



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

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ И ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ  
КАФЕДРА ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ И ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОЛОГИИ

**Профилактика конфликтного поведения сотрудников строительной  
организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению**

**44.04.02 Психолого-педагогическое образование**

**Направленность программы магистратуры**

**«Медиация в социальной сфере»**

**Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
73,91 % авторского текста  
Работа рекомендована к защите  
рекомендована/не рекомендована  
«06» февраля 2026 г.  
зав. кафедрой ТиПП  
Батенова Ю.В. Батенова Ю.В.

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ-322-224-2-1  
Сельмякова Ираида Валерьевна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент, доцент кафедры ТиПП  
Капитанец Елена Германовна

Челябинск  
2026

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Проблема конфликтного поведения в научных исследованиях.....	7
1.2 Особенности конфликтного поведения сотрудников строительной организации.....	14
1.3 Теоретическое обоснование модели профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.....	21
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	29
2.1 Этапы, методы и методики исследования.....	29
2.2 Характеристика выборки и анализ результатов исследования.....	35
ГЛАВА 3. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	43
3.1 Программа профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.....	43
3.2 Анализ результатов опытно-экспериментального исследования.....	49
3.3 Технологическая карта внедрения результатов исследования в практику.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Методики диагностики конфликтного поведения сотрудников строительной организации .....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Результаты исследования конфликтного поведения сотрудников строительной организации .....	91

ПРИЛОЖЕНИЕ 3	Программа профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	Результаты опытно-экспериментального исследования.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	Технологическая карта внедрения результатов исследования в практику.....	112

## ВВЕДЕНИЕ

Во все времена цивилизации конфликты имели значимую роль, как в природе, личной жизни человека, семье, организации, государстве, обществе. Конфликты человечества в XX веке унесли миллиарды жизней людей, и на сегодняшний день эта проблема, к сожалению, остается не решённой.

Конфликтология – достаточно молодая наука, ее исследуют в нескольких направлениях, таких как, правоведение, психология, педагогика, социобиология, философия, социология, математика, военные науки, искусствоведение, исторические и политические науки и др. Это доказывает, что изучение конфликтов вызывает огромный интерес общества в целом и каждого человека в отдельности.

Организация – это группа людей с разными мотивами, интересами, жизненными ориентирами и традициями, существующая для решения единой задачи. Индивидуальные отличия каждого человека в группе часто приводят к противоречиям, непониманию и разногласиям, которые иногда переходят в конфликты. Для предотвращения возникновения и разрушительного влияния конфликтов на людей, организацию или другой объект общественной системы существует профилактическая деятельность, представляющая активное вмешательство управляющего субъекта во взаимодействие людей в различных сферах жизни.

Проблема конфликтов и их профилактики на сегодняшний день остается до конца не изученной, это подтверждает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Цель исследования – теоретически обосновать и экспериментально проверить модель и программу профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

Объект исследования – конфликтное поведение сотрудников строительной организации.

Предмет исследования – профилактика конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

Гипотеза исследования: профилактика конфликтного поведения сотрудников строительной организации будет возможной, если сконструировать модель, разработать и реализовать психолого-педагогическую программу профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

Подтверждение выдвинутой гипотезы предполагает решение в рамках выпускной квалификационной работы следующих задач:

1. Проанализировать проблему конфликтного поведения в психолого-педагогической литературе.

2. Охарактеризовать особенности проявления конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

3. Разработать модель психолого-педагогической профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

4. Охарактеризовать этапы, методы и методики исследования.

5. Охарактеризовать выборку испытуемых и проанализировать результаты констатирующего эксперимента.

6. Разработать и реализовать психолого-педагогическую программу профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

7. Проанализировать результаты опытно-экспериментального исследования.

8. Разработать технологическую карту внедрения результатов исследования в практику.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы и методики исследования:

1. Теоретические: анализ специализированной литературы, метод синтеза, обобщение, целеполагание, моделирование.

2. Эмпирические: эксперимент (констатирующий и формирующий), тестирование.

3. Психодиагностические: Методика «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев, Методика «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса, Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру).

4. Методы математической статистики: Т-критерий Вилкоксона.

Теоретико-методологические основы исследования: психологические теории конфликтов: С.А. Баркова, Дж. Бертон, А. Маслоу, А.И. Наумова, А.И. Пригожина, А. Файоль, М. Фоллет, и др.; теории поведения в конфликтах: В.В. Багаева, Н.В. Гришина, Р. Килманн, А.М. Мамонтова, Н.А. Рождественская, Е.М. Рябущенко, А.В. Семенов, А.Н. Сизанов, Н.В. Степанова, К. Томас, Н.В. Фалейтор и др.

Теоретическая значимость работы заключается в методологической разработке проблемы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

Практическая значимость заключается в возможности внедрения в практику программы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

База исследования: строительная организация ИП Жданов С.А. в исследовании принимали участие 20 сотрудников в возрасте от 32 до 50 лет.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Проблема конфликтного поведения в научных исследованиях

Поведение рассматривается как универсальная характеристика процессов и явлений, происходящих в природе, обществе, а также в социальных и педагогических процессах. В научных исследованиях выделяются как традиционные подходы к изучению феномена поведения (анализ его ключевых характеристик, особенности взаимосвязей субъектов, степень их взаимного влияния и пр.), так и углубленное исследование отдельных аспектов данного явления [23, с. 144].

В нашем исследовании мы рассматриваем конфликтное поведение как одну из стадий развития конфликта. Известно, что развитие любой социальной группы, общества, а также каждого отдельного человека – это сложный процесс, который не всегда проходит гладко. Он зачастую сопровождается противоречиями и их разрешением.

Конфликты окружают нас повсюду: дома, на работе, в транспорте. Как отметил французский социолог Б. Гурней, «единственное место, где нет конфликтов – это кладбище». Социальные конфликты неизбежны в любой системе, потому что они играют важную роль в развитии общества [Цит. по: 3, с. 8].

При этом важно различать конструктивные конфликты, которые способствуют решению проблем, и деструктивные, которые ведут к разрушению. Исследованием этих вопросов занимается конфликтология – прикладная наука, интегрирующая знания из более чем 15 дисциплин, таких как психология, педагогика, этика, социология, юриспруденция и др.

Существует множество подходов к определению понятия «конфликт», и каждый из них подчеркивает разные аспекты данного явления.

Конфликт изначально предполагает противоборство [2]. Разница заключается лишь в том, что является источником противоборства.

В психологии конфликт рассматривается как столкновение противоположных, несовместимых тенденций, проявляющихся в сознании человека или в его взаимодействиях с другими людьми и группами, что сопровождается сильными негативными эмоциями.

С точки зрения педагогики, конфликт определяется как напряженность в отношениях, возникающая из-за явных или скрытых противоречий, столкновения разных точек зрения, интересов или мотивов людей, что приводит к борьбе между сторонами.

Отечественные конфликтологи Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк уточняют определение конфликта, рассматривая его как деятельность людей, которая обязательно подразумевает наличие цели. Придание конфликтному действию целевой направленности позволяет выделить в качестве участников конфликта только тех, кто способен к целенаправленному и осознанному поведению – то есть, тех, кто осознает свою позицию, планирует свои действия и сознательно использует ресурсы [Цит. по: 4, с. 193].

Таким образом, конфликтующие стороны должны быть активными субъектами. Это помогает отличить реальных участников конфликта от тех лиц и групп, которые лишь используются в качестве инструментов в борьбе между основными субъектами конфликтного взаимодействия.

Межличностный конфликт представляет собой открытое противостояние между взаимодействующими субъектами, которое возникает на основе противоречий, выражающихся в противоположных целях, несовместимых в конкретной ситуации.

Распространенное заблуждение заключается в том, что конфликт – это всегда борьба или столкновение, возникающее из-за структурных особенностей общества или личностных черт. Такая точка зрения препятствует эффективному определению стратегий разрешения

конфликтов. При таком подходе, конфликт становится трудным для локализации и разрешения. Однако, на практике, конфликты могут быть урегулированы путем налаживания эффективных коммуникативных связей между участниками.

Конфликт представляет собой не просто сдвиги в положении участника, но также и его удержание. В свою очередь, отсутствие конфликтов указывает на стабильность статуса индивида или коллектива, в то время как конфликтная динамика связана с непрерывными переменами, решениями и творчеством. Следовательно, конфликт является формой взаимодействия, основанной на несоответствии позиций участников, целящейся в одновременную трансформацию и поддержание их позиции в социальной группе или общности.

Конфликт можно определить как неизбежное явление в рамках любой социальной структуры, характеризующееся взаимодействием и поведенческими реакциями субъектов. Так же, как индивид не может достичь состояния совершенства и полной гармонии, общество также не лишено дефектов, и между его членами неизбежно возникают дисгармония и противоречия. Эти аспекты являются важными факторами социального прогресса. Конфликтные ситуации следует рассматривать как целенаправленные и осмысленные действия.

