текст] // Сборник конференций НИЦ Социосфера. – :Vedecko vydavatelске centrum Sociosfera-CZ s.r.o., 2010. – С. 137-141. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19103543> (дата обращения: 19.12.2022).

25. Живага, А.Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации: учебное пособие / А. Ю. Живага. – Южно-Сахалинск: СахГУ, 2019. – 108 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-88811-587-9.

26. Закон Челябинской области от 29 января 2009 года № 353-ЗО «О противодействии коррупции в Челябинской области» / [Электронный ресурс] // Гарант: [сайт]. – URL: <https://base.garant.ru/8724936/> (дата обращения: 03.05.2022).

27. Зеленков, М. Ю. Социальная конфликтология: учебное пособие / М. Ю. Зеленков. – Москва: Юридический институт МИИТа, 2011. – 272 с.

28. Исмаилова, Э. Р. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения [Текст] / Э. Р. Исмаилова // Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 5(33) . – С. 152-155.

29. Кармин, А.С. Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Издательство «Лань», 1999. – 448 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 5-8114-0130-2.

30. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – Москва: ИНФРА-М, 2002. – 368 с. – Текст: непосредственный.– ISBN 5-16-001082-3.

31. Кириллов, А.В., Мельничук, А. В., Мельничук, Ю. А. Управление организационной культурой в современных российских корпорациях [Текст] / А.В., Кириллов, А. В. Мельничук, Ю. А. Мельничук // Социальная политика и социология . –2014. – № 4-1 (105) . – С. 270-285.

32. Кодекс этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального

обслуживания [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru> (дата обращения: 26.02.2022).

33. Козлов, С. А. Конфликт в организациях [Текст] / С. А. Козлов // Научный вестник Московского государственного университета гражданской авиации. – 2007. – № 113. – С. 129-134.

34. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Г.И. Козырев. – Москва: ВЛАДОС, 2001. – 176с. – Текст: непосредственный.– ISBN 5-691-00260-0.

35. Колтунов, А.Л. Социальные конфликты и возможности их разрешения [Текст] / А. Л. Колтунов // Общество и право. – 2005. – № 3(9). – С. 132-134.

36. Конституция / [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: [сайт]. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 26.02.2022).

37. Конфликтология: наука о гармонии / А. С. Белкин, В. Д. Жаворонков, И. С. Зимина; Институт развития регионального образования. – Екатеринбург: Глаголь, 1995. – 95 с. – Текст: непосредственный.– ISBN 5-88728-005-0.

38. Конфликтология: учебное пособие / С. Ю. Иванова, С. В. Попова. – Ставрополь: СКФУ, 2015. – 176 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-9296-0776-9.

39. Конфликтология сфер социальной жизни: учебное пособие / под ред. С.А. Сергеева, А.Л. Салагаева. – Казань: КНИТУ, 2014. – 468 с. – Текст: непосредственный.– ISBN 978-5-7882-1654-6.

40. Конфликтология социальной сферы: учебное пособие /А. К. Бисембаева, В.Ф. Жеребкина, Е. В. Моисеева, Т. Г. Пташко, А. Е. Перебейнос, С. В. Рослякова, Н. В. Сиврикова, Н. А. Соколова, Е. Г. Черникова, Е. М. Харланова / под ред. Н. А. Соколовой. – ЮУрГГПУ, 2021. – 266с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-907408-43-2.

41. Кипайкина, А. В., Ткаченко, А. В. Межличностный конфликт в организации: управленческий аспект / А. В. Кипайкина, А. В. Ткаченко [Текст] // Актуальные проблемы социологии и маркетинга. Сборник работ преподавателей, аспирантов и студентов. — Москва: Издательство «Перо», 2020. — С. 28-32.

42. Крюкова, Е. А. Алгоритмы работы с конфликтами в организации [Текст] / Е. А. Крюкова // Российское предпринимательство. — 2013. — № 8(230). — С. 115-119.

43. Кукушкина, А.А. Разрешение ролевого конфликта в деятельности руководителя: специальность 19.00.05 «Социальная психология»: Диссертация на соискание кандидата психологических наук / Кукушкина, А. А.; Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова. — Ярославль, 2007. — 146 с.— URL: <https://viewer.rsl.ru> (дата обращения 13.01.2022).

44. Кулагина, П.Ю. Социальные технологии разрешения трудовых конфликтов [Текст] / П. Ю. Кулагина // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения: военно-научный журнал. — 2017. — № 2 (42). — С. 118-123.