Д.Н. и О. Моргенштейн в своих трудах анализируют конфликт как процесс, в котором участники с несовпадающими интересами и методами их реализации взаимодействуют. Эти участники могут быть представлены как индивидуумы, коллективы, военные формирования, социальные классы или структуры, задачи которых охватывают области такие как организация, управление, стратегическое планирование и принятие ключевых решений, включая аспекты прогнозирования будущих операций [Цит. по: 16, с. 263].

К. Левин трактует конфликт как состояние, где индивид подвергается влиянию противоборствующих сил с сопоставимой мощностью. Решающую роль в интерпретации и разрешении конфликта играет

личностная сущность человека. Левин обращает внимание на конфликты, происходящие как внутри человека, так и в его взаимодействии с другими людьми [Цит. по: 9, с. 169].

Согласно ролевой теории, конфликт возникает в ситуации несовместимых ожиданий или требований, которым подвергается человек, выполняющий определенную роль в социальной или межличностной структуре. Такие конфликты классифицируются на межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые.

В рамках теории социального конфликта, предложенной Л. Козером, конфликт представляет собой борьбу за ценности и претензии на ограниченные ресурсы, такие как статус, власть или материальные блага. В этой борьбе одна сторона стремится нейтрализовать или устранить цели противника. При этом Козер подчеркивает позитивную роль конфликтов, способствующих поддержанию динамического равновесия в обществе. Если конфликт касается целей, ценностей или интересов, которые не затрагивают фундаментальные основы существования группы, он может быть полезен. Однако, если конфликт затрагивает важнейшие ценности, он становится опасным, так как несет угрозу разрушению группы [Цит. по: 24, с. 194].

Независимо от того, какое определение конфликта дается, исследователи всегда рассматривают его как специфическую форму поведения между индивидами. Некоторые ученые, такие как Л. Козер, видят в конфликтах исключительно положительные аспекты. В свою очередь, У. Линкольн признает как положительные, так и отрицательные стороны конфликтов.

Положительные эффекты конфликта по У.Ф. Линкольну проявляются следующим образом [Цит. по: 11, с. 157]:

- конфликт ускоряет процесс осознания личных и групповых интересов;
- помогает утвердить и подтвердить определенные ценности;

- способствует осознанию общих интересов, что может приводить к формированию союзов и объединений;
- способствует объединению людей со схожими взглядами;
- помогает разрядить напряжение и позволяет избежать более серьезных конфликтов;
- помогает расставить приоритеты;
- выполняет функцию безопасного выхода эмоций;
- привлекает внимание к проблемам или предложениям, требующим обсуждения, поддержки или юридического разрешения;
- способствует установлению новых контактов между людьми и группами;
- стимулирует разработку систем для предотвращения, урегулирования и управления конфликтами.

Отрицательные последствия конфликта по А. Линкольну включают:

- угроза интересам вовлеченных сторон;
- подрыв стабильности социальной системы;
- препятствие к быстрому внедрению изменений;
- потеря поддержки;
- зависимость от публичных заявлений, от которых сложно отказаться;
- склонность к поспешным решениям вместо взвешенных действий;
- снижение уровня доверия между сторонами;
- разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве;
- ослабление процесса формирования союзов и коалиций;
- склонность конфликта к углублению и расширению;
- угроза другим важным интересам из-за смещения приоритетов.

Таким образом, конфликт следует воспринимать как естественный элемент социального взаимодействия, свойственный любым социальным

системам. Независимо от подхода к его определению, конфликт всегда рассматривается как специфический способ поведения между индивидами.

Особенности конфликтного поведения определяются моделями его развития и стратегиями поведения. А.Я. Анцупов и С.В. Баклановский опираются на модель развития конфликтного поведения, предложенную Н.В. Гришиной [Цит. по: 1, с. 86].

Согласно модели Н.В. Гришиной, конфликтное поведение между оппонентами развивается в условиях ситуационного контекста, который включает общий характер взаимодействия сторон – кооперативный или конкурентный, условия протекания конфликта, наличие «третьих сил», а также прошлый опыт взаимодействия между участниками.

Прошлый опыт отношений играет ключевую роль в формировании определенных установок и типов поведения с оппонентом:

1. Позитивный опыт взаимодействия (если разногласия успешно разрешались или отсутствовали вовсе) формирует положительную установку на достижение согласия.

2. При неопределенном опыте, когда не всегда удавалось преодолеть противоречия или достичь соглашения, формируется неопределенная установка, сопровождаемая сомнениями в возможности договориться.

3. Негативный опыт эмоциональных взаимодействий (когда прошлые конфликты сопровождались непониманием и яркими негативными эмоциями) ведет к возникновению нежелания договариваться и усилению негативных эмоций в текущей ситуации.

Сформированные установки начинают оказывать влияние на параметры поведения сторон в конфликте. Эти параметры определяются целевыми компонентами, которые конфликтующие стороны ставят перед собой для разрешения возникших противоречий. В результате различия в целях приводят к разному восприятию каждой стороной своего оппонента.

В данном случае стороны могут стремиться достичь взаимопонимания, рассматривая это как основную цель. В другом случае акцент делается на решении самой проблемы или устранения ее причины, при этом взаимопонимание и согласие не являются обязательными. Третий вариант развития конфликта предполагает ориентацию на соперничество между сторонами.

Несмотря на кажущуюся стабильность предмета разногласий, степень этих разногласий может меняться в зависимости от характера отношений с оппонентом и установок на взаимодействие.

Восприятие противостоящей стороны напрямую влияет на динамику поведения и выбор средств воздействия, используемых участниками конфликта. Эти средства проявляются в конкретных типах поведения:

1. Сотрудничество – это тип поведения, при котором участники конфликта стремятся разрешить возникшие противоречия, опираясь на позитивные отношения и сохраняя их в процессе общения.

2. Кооперация – в этом типе поведения участники нацелены на решение возникшего конфликта, не учитывая факторы взаимных отношений, а полагаясь на формальные методы разрешения проблем.

3. Конкуренция – данный тип поведения характеризуется тем, что участники не стремятся к разрешению противоречий, а в первую очередь ориентированы на «победу» над противником, используя различные средства борьбы.

Таким образом, конфликтное поведение представляет собой специфическую форму социальных отношений между индивидами и группами, которая отличается действиями негативного характера. Эти действия обусловлены как объективными факторами, так и субъективным восприятием, направлены на защиту и реализацию собственных интересов и потребностей.

В основе конфликтного поведения лежит осознанное несовпадение интересов и ценностей сторон, которые стремятся к наиболее полному удовлетворению своих потребностей и достижению различных целей.

## 1.2 Особенности конфликтного поведения сотрудников строительной организации

Как правило, любая социальная система управления не может функционировать без трудового коллектива, который осуществляет уникальные для данной сферы общественно значимые задачи. Строительные компании также подчиняются этому правилу, причем они выделяются своим разнообразием и комплексностью задач. В контексте теории управления, основу функционирования строительной организации составляет система межличностных взаимоотношений [33, с. 17].

Строительная компания функционирует как социально-ориентированная система, где труд сотрудников осуществляется через командную работу. В современных исследованиях в области социологии и психологии возрастает интерес к изучению деталей работы трудовых коллективов, в частности в аспектах коммуникаций и межличностных связей внутри групп.

Коллектив в общественном сознании определяется как форма социальной группы, включающей личности, связанные общими целями и задачами, вовлеченные в процессы взаимодействия и восприятия общей идентичности, при этом получая признание своего статуса от внешней среды [35, с. 221].

Важно различать термины «группа» и «коллектив», которые часто используются в социальных науках. Группа – это формальное собрание людей, сформированное на базе структурных особенностей организации, и не обязательно имеющее единую мотивацию или тесные взаимосвязи между членами. В отличие от группы, коллектив объединяет личности на основании общих стремлений и взаимных интересов, что способствует

активному взаимодействию и совместной работе над достижением общих задач. Это взаимодействие способствует развитию крепких межличностных отношений, характеризующихся высоким уровнем сплоченности и взаимной поддержки, обогащая социальную динамику коллектива.

В научной литературе, посвященной теории управления, часто можно встретить такое понятие, как «служебный коллектив», под которым подразумевается «сформированное на правовой основе объединение индивидов, каждый из которых связан едиными и общезначимыми целями, интересами, с четко обозначенными функциональными обязанностями и реализует свои полномочия в процессе повседневной совместной деятельности при специально разработанном ресурсном обеспечении» [31].

В рабочей группе ключевую роль играют многообразные характеры участников и основания их действий, не исключая законодательные ограничения их профессиональной активности. Таким образом, наряду с внешними аспектами окружающей среды, значительное внимание придается внутренним аспектам функционирования коллектива.

Следовательно, рабочая группа является не только агрегатом сотрудников, занимающихся решением взаимосвязанных задач, но также и сложной социосистемой, функционирующей согласно многогранным социально-психологическим принципам. В рамках коллективной профессиональной работы персонал формирует организованное сообщество с четкими нормами и процедурами, что и определяет его как рабочий коллектив.

Современный работник строительной организации должен обладать высокой культурой профессиональной коммуникации и уметь эффективно взаимодействовать с различными партнёрами и коллегами. Личностный профиль такого сотрудника включает выраженную доброжелательность, отзывчивость и развитую эмоциональную устойчивость.

Важными аспектами эмоциональной сферы для работников стройорганизации являются способность контролировать агрессивные

импульсы, уравновешенность, самоконтроль в поведении и внешних проявлениях эмоций, а также владение приемами психологической саморегуляции для поддержания оптимального психоэмоционального состояния [30, с. 49].

Конфликтное поведение лежит, на наш взгляд, в корне эмоциональных проблем, характерных для деятельности сотрудника строительной организации. Так, С. Е. Кораблев говорит о том, что офисные сотрудники наиболее часто сталкиваются со следующими типами конфликтов [Цит. по: 29, с. 159]:

- личностные конфликты возникают из-за различий в характерах, взглядах на жизнь, убеждениях, поведении;
- рабочие конфликты возникают из-за несогласия по вопросам, связанным с несоответствием ожиданий и результатов, распределением рабочей нагрузки;
- субординационные и иерархические конфликты возникают между начальством и сотрудниками из-за различий во взглядах, низкой оплаты труда, завышенными требованиями, недостаточной мотивации.

Завершающий кластер конфликтов ассоциируется с регулярностью появления у работников проблем в организации их деятельности. Возможные причины конфликтов в трудовом коллективе строительного предприятия условно подразделяют на несколько категорий [19, с. 23].

Во многих случаях первопричинами межличностных конфликтов являются объективные условия, особенно связанные с нехваткой ресурсов, таких как материальные и технические средства. Не менее важную роль играют социально-организационные факторы, например, ситуации, когда сотрудник считает, что его коллега несправедливо получил руководящие полномочия или занял должность, на которую, по его убеждению, заслуживал быть назначен кто-то другой.

На перечисленные объективные предпосылки нередко наслаиваются субъективные причины конфликтов. К ним относятся поведенческие черты

личности – эгоцентризм, грубость, склонность к лжи, стремление к доминированию – которые порождают разнообразные формы межличностного напряжения. Важную роль играют и ценностные расхождения: различные представления о добре и зле, справедливости, должном поведении и т.д. Кроме того, различия в жизненном опыте, привычках, склонностях и манере взаимодействия приводят к различным мотивациям действий, что часто выливается в мотивационные конфликты между сотрудниками [21, с. 777].

К основным субъективным причинам межличностных конфликтов можно отнести психологические различия между людьми, включая несоответствие в ожиданиях, разную степень самоуверенности и восприятие безопасности, а также отличия в стремлении к получению одобрения и признания от окружающих. Такие конфликты часто возникают, когда словесные и невербальные сигналы одного участника резко контрастируют или посягают на ожидания другого, вызывая напряжение и разногласия.

Каждая ситуация напряженности между людьми, помимо универсальных причин, свойственных многим конфликтам, включает в себя уникальные факторы. Эти специфические детерминанты формируются на основе индивидуальных качеств участников, особенностей их взаимодействия и их предыдущего опыта.

В исследовании проблематики конфликтов на строительных площадках выявляются ключевые причины [32, с. 347]:

- неэффективное управление рабочим процессом: непостоянство рабочих графиков, перепады в уровне ответственности и чрезмерные рабочие нагрузки, отсутствие четкости в определении должностных обязанностей, а также проблемы в применении системы вознаграждения и мотивации;

- дефекты в системе управления: излишняя авторитарность в стиле руководства, некомпетентность в эффективном распределении

сотрудников, не учитывая их квалификацию и индивидуальные психологические характеристики;

В рамках организационной динамики, интенсивные диссонансы порой возникают между внутригрупповыми участниками: к примеру, стычки между продуктивными рабочими и теми, кто показывает менее впечатляющие результаты, столкновения интересов между новичками и опытными коллегами, препятствия, связанные с морально-этическими взглядами и психоэмоциональной несовместимостью, а также компетентностные качели в профессиональной подготовке индивидуальных сотрудников.

Темперамент, стиль лидерства и уровень эмоционального интеллекта руководителя значительно влияют на возникновение и развитие конфликтных ситуаций в коллективе.

Согласно анализу С.Е. Кораблева, в последней категории причин профессиональные проблемы тесно связаны с поведенческими особенностями и профессиональной компетентностью руководителя, включая его характер, методы управления и эффективность в определённых обстоятельствах [Цит. по: 18, с. 360].

Из индивидуально-психологических особенностей руководителей строительной организации, способствующих возникновению проблем и конфликтов, можно выделить [13, с. 108]:

- неспособность адекватно регулировать собственное эмоционально-психическое состояние при повышенной ответственности и переживаниях неуверенности;
- недоверие к подчинённым, препятствующее делегированию и открытому взаимодействию;
- неспособность замечать и учитывать отдельные положительные результаты труда на фоне общих неудовлетворительных показателей;

– некритичное перенесение устоявшихся профессиональных привычек и стилей работы из прежних коллективов в новую организационную среду;

– затруднения в выработке адекватной линии поведения при повышении по службе в составе того же коллектива, что вызывает напряжение и неоднозначную ролевую идентификацию.

Дополнительно, основные причины конфликтов, связанные с квалификациями и стилем управления лидера, включают: отсутствие опыта в менеджменте и в принятии быстрых решений; этические недостатки, такие как грубость, жестокость и неискренность; а также психологические характеристики – темперамент и черты характера (жесткость, высокая эмоциональная возбудимость, нестабильность, агрессивность в взаимодействии с подчинёнными, стремление к контролю, негибкость в методах).

В ситуациях конфликта индивид проявляет разнообразные стили поведения. К основным видам реакций на конфликты принадлежат [25, с. 167]:

1. Конструктивная модель конфликта стремится к разрешению противоречий, преследуя цель нахождения компромиссов. Она подразумевает сдержанность, контроль над эмоциями, корректное взаимодействие, а также честный и открытый диалог.

2. Деструктивный подход в конфликтных ситуациях нацелен на эскалацию и углубление разногласий. Это включает в себя унижения оппонента, отрицательные суждения о его характере, выражение подозрений и недоверия, а также нарушение принципов профессионального взаимодействия.

3. Конформистская модель поведения характеризуется пассивностью и уклончивостью, проявляется в нестабильности мнений и действий, склонности к приспособлению к взглядам оппонента, избегании противоречий и отказе от личной ответственности.

Для работника строительной компании оптимальным вариантом при разрешении конфликтов является применение конструктивного подхода в поведении. Следование конформистским методам рискованно, так как это может способствовать усилению агрессии со стороны других участников конфликта и даже провоцировать дальнейшее обострение ситуации.

Успех в управлении деловым конфликтом зависит от того, насколько руководитель учитывает следующие моменты [20, с. 53]:

- позиция и функции участников конфликта (начальник/сотрудник, возрастные различия, стаж работы и прочие аспекты);

- характеристика коммуникативного взаимодействия (направленность на достижение взаимопонимания, исключение индивидуальных предвзятостей, признание легитимности альтернативных взглядов, продуктивное восприятие обратной связи, способствующей оптимизации управленческих процессов и повышению эффективности трудовой активности);

- рациональное и обоснованное изложение своих взглядов при заключении дебатов;

- констатация существенных различий или, напротив, согласия позиций участников;

- точное определение объема различий в мнениях и выявление вопросов, нуждающихся в более глубоком рассмотрении и уточнении Standpoints;

- выражение профессиональной симпатии и уважения к сторонам дискуссии;

- извинения при нарушении норм делового этикета.

Регулярное обучение навыкам неконфликтного взаимодействия, детальный анализ факторов и видов конфликтов, исследование механизмов их возникновения обеспечивает работникам строительной компании

компетентный подход к предсказанию и предотвращению конфликтных моментов. Это повышает эффективность выбора методов разрешения конфликтов и устранения напряжения, способствуя целенаправленному укреплению дисциплины в команде и повышению производительности их работы.

Таким образом, к особенностям конфликтного поведения сотрудников строительной организации исходя из анализа научной литературы мы можем отнести недостаточно разнообразные стили поведения в конфликте, неадаптивно сформированные стратегии конфликтного поведения.

### 1.3 Теоретическое обоснование модели профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации

Для более эффективной профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации, нами была разработана модель профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации. Теоретическое обоснование модели опирается на целеполагание и моделирование, где целеполагание выступает первым этапом моделирования.

Дерево целей представляет собой иерархически структурированную схему, где каждая цель располагается в зависимости от ее уровня значимости и подчиненности другим задачам. Цели низшего уровня служат для выполнения более глобальных целей, находящихся выше в иерархии. На вершине этой структуры находится генеральная цель, которая является основной и самой главной [22, с. 166].