45. Ларионов, В.Г., Мельников, О.Н. Типы и функции трудовых конфликтов. Управление трудовыми конфликтами [Текст] / В. Г. Ларионов, О. Н. Мельников // Российское предпринимательство. —2003. — № 5. — С. 50.

46. Леонов, Н. И. Конфликтология: учебное пособие / Н. И. Леонов. — М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2006. — 232 с. — Текст: непосредственный. — ISBN 5-89502-511-0.

47. Лопарев, А.В. Конфликтология: учебник для академического бакалавриата / А. В. Лопарев, Д.Ю. Знаменский. — Москва: Юрайт, 2017. — 290 с. — Текст: непосредственный. — ISBN 978-5-9916-9068-3.

48. Лукин, Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – Москва: Академический Проект, 2007. – 799 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 5-8291-70724.

49. Лукьянченко, Н.Д. Конфликтология: учебное пособие / Н.Д. Лукьянченко, Л.Л. Бунтовская – Донецк: ДонНУ, 2002. – 217 с. Текст: электронный. –URL: [https:// ipkrk.ru](https://ipkrk.ru) (дата обращения: 12.04.2021).

50. Медовикова, Е. А. Конфликты в организации: учебное пособие / Е.А. Медовикова, Е. В. Мороденко. – Гос. учреждение Кузбас. гос. техн. ун-т. – Прокопьевск, 2017. – 250 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-9909776-4-8.

51. Мириманова, М.С. Конфликтология: учебное пособие / М.С. Мириманова. – Москва: Академия, 2004. – 320с. – Текст: непосредственный. – ISBN5-7695-1029-3.

52. Молокитина, Т. Е. Деятельность руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации / Т. Е. Молокитина [Текст] // Педагогика и современное образование: традиции, опыт и инновации. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. – Пенза: Наука и Просвещение , 2019. – С. 205-211.

53. Огарков, А. А. Основы современного менеджмента: учебное пособие / А. А. Огарков. – Волгоград: Издательство Волгоградского института управления, 2017. – 94с. – Текст: непосредственный. – ISBN5-7695-1029-3 ISBN 978-5-7786-0672-2.

54. Омельченко, К.А., Хомченко О.А. Конфликты в трудовом коллективе: причины возникновения и способы разрешения. // Психология, социология и педагогика. 2014. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <https://psychology.snauka.ru> (дата обращения: 12.04.2021).

55. Панина, Е. С. Трудовые конфликты на предприятиях [Текст] / Панина Е. С. // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 6. – С. 132-135.– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovye-konflikty-na-predpriyatiyah/viewer> (дата обращения: 01.08.2022).

56. Петровская, Л.А. К вопросу о природе конфликтной компетентности [Текст] / Петровская, Л.А. // Основы экоВестник московского университета. – Серия 14. Психология. –1997. – № 4. – С. 41-45.

57. Платонов, Ю.П. Психология конфликтного поведения / Ю.П. Платнов. – СПб.: Речь, 2009. – 544 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-9268-0777-8.

58. Поваренков, Ю.П. Психологический анализ закономерностей познания производственной ситуации / Поваренков, Ю.П. [Текст] // Познавательные процессы: теория, эксперимент, практика. – Ярославль: Ярославский государственный университет, 1990. – С. 126.

59. Правовое обеспечение социальной работы: учебник для бакалавров / под ред. проф. Е. И. Холостовой, О. Г. Прохоровой. – Москва: Дашков и К», 2013 – 256 с.– Текст: непосредственный.– ISBN 978-5-394-02027-8.

60. Редюкова, Я.Ю., Колесниченко, Е. А. Карпунина, Е.К. Совершенствование направлений развития персонала как элемент управления [Текст] / Я.Ю. Редюкова, Е. А. Колесниченко, Е.К. Карпунина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2016. – № 3 (19). – С. 68-78.

61. Савченко, И.А., Кайманакова О.Б., Кожемяко О.С. Технология управления конфликтами в современной организации [Текст] / И.А.Савченко, О.Б. Кайманакова, О.С. Кожемяко // Экономика и предпринимательство. –2016. – №2 (ч.1). – С. 796–802.

62. Свенцицкий, А.Л. Психология управления организациями: учебник для вузов / А.Л. Свенцицкий. – СПб.: СПбГУ, 2009. – 222 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-9916-3232-4

63. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология: учебник/ А.Л. Свеницкий.– Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. –336 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 5-98032-448-8.

64. Соловьева, М.Н. Влияние организационной культуры на разрешение конфликтов внутри организации [Текст] / М.Н. Соловьева // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития.– 2013. – № 8 – С. 156-160. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20814022> (дата обращения: 08.07.2021).

65. Сорокина, Е.Г. Конфликтология в социальной работе: учебное пособие / Е.Г. Сорокина. – 2-е изд. – Москва: Академия, 2010. – 208 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-7695-7648-5.

66. Соколов, С.В. Социальная конфликтология: учебное пособие для вузов / С.В. Соколов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 327 с.– Текст: непосредственный. – ISBN 5-238-00242-4.

67. Социальная конфликтология: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н.П. Дедов, А.В.Морозов, Е.Г.Сорокина, Т. Ф. Сулова / под ред. А. В. Морозова. – Москва: «Академия», 2002. – 336 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 5-7695-0845-0.

68. Суркова, И.Ю., Дьяконова А.А. Специфика социально-трудовых конфликтов на муниципальной службе: причины возникновения и стратегии разрешения [Текст] / И.Ю. Суркова, А.А. Дьякова // Гуманитарный научный журнал. – 2021. – № 1.– С.82-88.

69.Социально-трудовые конфликты. Мониторинг. Анализ. Прогноз/ [Электронный ресурс] // industrialconflicts.ru: [сайт]. – URL: <http://industrialconflicts.ru> (дата обращения: 12.01.2023).

70. Теория социальной работы: учебник для академического бакалавриата /под ред. Е. И. Холостовой, Л. И. Кононовой, М. В. Вдовиной. – Москва: Юрайт, 2018. – 288 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-534-02942-0.

71. Ткачёва, Е.К. Особенности конфликтов в организации [Текст] / Ткачёва, Е.К. // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 5-2. – С. 279-280.

72. Трудовой кодекс Российской Федерации / [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: [сайт]. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 26.02.2022).

73. Трудовое право России: учебник для вузов / А. В. Завгородний, В. В. Коробченко, А. В. Кузьменко и др.; под общей ред. Е. Б. Хохлова, В. А. Сафонова. – Москва: Юрайт, 2008. – 137с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-94879-918-6.

74. Геранюшкина, Г.П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса: учебное пособие / Г. П. Геранюшкина. – Иркутск: БГУЭП, 2015. –174 с. – Текст: непосредственный.

75. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина; под ред. Т.Ю. Базарова. – Москва: ЮНИТИ, 2002. – 560 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 5-238-00290-4.

76. Утенков, Г.Г. Предупреждение и разрешение корпоративных конфликтов как условие социально-экономического развития страны [Текст] / Утенков, Г.Г. // Стратегические направления развития науки, образования, технологий. – Белгород: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство перспективных научных исследований», 2017. – С. 21-26.

77. Федеральный закон от 25.12.2008г. № 273-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О противодействии коррупции» / [Электронный ресурс] //

КонсультантПлюс: [сайт]. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 26.02.2022).

78. Фархутдинов, Т.Т. Межличностный конфликт в организации и его разрешение / Т. Т. Фархутдинов [Текст] // Будущее науки. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2018. – С. 164-167.

79. Фомина, С.Н. Подготовка специалистов социальной сферы к конструктивному разрешению конфликтов в профессиональной среде [Текст] С.Н. Фомина // Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2010. – №6(82). –С.70-73.

80. Хисматуллина, З.Н. Организационные конфликты: понятия и типология [Текст] / З.Н. Хисматуллина // Фундаментальные исследования. – 2005. – № 3. – С. 108-110.

81. Хохлов, А. С. Конфликтология. История. Теория. Практика: учебное пособие / А. С. Хохлов. – Самара: СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. – 312 с. – Текст: непосредственный. –

82. Хуснудинов, В.В., Корж, Е. М. Взаимосвязь межличностных конфликтов и социально-психологического климата в трудовом коллективе / В. В. Хуснудинов, Е. М. Корж [Текст] // Актуальные направления социально-психологических исследований личности в онтогенезе. Сборник материалов Межвузовской научно-практической конференции. Под общей редакцией Л.А. Григорович. – Москва: Московский государственный областной университет, 2019. – С. 140-144.

83. Цыбульская, М.В. Конфликтология: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа / М.В. Цыбульская.– Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2007. – 150 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 5-77-64-0370-7.

84. Черемисина, С.В. Механизм разрешения трудовых конфликтов в организации социальной сферы [Текст] С.В. Черемисина // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – 2017. –№9.