Поскольку достижение главной цели зачастую требует решения сложных, многоуровневых задач, ее разбивают на более мелкие подцели, каждая из которых способствует выполнению генеральной цели. Этот процесс продолжается до тех пор, пока подцели не станут достаточно

конкретными и выполнимыми, что позволяет реализовать план в строго установленные сроки и в соответствии с содержанием.

В процессе создания дерева целей может возникнуть ситуация, когда дальнейшая детализация становится нецелесообразной и выходит за рамки исходной идеи. В таких случаях целесообразно прекратить процесс декомпозиции. Если дерево целей построено корректно, оно может эффективно выступать в роли плана-графика для реализации задач.

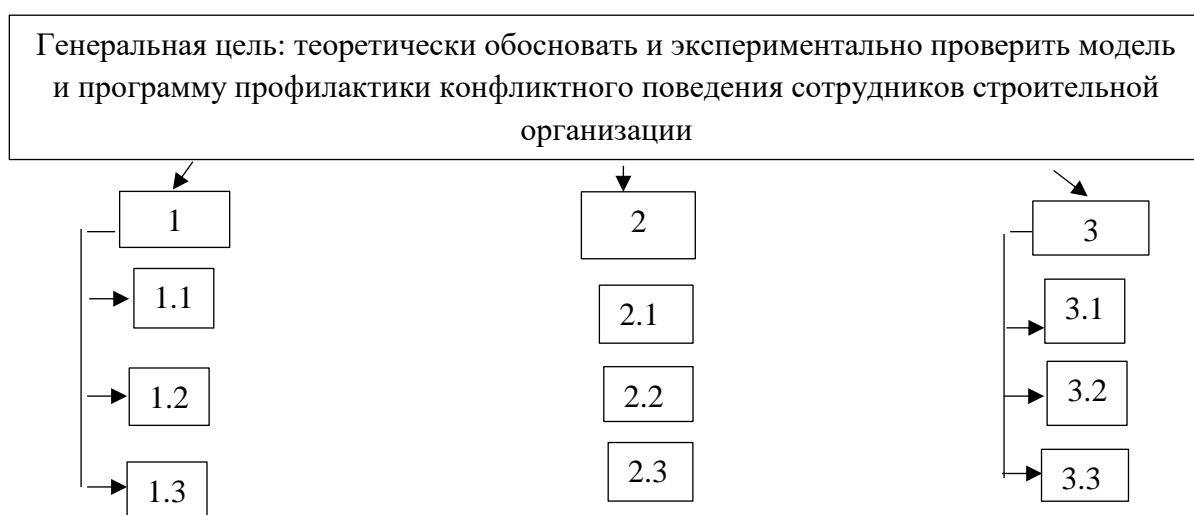


Рисунок 1 – «Дерево целей» исследования профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации

Метод «Дерево целей» основывается на теории графов и представляет собой как траекторные, определяющие направление движения к заданным стратегическим целям, так и точечные, определяющие достижение тактических целей, которые характеризуют степень приближения к заданным целям по заданной траектории [22].

Генеральная цель: теоретически обосновать и экспериментально проверить модель и программу профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

1. Изучить теоретические основы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

1.1. Рассмотреть проблему конфликтного поведения в научных исследованиях.

1.2. Исследовать особенности конфликтного поведения сотрудников

строительной организации.

1.3. Сконструировать модель профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

2. Организовать исследование профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

2.1. Определить этапы, методы и методики исследования.

2.2. Охарактеризовать выборку и проанализировать результаты констатирующего эксперимента.

3.1. Разработать психолого-педагогическую программу профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

3.2. Проанализировать результаты опытно-экспериментального исследования.

3.3. Разработать технологическую карту внедрения результатов исследования в практику.

Психолог может осуществлять деятельность по профилактике конфликтного поведения сотрудников строительной организации, при условии создания модели профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации. Работа будет эффективна, когда проходит в рабочем процессе, когда используются различные приемы и методы организации трудовой деятельности, например, можно применять такой метод как наблюдение.

В последнее время очень широко применяется метод моделирование, особое значение он имеет в психолого-педагогических исследованиях.

Модель – это графически представленная упрощенная версия конкретного объекта или явления, повторяющая его свойства [7, с. 24].

Модель необходима для графического и аналитического конструирования рассматриваемого объекта или явления.

В.И. Долгова рассматривает модель (в широком смысле) как упрощенное мыслительное или знаковое отображение объекта или системы объектов, которое используется для замещения оригинала в процессе

исследования, что позволяет получить новые знания о рассматриваемой проблеме. Также она подчеркивает важность системного подхода при моделировании, поскольку модель включает как описание целей и их особенностей, так и взаимосвязи между ними, что помогает глубже понять исследуемое явление [Цит. по: 26, с. 161].

Разработка исследовательских методик является одной из центральных задач в области психологии и педагогики, особенно в контексте применения передовых технологий, которые коррелируют с современными теоретическими подходами в национальной научной среде. Моделирование в этом контексте заключается в определении целей (или общего концепта) для создания образовательных систем, процессов или контекстов и в обозначении основных стратегий их осуществления [28, с. 270].

В области теоретического моделирования основная задача заключается в разработке новаторских концепций и структур, для которых отсутствуют прямые прототипы в реальном мире. Этот процесс начинается с анализа основных атрибутов и характеристик существующих процессов. Затем, опираясь на ключевую идею, идентифицируются и синтезируются новые потенциалы. Следующий шаг – это интеллектуальная синтезация, в ходе которой формируется концептуальный образ объекта исследования. Так, моделирование выполняет функцию умственной реконструкции состояний и динамики изучаемого материала.

Е.В. Зинько утверждает, что мысленный эксперимент представляет собой уникальную методику моделирования, опирающуюся на идеализационные процессы. Этот метод включает разработку идеализированных моделей, основываясь на теоретических концепциях о реальности и собранных эмпирических данных. Затем, эти модели интегрируются в специфическую динамическую систему для мысленного анализа возможных сценариев и динамик, которые может вызвать данная модель в условиях реального эксперимента [Цит. по: 20].

Е.К. Любова характеризует моделирование как технику изучения и осмысления объектов и явлений через их модели [Цит. по: 29].

Данная модель представляет собой систему, организованную согласно строгим методологическим правилам, что обеспечивает ее структурированность. Каждая часть модели включает в себя ключевые элементы, образуя четко определенные блоки. Благодаря своей компактности, модель легко усваивается. Важно отметить, что взаимосвязь всех компонентов и блоков критична: потеря любого элемента нарушает ее структурную целостность [15, с. 315].

К тому же, модель обладает рядом основных характеристик [6, с. 194]:

- модель должна адекватно отражать сущность изучаемого объекта, для чего и создается – соответствие;
- модель должна непрерывно отображать все изменения, происходящие с объектом – динамичность.

Психологическое моделирование подразумевает создание формальной модели, отражающей психические или социально-психологические процессы. В научных трудах понятие «модель» трактуется по-разному. В данном случае модель рассматривается как система, которая воспроизводит или демонстрирует важные характеристики, представленные в виде умозрительных или материальных объектов. В психологии модель интерпретируется как естественно существующие или специально созданные явления, предназначенные для изучения социально-психологических процессов и феноменов.

Спроектированная нами модель исследования профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации представлена на рисунке 2.