85. Шейнов, В.П. Управление конфликтами: / В.П. Шейнов. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 530 с. Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-496-00472-5.

86. Шокун, А.А. Творческий подход к разрешению конфликтов в организациях [Текст] А.А. Шокун // Научный электронный журнал Меридиан. – 2019. –№ 16(34). – С.57-59.

87. Яндуткин, А. Г. Как избежать конфликтной ситуации в организации / А. Г. Яндуткин [Текст] // Ресурсосберегающие технологии в контроле, управлении качеством и безопасности. Сборник научных трудов IX Международной конференции школьников, студентов, аспирантов, молодых ученых. – Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2021. – С. 248-251.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета на определение социально - психологического климата в коллективе

Инструкция: выберите, пожалуйста, подходящий вариант ответа.

1. Как Вы считаете, в чем проявляется благоприятный социально-психологический климат в коллективе?

- А) в доброжелательной и деловой критике;
- Б) в свободном выражении собственного мнения;
- В) в присутствии соперничества;
- Г) свой вариант ответа _____

2. Охарактеризуйте психологическую атмосферу, присущую Вашему коллективу.

- А) доброжелательность и внимание в отношениях;
- Б) взаимная поддержка;
- В) в коллективе высокая напряжённость;
- Г) свой вариант ответа _____

3. Как Вы охарактеризуете Ваши отношения с коллегами?

- А) теплые, дружеские;
- Б) деловые, официальные;
- В) напряженные, враждебные;
- Г) свой вариант ответа _____

4. Вам нравится работать в Вашем коллективе?

- А) да, работаю с удовольствием;

- Б) затрудняюсь ответить;
- В) нет, постоянно нахожусь в состоянии напряжения;
- Г) свой вариант ответа _____

5. С кем из членов вашего коллектива Вы общаетесь больше всего?

- А) с сотрудниками своего отдела;
- Б) с сотрудниками всего учреждения;
- В) только с руководством по рабочим моментам;
- Г) свой вариант ответа _____

6. Бывают ли у Вас конфликты в коллективе?

- А) нет, конфликтов не бывает;
- Б) да, подобные отношения характерны для нашего коллектива;
- В) свой ответ _____

7. Если конфликты бывают, укажите причину?

- А) рабочие моменты;
- Б) наличие у сотрудников негативных черт характера;
- В) личные обстоятельства;
- Г) свой ответ _____

8. Как Вы считаете, что могло бы повлиять на сплочение Вашего коллектива?

- А) совместное решение организационных моментов;
- Б) проведение коллективных мероприятий;
- В) улучшение межличностного взаимоотношения членов коллектива;
- Г) свой вариант ответа _____

9. Вы бы сменили место работы, если бы представилась такая возможность?

- А) да;
- Б) нет;
- В) затрудняюсь ответить.

10. Если в предыдущем вопросе Вы ответили «Да», укажите по какой причине?

- А) низкая заработная плата;
- Б) отсутствие взаимопонимания в коллективе;
- В) профессиональное выгорание;
- Г) свой вариант ответа _____

11. Если бы Вы сменили место работы, стремились бы Вы к общению с членами вашего коллектива?

- А) да, безусловно;
- Б) только с некоторыми коллегами;
- В) нет;
- Г) свой вариант ответа _____

12. К какой категории сотрудников Вы относитесь?

- А) директор учреждения;
- Б) заведующий отделением;
- В) специалист;
- Г) другое.

13. Ваш стаж работы в данном учреждении?

- А) до 1 года
- Б) от 1 до 5 лет
- В) от 5 до 10 лет
- Г) свыше 10 лет

14. Ваш пол?

- А) женский
- Б) мужской

15. Ваш возраст?

- А) от 20 до 30 лет
- Б) от 30 до 40 лет
- В) от 40 до 50 лет
- Г) свой вариант ответа _____

16. Ваше образование?

- А) средне-специальное
- Б) незаконченное высшее
- В) высшее Г) свой вариант ответа _____

Психометрический тест К.Э. Сишора

Инструкция: на каждый вопрос есть несколько вариантов ответа, необходимо выбрать верный для вас ответ и записать его обозначение в бланк. Ответы кодируются в баллах согласно следующим значениям: максимальная сумма – 19 баллов, минимальная – 5.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

- Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
- Участвую в большинстве видов деятельности (4)
- Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)
- Не чувствую, что являюсь членом группы (2)
- Живу и существую отдельно от нее (1)
- Не знаю, затрудняюсь ответить (1)

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

- Да, очень хотел бы перейти (1)
- Скорее перешел бы, чем остался (2)
- Не вижу никакой разницы (3)
- Скорее всего, остался бы в своей группе (4)
- Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
- Не знаю, трудно сказать (1)

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве классов (1)
- Не знаю, трудно сказать (1)

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)

- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
- Не знаю. (1)

5. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашем коллективе?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
- Не знаю (1)

Интерпретация: уровни групповой сплоченности определяются по шкалам, где показатель: 15,1 баллов и выше – это высокий уровень; 11,6 – 15 баллов – показатель выше среднего; 7 – 11,5 показатель средний; 4 – 6,9 показатель ниже среднего; 4 и ниже – низкий уровень.

Адаптированный опросник, К. Томаса «Стиль поведения в конфликте», Н.В. Гришиной.

Инструкция: в каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает Ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

Ответ «А»	Ответ «Б»
1. 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 согласны.
2. Я стараюсь найти компромиссное решение.	Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.
3. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
4. Я стараюсь найти компромиссное решение.	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.
6. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.	Я стараюсь добиться своего.
7. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.	Я считаю возможным уступить, чтобы добиться своего.
8. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.	Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. Я твердо стремлюсь достичь своего.	Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. 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. 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. Я предлагаю среднюю позицию.	Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши	Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

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

Интерпретация: количество баллов, набранных сотрудниками по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Модульный социотест Анцупова А.Я.

Инструкция: оценки выставляются на специальном бланке, при ответе на каждый вопрос отношение к другому члену группы может оцениваться любым баллом от +5 до -5 и от 0 до 10.

В первой колонке по вертикали числами обозначаются номера членов группы согласно предложенному списку. Оценки каждому члену группы выставляются знаком «+» или «-» в соответствующей строке и колонке бланка. Если опрашиваемый затрудняется оценить кого-либо из членов группы, то ставит значок в колонке, обозначенной буквами «т. о.» – «трудно оценить». Себе опрашиваемый либо вообще не ставит оценки, либо выставляет средние оценки по всем шкалам. Для облегчения задачи, сотрудникам был выдан вспомогательный материал, с прописанными вопросами и возможными оценками по каждой шкале. Например: +5; +4; +3; +2; +1; 0; -1; -2; -3; -4; -5 баллов.

1. Оцените Ваше отношение к каждому члену Вашего коллектива по шкале от -5 до +5, где: +5 – отношусь в высшей степени положительно; 0 – отношусь нейтрально; -5 – отношусь в высшей степени отрицательно; «т. о.» – трудно оценить.

2. Оцените, как к Вам, на Ваш взгляд, относится каждый член Вашего коллектива по шкале от - 5 до + 5, где: +5 – относятся в высшей степени положительно; 0 – относятся нейтрально; -5 – относятся в высшей степени отрицательно; «т. о.» – трудно оценить.

3. Оцените профессиональные знания по занимаемой должности каждого сотрудника по шкале от 0 до 10, где: 10 – обладает блестящими профессиональными знаниями; 5 – уровень профессиональных знаний средний; 0 – не обладает практически никакими профессиональными знаниями; «т. о.» – трудно оценить.

4. Оцените степень ответственности каждого сотрудника по шкале от 0 до 10, где: 10 – он (она) всегда готов (готова) взять ответственность на себя, искать причины ошибок в себе, а не в окружающих и лично отвечать за результаты своего труда (подчиненных); 5 – степень его (ее) ответственности средняя; 0 – он (она) всегда уклоняется от ответственности, стремится переложить ответственность за принятие решения и ошибки на своих начальников или подчиненных; «т. о.» – трудно оценить.

5. Оцените качество выполнения должностных обязанностей каждым членом Вашего коллектива по шкале от 0 до 10, где: 10 – свои должностные обязанности выполняет с высочайшим качеством; 5 – качество выполнения должностных обязанностей среднее; 0 – свои должностные обязанности выполняет исключительно плохо; «т. о.» – трудно оценить.

6. Сравните важность для каждого члена Вашего коллектива интересов организации и его личных интересов по шкале от 0 до 10, где: 10 – если его личные интересы сталкиваются с интересами организации, то он всегда пожертвует личными интересами в пользу коллективных; 5 – его личные интересы и интересы коллектива имеют для него примерно одинаковую ценность; 0 – если его личные интересы сталкиваются с интересами организации, то он всегда пожертвует коллективными интересами в пользу личных; «т. о.» – трудно оценить.