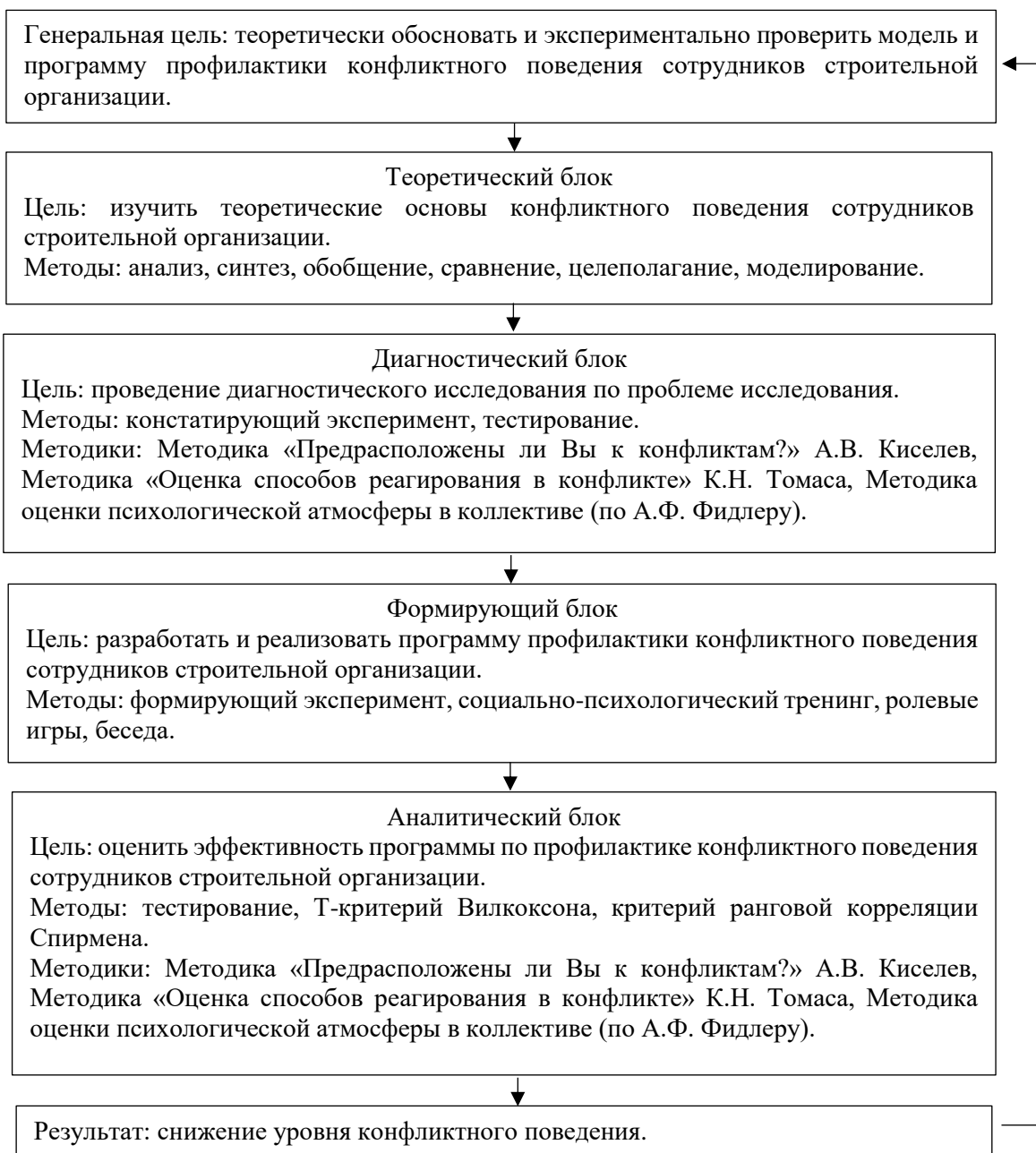


Рисунок 2 – Модель исследования профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации

Рассмотрим структурные компоненты модели:

- теоретический (изучить теоретические основы конфликтного поведения сотрудников строительной организации);
- диагностический (проведение диагностического исследования по проблеме исследования);
- формирующий (разработка и реализация программы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации);

– аналитический (проанализировать результаты исследования и составить рекомендации по профилактике конфликтного поведения сотрудников строительной организации).

Теоретический компонент.

Цель: изучить теоретические основы конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

Методы: анализ, обобщение, сравнение, синтез, целеполагание, моделирование.

Диагностический компонент.

Цель: определить уровень конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

Методы: констатирующий эксперимент и тестирование.

Методики: методика «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев, методика «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса, методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру).

Формирующий компонент.

Цель: разработать и реализовать программу профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

Методы: социально-психологический тренинг, ролевые игры, беседа.

Аналитический компонент.

Цель: оценить эффективность программы по профилактике конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

Методы: формирующий эксперимент, тестирование, Т-критерий Вилкоксона.

Методики: методика «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев, методика «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса, методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру).

Таким образом, модель исследования профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации, состоит из следующих структурных блоков: теоретический, диагностический, формирующий, аналитический.

#### Выводы по первой главе

Конфликтное поведение – это особая форма социальных взаимоотношений между индивидами и группами, характеризующаяся действиями негативного характера, которые обусловлены объективными факторами и субъективным восприятием факторов, с целью реализации и защиты собственных интересов и потребностей.

В основании конфликтного поведения лежит осознанное несовпадение интересов, ценностей субъектов во взаимном стремлении к наиболее полному удовлетворению разнообразных потребностей, достижению тех или иных целей.

К особенностям конфликтного поведения сотрудников строительной организации исходя из анализа научной литературы мы можем отнести недостаточно разнообразные стили поведения в конфликте, неадаптивно сформированные стратегии конфликтного поведения.

Мы использовали метод «Дерево целей», который включает в себя как траекторные, направляющие к стратегическим целям, так и точечные, показывающие достижение тактических целей. Этот метод основан на теории графов и с его помощью мы можем определить степень приближения к заданным целям по заданной траектории. Далее мы разработали модель исследования профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации, которая состоит из следующих структурных компонентов: теоретический, диагностический, формирующий, аналитический.

## **ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1 Этапы, методы и методики исследования**

Исследование проводилось в три этапа:

1. Поисково-подготовительный этап: теоретическое изучение психолого-педагогической литературы, целеполагание, моделирование и подбор методик для проведения констатирующего эксперимента. На этом этапе выполнено изучение литературы с целью рассмотрения проблемы конфликтного поведения сотрудников строительной организации. Были подобраны методики с учетом возрастных характеристик и темы исследования.

2. Опытно-экспериментальный этап: проведение констатирующего эксперимента и обработка результатов. На этом этапе была проведена психодиагностика по трем методикам. Полученные результаты были обработаны, сведены в общие таблицы и представлены в виде диаграмм. Разработана и реализована программа профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

3. Контрольно-обобщающий этап: проведена повторная диагностика, анализ и обобщение результатов исследования, статистическая обработка результатов, составление технологической карты внедрения результатов исследования в практику по профилактике конфликтного поведения сотрудников строительной организации, формулирование выводов и проверка гипотезы.

В исследовании конфликтного поведения сотрудников строительной организации был использован комплекс методов и методик:

1. Теоретические: анализ, синтез и обобщение психолого-педагогической литературы, целеполагание, моделирование.

2. Эмпирические: эксперимент (констатирующий и формирующий), тестирование.

3. Психодиагностические: методика «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев, методика «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса, методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру).

4. Методы математической статистики – Т-критерий Вилкоксона. Охарактеризуем методы и методики исследования.

Метод анализа литературы в научных исследованиях включает декомпозицию комплексных текстов на элементарные составляющие, что осуществляется как теоретически, так и практически. Этот аналитический процесс проводится в рамках когнитивной активности или прикладной работы исследователя и охватывает аспекты объектов, их атрибутов или связей между ними.

Синтез является методологией, позволяющей интегрировать различные компоненты и характеристики объекта в целостную структуру. Этот метод активно применяется как в прикладных областях, так и в процессе научного исследования.

Обобщение – это процесс умозаключения или когнитивный переход от частного к общему, когда из множества отдельных элементов, таких как объекты, события или идеи, выделяются общие элементы или характеристики. Этот процесс включает в себя идентификацию существенных свойств, функциональных взаимосвязей или закономерностей поведения, которые являются типичными для данной группы. Таким образом, обобщение позволяет формировать более абстрактные категории или понятия, обладающие широкой применимостью и обеспечивающие глубокое понимание анализируемых явлений.

Метод моделирования осуществляет создание аналогов для изучения разнообразных психологических механизмов, аимируя на подтверждение их соответствия реальности и значимости. В процесс вовлечены

формулировка цели, ключевые элементы и структурные соединения. Чтобы обеспечить надёжность и валидность моделей, используются проверочные процедуры, выполняемые учёными. Таким образом, моделирование представляет собой создание аналогий для сложных психологических явлений с последующей оценкой их эффективности.

Моделирование – это процесс систематизации и структурирования идей и поведенческих алгоритмов, направленный на решение определенных задач. Согласно Ю.З. Кушнеру, моделирование представляет собой «методологию создания и анализа моделей». Анализ моделей позволяет расширить знания и сформировать комплексное видение изучаемого объекта или явления [30, с. 143].

При разработке модели важно придерживаться определенной последовательности шагов:

Этап 1. Внимательное изучение и систематический анализ документов, связанных с объектом или процессом исследования, и разработка начальной гипотезы, предоставляющей базу для последующего создания модели.

Этап 2 включает разработку иерархии целей и детализированное планирование проекта. Процесс включает последующую реализацию как эмпирической, так и теоретической фазы согласно установленным этапам. В ходе исследования проводится модификация плана и уточнение первоначальной гипотезы с учетом новых данных.

Этап 3. Анализ и оценка альтернативных моделей, представленных на предыдущем этапе, с целью выбора наилучшего варианта. Завершается этап утверждением и стандартизацией финальной модели объекта или явления для дальнейшего использования.

Метод моделирования активно используется в области педагогики для решения обучающих задач. Он позволяет разрабатывать дидактические модели, стимулирующие познавательную активность студентов и

способствующие применению личностно-ориентированных стратегий в педагогической деятельности [25].