Тест: «Самооценка конфликтности»

Инструкция: сотрудникам будет предложено в каждом вопросе один из трех вариантов ответов.

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

- а) избегаю вмешиваться в ссору;
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

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

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

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) разумеется, я предложу свой план;
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

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

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

- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция.

- а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
- б) возмущаюсь, но про себя;
- в) открыто высказываю свое негодование.

б. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого

проекта;

б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;

в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

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

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

б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;

в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) делаю им замечание;

б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;

в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

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

а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;

б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;

в) выскажу ему все, что о нем думаю.

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

а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;

в) придираюсь к обслуживающему персоналу — повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.

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

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Интерпретация: каждый ответ оценивается от 1 до 4 очков, записывается в таблицу.

	Вопросы										
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

Обработка результатов:

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится

вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться 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 теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Тест «Критика и вы»

Инструкция: выберите один из вариантов ответов на каждый из предлагаемых ниже вопросов. Затем с помощью ключа проанализируйте свой выбор.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. Как вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку в кабинете, чем публично на людях;

в) предпочитаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке, в полушутливой форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

а) да, конечно;

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и «своей» службе и, если вижу

недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю недостатки работы «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

а) да, разумеется;

б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем лучше;

в) все зависит от этой самой «личности»: если она уж очень обидчива

учитываю это, а если нет – особо не церемонюсь.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указаниями на положительные моменты в деятельности объекта критики?

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом необходимости;

в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидится, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»?

а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;

в) стараюсь критиковать только по существу, не отвлекаясь на частности.

8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он критиковать не в праве, поэтому и стараюсь внести какие-либо предложения;

б) нет, я полагаю, что главное — обнажить проблему, указать на недостаток, а как его устранить — дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

в) как правило, предпочтительней конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение характерно для вас при ответе на критику?

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу «защиты от противного», то есть критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей службы»), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства и т. п.

11. Раздражает ли вас критика?

- а) да, как правило;
- б) не очень;
- в) смотря кто и как критикует.

12. Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?

- а) да, как правило;
- б) нет, крайне редко;
- в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как вы в дальнейшем строите отношения с критикующим вас человеком?

- а) как и прежде;
- б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;
- в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

- а) считаю их «приспособленцами», «трусишками», «угодниками»;
- б) нормально отношусь, что тут особенного;
- в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе?

- а) критика – это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;

б) управленческая деятельность – тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всякий, кому не лень;

в) и на критику существует мода.

Ключ к тесту

Варианты ответа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
б	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
в	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1

Обработка результатов:

8-18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том и другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходим некий «комплекс стабильности», то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19-32 балла. Вы терпеливо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни. Ваше поведение в роли критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» – вы редко «выходите из себя».

33-46 баллов. Вы по – деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки.

Модели поведения партнеров в переговорном процессе

Тип поведения	Характеристика поведения (модели)	Адекватный стиль общения
Избегающий	Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы. Стремится уйти от проблемы, изменить предмет обсуждения. Мотивы: чувство вины, отсутствие понимания сути проблемы.	Проявлять настойчивость, добиваться продолжения обсуждения проблемы. Быть активным, овладеть инициативой. Заинтересовать партнера показом вариантов решения проблемы и возможных положительных результатов
Уступающий	Соглашается на любое предложение, в том числе и невыгодное для себя. Мотивы: стремление избавиться от дискомфорта, вызванного конфликтной ситуацией.	Важно всесторонне обсудить принимаемое соглашение. Выяснить степень заинтересованности партнера в соглашении и показать его выгоду.
Отрицающий	Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения. Мотивы: отсутствие понимания сути проблемы, уход от дискомфорта, связанного с конфликтами	Необходимо всячески показывать наличие проблемы, ее сложность и опасность. Проявлять инициативу в обсуждении спорной проблемы. Создавать благоприятную атмосферу для обсуждения проблемы. Показывать пути и возможности разрешения проблемы
Наступающий	Стремится к успеху, принятию решения в свою пользу. Отвергает аргументы и доводы оппонента. Проявляет напор, агрессию. Мотивы: неосознанное стремление к победе, завышенная оценка предмета конфликта, амбиции.	Необходимо проявлять спокойствие, осмотрительность. Показывать свою позицию достаточно твердой и убедительной. Давать понять, что односторонних уступок не может быть. Предлагать свои варианты компромисса, разрешения проблемы