Целеполагание является критическим начальным этапом в любом исследовательском процессе, где основная миссия и дополнительные задачи (часто организованные в иерархическую структуру, известную как «дерево целей») определяются в соответствии с предназначением системы и исполняемыми ей функциями. Этот процесс сопряжён с созданием идеализированного образа искомого результата, который в последствие должен быть воплощён в конкретные, объективные результаты. Целеполагание также подразумевает уточнение целей с учётом потенциальных препятствий и ограничений, что способствует обеспечению реальности и выполнимости задач, повышая их практическую значимость и эффективность [21].

Эксперимент как метод научного познания предполагает целенаправленное вмешательство исследователя в ситуацию с целью систематической манипуляции одними или несколькими переменными и регистрации соответствующих изменений в поведении или характеристиках исследуемого объекта. В настоящем исследовании использовался констатирующий эксперимент.

Констатирующий эксперимент служит для фиксирования текущего состояния психических свойств и характеристик личности, а также их изменений во времени; в отличие от формирующего, он не направлен на целенаправленное формирование новых качеств у испытуемых. Констатирующий эксперимент может проводиться как в лабораторных, так и в естественных условиях; его задача – документирование изменений зависимых показателей и описание их динамики, при этом вопросы причинно-следственных воздействий требуют дополнительных проверок и обычно решаются в рамках формирующих или контролируемых экспериментальных процедур [7].

Формирующий эксперимент – это метод, при котором исследователь активно влияет на испытуемого с целью изучения изменений в его психике или поведении. Этот подход позволяет наблюдать и анализировать, какие трансформации происходят в психической сфере испытуемого в результате оказываемого воздействия [60, с. 407].

Метод тестирования – это техника психологической оценки, использующая унифицированные задания и вопросы с определённой системой оценивания для квантификации индивидуальных различий. В рамках нашего исследования этот подход реализован через тщательный подбор соответствующих диагностических инструментов.

Советы по осуществлению тестирования и анализу результатов:

1. Участникам детально представляют суть исследования и задачи проведения тестирования.
2. Перед стартом каждый участник получает четкое и детальное руководство по процедуре выполнения теста.
3. Исследователь подтверждает корректность понимания инструкций участниками эксперимента.
4. При проведении испытаний формируют спокойное пространство, изолированное от внешних помех.
5. Исследователь поддерживает объективность, воздерживаясь от предоставления подсказок или поддержки участникам эксперимента.
6. Информация остается в строгой тайне и не передается посторонним организациям.
7. Данные об исходах исследования передаются напрямую участнику или его официальному представителю.

Изучим применяемые подходы к анализу данных.

Отобранные подходы должны соответствовать основным стандартам качества:

- валидность – это степень, в которой метод оценки корректно измеряет конкретное качество, которому он предназначен;

- надежность и точность психометрических оценок;
- научность – это применение методик, основанных на фундаментальных исследованиях, демонстрирующих их научное подтверждение.

В качестве методик исследования, которые полностью соответствовали этим критериям были применены:

Методика «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев.

Цель данной методики в выявлении черт характера, предрасполагающих к конфликтам в межличностном общении. Рекомендуется с возраста 14 лет и старше. Испытуемому предложено ответить на 9 вопросов о том, как они сами в соответствующих условиях могут содействовать возникновению конфликта.

Методика «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса.

Цель: изучение особенностей поведения в конфликтных ситуациях. Методику рекомендуется применять для людей с 12 лет. Методика определяет типические способы реагирования человека на конфликтные ситуации, выявляет тенденции его взаимоотношений в сложных условиях. Испытуемому предлагается 30 пар суждений из каждой пары необходимо выбрать то, которое в большей степени характеризует его собственное поведение.

Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (вариант по А.Ф. Фидлеру) предназначена для диагностики сложившихся внутри группы эмоционально-психологических отношений. Исследование проводится с помощью диагностической шкалы – опросника, адаптированного Ю.Л. Ханиным, и опирается на приём семантического дифференциала. Участники сами оценивают коллектив по ряду биполярных шкал, что позволяет получить представление о восприятии атмосферы внутри группы. Возможность анонимного заполнения повышает достоверность ответов; её показатель дополнительно укрепляется при комбинировании с другими инструментами (например, социометрией).

Методика универсальна по возрасту и может применяться в различных типах коллективов. В опроснике испытуемым предлагается оценить десять пар противоположных по смыслу слов, отражающих характеристики групповой атмосферы.

Для проверки гипотезы исследования и сравнения результатов психодиагностики нами был применен метод математической статистики Т-критерий Вилкоксона. данный метод применяется для сравнения результатов на одной и той же группе выборки. С его помощью можно выявить наличие изменений в психологических особенностях, а также он дает возможность оценить их масштаб и значимость, способствуя определению, в какой степени одно изменение результатов является более значимым по сравнению с другим.

Таким образом, исследование конфликтного взаимодействия сотрудников строительной организации, проходило в три этапа: поисково-подготовительный, опытно-экспериментальный, контрольно-обобщающий.

В работе был использован комплекс методов: теоретические: анализ, синтез и обобщение психолого-педагогической литературы, целеполагание, моделирование; эмпирические: эксперимент (констатирующий и формирующий), тестирование по методикам: методика «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев, методика «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса, методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру). Методы математической статистики: Т-критерий Вилкоксона. Представленные этапы, методы и методики полностью отвечают задачам, цели исследования.

## 2.2 Характеристика выборки и анализ результатов исследования

Исследование конфликтного поведения проводилось на базе малого строительного предприятия, зарегистрированного как индивидуальный предприниматель (ИП Жданов С.А.). В выборку вошли 20 сотрудников в возрасте от 32 до 50 лет (12 женщин и 8 мужчин), имеющих высшее

образование и стаж работы в организации не менее трёх лет. По профессиональной направленности респонденты представляют инженерные специальности и сметное дело: в состав выборки вошли специалисты проектно-технического отдела, инженеры по проектированию и технологи, а также сметчики, ответственные за расчёт стоимости и учёт расходов на строительные работы. Такой состав респондентов делает базу адекватной для исследования профессионально обусловленных аспектов конфликтности в малом строительном коллективе.

Особенности организационной обстановки. Коллектив характеризуется стабильностью и межпрофессиональной компетентностью: сотрудники демонстрируют высокий уровень квалификации и практический опыт, что обеспечивает оперативное решение технических задач. В то же время функционирование предприятия носит выразительно практико-ориентированный характер – преобладают неформальные каналы коммуникации и оперативные инструкции от руководителя, что способствует быстрой координации работ, но порождает предпосылки для недопонимания при распределении ответственности и ресурсов. Основные источники напряжения в коллективе связаны с сжатыми сроками выполнения проектов, ограниченным ресурсным обеспечением и неоднозначностью полномочий при пересечении зон компетенций инженеров и сметчиков. В целом взаимоотношения в коллективе носят рабочий, деловой характер с элементами взаимного уважения, однако при возрастании операционного давления возрастает вероятность эскалации конфликтов, что и явилось предметом настоящего исследования.

Диагностика проводилась в первой половине дня, обстановка была доброжелательная, установилась поддерживающая теплая атмосфера, был обеспечен комфортный психологический климат.

Первой была проведена диагностическая методика «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселева, результаты представлены на рисунке 3 и в таблице 2.1 ПРИЛОЖЕНИЯ 2.

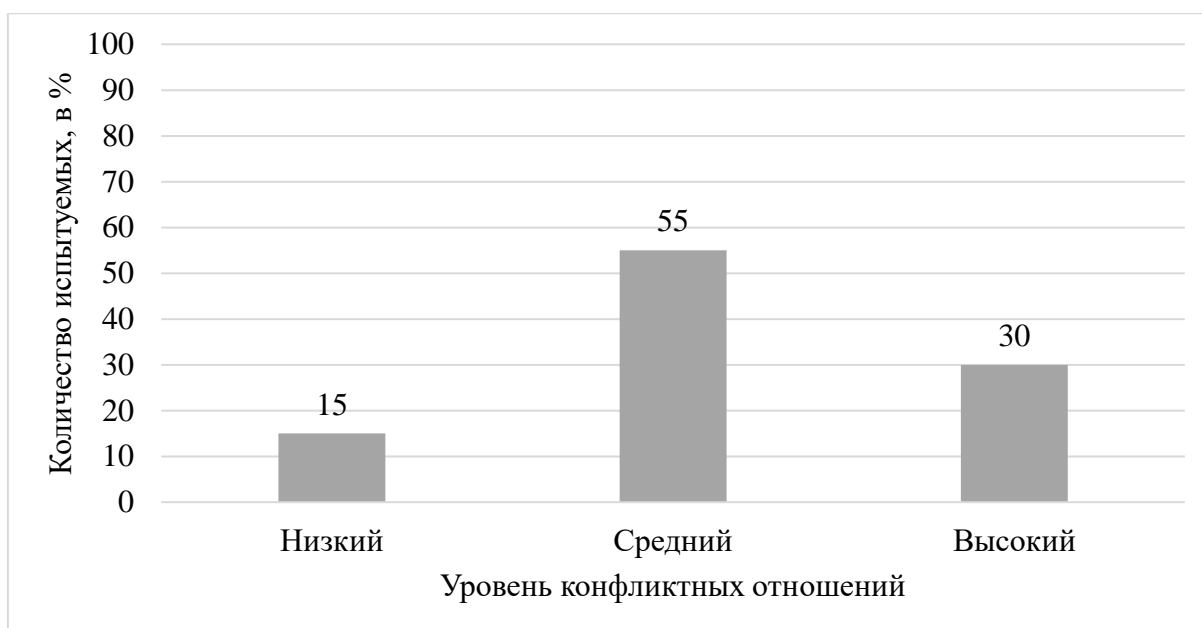


Рисунок 3 – Результаты исследования конфликтных отношений сотрудников строительной организации по методике «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев

Из рисунка 3 мы видим, что в коллективе 15 % (3 человека) имеют низкий уровень предрасположенности к конфликтам. Это говорит о том, что эти испытуемые скорее всего не являются источником конфликтов, однако общение с ними не всем доставляет удовольствие, потому как не всем нравятся люди, которые во всем и со всеми соглашаются. При этом их пассивность невольно делает таких людей косвенными виновниками конфликтов.

Средний уровень предрасположенности к конфликтам выявлен у 55 % (11 человек) испытуемых. Полученный результат свидетельствует о том, что эти люди общительные и покладистые, способны противостоять обострениям отношений в группе, коллективе.

Высоким уровнем предрасположенности к конфликтам характеризуется 30 % (6 человек) испытуемых. Это говорит о том, что данные сотрудники строительной организации склонны провоцировать конфликты не ради дела, а «из-за принципа». Они могут испытывать удовлетворение давая волю своим эмоциям и наблюдая как разгораются страсти вокруг них.

Второй мы применили методику «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса, результаты которой представлены на рисунке 4 и в таблице 2.2 ПРИЛОЖЕНИЯ 2.

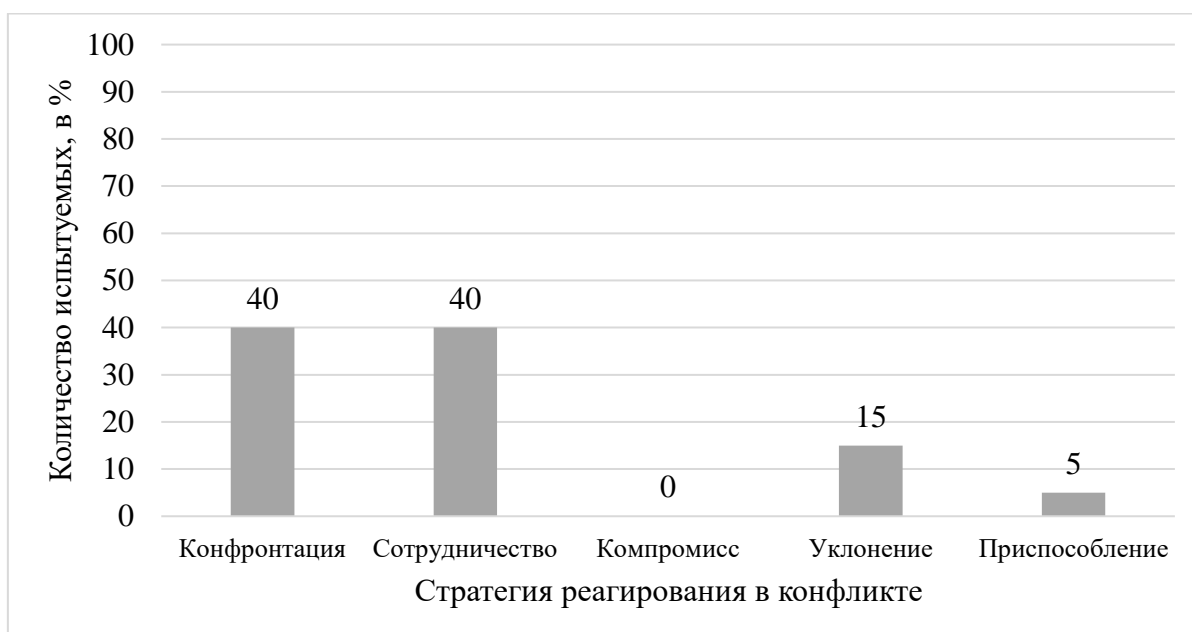


Рисунок 4 – Результаты исследования конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса

Из данных рисунка мы видим, что в коллективе испытуемых выявлено 40 % (8 человек) имеющих стратегию конфронтация. Этим людям свойственно стремиться к удовлетворению своих интересов в ущерб интересам других людей. Стратегию сотрудничество выбирают 40 % (8 человек) испытуемых. Для этих людей характерно в спорных ситуациях приходить к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон. Среди сотрудников строительной организации не выявлены люди, выбирающие стратегию компромисс. Стратегию уклонение предпочитают 15 % (3 человека) испытуемых. Это говорит о том, что для них характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей. Наименьшее количество испытуемых – 5 % (1 человек) выбирают стратегией в конфликте приспособление. Данная стратегия является противоположной соперничеству, представляя собой принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого.

Следующей мы применили методику оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф. Фидлеру, результаты представлены на рисунке 5 и в таблице 2.3 ПРИЛОЖЕНИЯ 2.

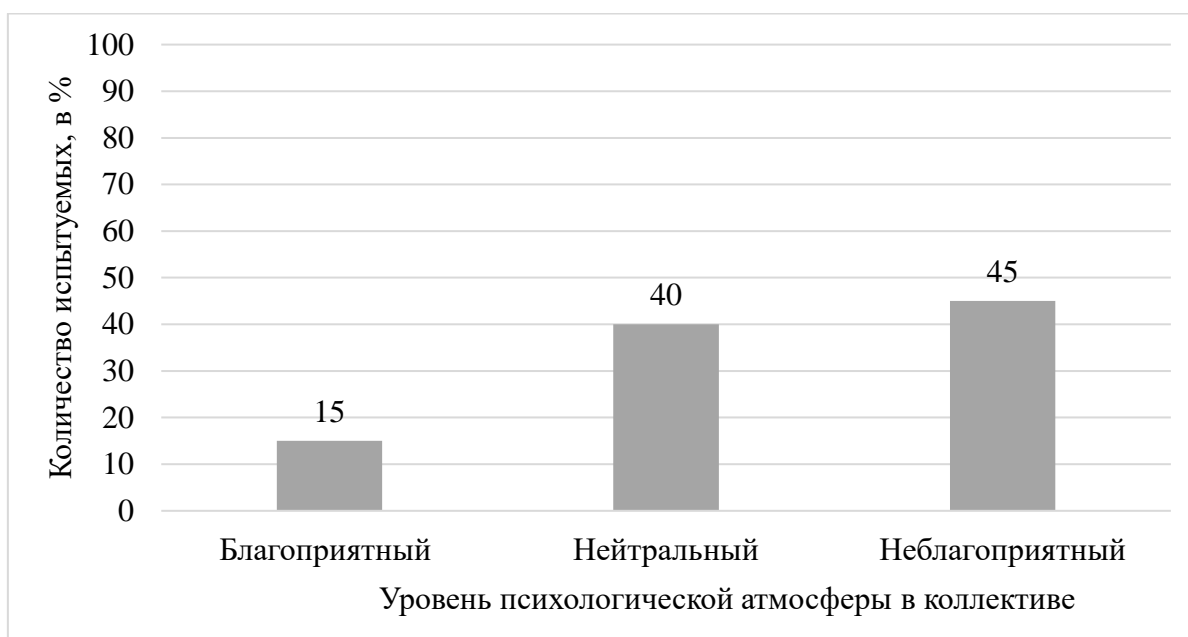


Рисунок 5 – Результаты исследования конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф. Фидлеру

Проанализировав результаты, представленные на рисунке 5, можно установить, что лишь 15 % опрошенных (3 человека) оценивают обстановку в своем рабочем коллективе строительной корпорации как благоприятную. Эти работники подчеркивают наличие в команде таких ключевых факторов, как дружелюбие, высокий уровень организации, стремление к сотрудничеству и взаимоподдержке, а также наличие положительной эмоциональной атмосферы, что, по их мнению, значительно повышает продуктивность групповой работы.

Из результатов опроса выяснилось, что 40 % респондентов (8 человек) посчитали, что в их коллективе преобладает нейтральный психологический климат. Это говорит о том, что эмоциональный баланс этих работников находится в состоянии стабильности. Такие сотрудники обычно предпочитают оставаться вне конфликтов, хотя зачастую оказываются среди их свидетелей. Вероятно, это также указывает на то, что они могут

быть частично недовольны рабочей средой и методами руководства в данной строительной компании.

В подавляющем большинстве случаев, персонал строительной компании, что составляет 45 % сотрудников (9 человек), оценили микроклимат в коллективе как крайне напряженный. Это подразумевает, что столь значительная доля работников может неоднократно сталкиваться с конфликтными ситуациями как внутри команды, так и в отношениях с менеджментом. Проявления нехватки поддержки со стороны коллег и отсутствия дружелюбного взаимодействия внутри группы ощущаются ими особенно остро.

Исследование выявило, что конфликтное поведение сотрудников строительной организации характеризуется высоким средним и высоким уровнем и проявляется в недостаточной сформированности навыков взаимодействия, обидах, неспособности адекватно выражать свои эмоции, контролировать их и управлять ими.

#### Выводы по второй главе

Исследование конфликтного поведения сотрудников строительной организации, проходило в три этапа: поисково-подготовительный, опытно-экспериментальный, контрольно-обобщающий.

В работе был использован комплекс методов: теоретические: анализ, синтез и обобщение психолого-педагогической литературы, целеполагание, моделирование; эмпирические: эксперимент (констатирующий), тестирование по методикам: методика «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев, методика «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса, методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру).

Исследование конфликтного поведения сотрудников строительной организации проходило на базе организации Индивидуальный предприниматель Жданов С.А. В исследовании принимали участие

сотрудники, в количестве 20 человек (из них 12 женщин и 8 мужчин) в возрасте от 32 до 50 лет.

По методике «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев коллективе 15 % (3 человека) имеют низкий уровень предрасположенности к конфликтам. Средний уровень предрасположенности к конфликтам выявлен у 55 % (11 человек) испытуемых. Высоким уровнем предрасположенности к конфликтам характеризуется 30 % (6 человек) испытуемых.

По методике «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса в коллективе испытуемых выявлено 40 % (8 человек) имеющих стратегию конфронтация. Стратегию сотрудничество выбирают 40 % (8 человек) испытуемых. Стратегию уклонение предпочитают 15 % (3 человека) испытуемых.

По методике оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф. Фидлеру благоприятной психологическую атмосферу считают только 15 % (3 человека) испытуемых. По мнению 40 % (8 человек) в коллективе нейтральная психологическая атмосфера. Наибольшее число сотрудников – 45 % (9 человек) считают психологическую атмосферу в коллективе неблагоприятной.

На основании полученных результатов мы выявили, что значительная часть коллектива демонстрирует средний и высокий уровень предрасположенности к конфликтам. Это свидетельствует о потенциальной угрозе возникновения напряженных ситуаций, способных негативно повлиять на производственные процессы и психологический климат в коллективе.

На основании полученных результатов констатирующего эксперимента, было принято решение о необходимости участия всех сотрудников строительной организации в программе профилактики конфликтного поведения, потому что это важно для повышения согласованности действий внутри команды и развития культуры

конструктивного общения. Совместное участие способствует лучшему взаимопониманию, выравниванию ожиданий и укреплению командного духа.

Кроме того, профилактическая программа дает каждому участнику возможность повысить личную стрессоустойчивость, освоить навыки саморегуляции и научиться эффективным стратегиям поведения в конфликтных ситуациях. Это важно не только для поддержания внутреннего баланса, но и для повышения общей эффективности труда.

Таким образом, участие в программе всех сотрудников – не только мера по снижению уровня конфликтности, но и важный шаг к созданию здорового психологического климата и устойчивого развития организации.

### **ГЛАВА 3. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1 Программа профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации**

Конфликтология – достаточно молодая наука, ее исследуют в нескольких направлениях, таких как, правоведение, психология, педагогика, социобиология, философия, социология, математика, военные науки, искусствоведение, исторические и политические науки и др. Это доказывает, что изучение конфликтов вызывает огромный интерес общества в целом и каждого человека в отдельности.

Организация – это группа людей с разными мотивами, интересами, жизненными ориентирами и традициями, существующая для решения единой задачи. Индивидуальные отличия каждого человека в группе часто приводят к противоречиям, непониманию и разногласиям, которые иногда переходят в конфликты. Для предотвращения возникновения и разрушительного влияния конфликтов на людей, организацию или другой объект общественной системы существует профилактическая деятельность, представляющая активное вмешательство управляющего субъекта во взаимодействие людей в различных сферах жизни.

Проблема конфликтов и их профилактики на сегодняшний день остается до конца не изученной, это подтверждает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Цель: профилактика конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

Задачи:

1. Повысить уровень осознания причин и последствий конфликтов среди сотрудников строительной организации.

2. Развить коммуникативные и регуляторные навыки для эффективного разрешения конфликтных ситуаций.

3. Сформировать позитивный психологический климат через укрепление межличностного взаимодействия и корпоративной культуры.

Программа ориентирована на сотрудников небольших организаций, возрастной диапазон от 30 до 55 лет.

Принципы работы:

1. Добровольность и безопасность: участники принимают участие по желанию; соблюдается психологическая безопасность.

2. Конфиденциальность: все, что говорят участники в группе, не покидает ее.

3. Практическая направленность: упражнения ориентированы на перенос навыков на рабочие ситуации.

4. Пошаговость и доступность: от знакомящих упражнений к сложным моделям поведения.

5. Активность участников: обучение через действие, переживание и рефлекссию.

Методы работы: социально-психологический тренинг, ролевые игры, беседа.

Формы работы: работа групповая и в малых группах.

Структура занятия: ритуал приветствия, разминка, основное содержание занятия, рефлексия прошедшего занятия, ритуал прощания.

Программа состоит из 8 занятий, каждое занятие длительностью 90 минут. Занятия проводились 1 раз в неделю на протяжении двух месяцев.

Ход тренинга:

Занятие 1. «Знакомство и командообразование».

Цель: знакомство и представление себя.

Упражнение «Круг представлений».

Цель: установить контакт, запомнить имена и роли участников.

Упражнение «Профессия в трёх словах».

Цель: кратко обозначить профессиональные ожидания и сферы ответственности.

Упражнение «Ассоциативный жест».

Цель: развить внимание к невербальным сигналам, улучшить запоминание коллег.

Упражнение «Правила группы».

Цель: совместно сформулировать нормы работы и поведения на тренинге.

Занятие 2. «Психология конфликта: понятия и источники».

Цель: формирование теоретических знаний в области психологии конфликта.

Упражнение «Определяем конфликт».

Цель: выработать общее понимание терминов и видов конфликтов.

Упражнение «Причины на карте».

Цель: выявить типичные источники конфликтов в строительной среде (сроки, ресурсы, роли).

Упражнение «Стили поведения».

Цель: распознать собственные и чужие стиль реагирования в конфликте (соперничество, компромисс, избегание и др.).

Упражнение «Кейс-разбор».

Цель: проанализировать реальную или смоделированную ситуацию, выделить эскалацию и точки вмешательства.

Занятие 3. «Маски общения: что скрыто за ролью».

Цель: почувствовать на себе разные маски; выяснить, как они мешают или помогают общению.

Упражнение «Маска на стуле».

Цель: примерить разные социальные роли и увидеть, как они влияют на коммуникацию.

Упражнение «Читаем тело».

Цель: тренировать распознавание эмоций и намерений по мимике и позе.

Упражнение «Смена ролей».

Цель: почувствовать, как меняется тон и содержание разговора при смене «маски».

Упражнение «Обратная связь по маске».

Цель: получить мнение коллег о том, какие маски мешают, а какие помогают в работе.

Занятие 4. «Язык, который ранит: переводим в конструктив».

Цели:

1. Сформулировать «принижающие» фразы, которые могут использовать руководители по отношению к подчиненным.

2. Научится переформулировать негативные фразы в конструктивные.

Упражнение «Сборник принижений».

Цель: выявить фразы и формулировки, демотивирующие сотрудников.

Упражнение «Переформулировщик».

Цель: практиковать перевод негативных высказываний в конкретную конструктивную обратную связь.

Упражнение «Диалог начальник-сотрудник».

Цель: отработать корректные формулировки в моделированных ситуациях.

Упражнение «Личный рефлекс-шаблон».

Цель: составить шаблоны ответов для повседневной практики.

Занятие 5. «Распознавание и противодействие уничижению».

Цели:

1. Участники тренинга научатся распознавать как выглядят различные формы уничижительных и принижающих высказываний.

2. Обсудят возможные стратегии противостояния уничижительным высказываниям.

3. Участники вспомнят и обдумают ситуации с принижающими высказываниями из своего личного опыта и отработают различные альтернативные варианты уверенного реагирования и ответа.

Упражнение «Категории унижений».

Цель: научиться классифицировать вербальные и невербальные формы принижения.

Упражнение «Стратегии защиты».

Цель: выработать набор реакций (предупреждение, границы, переадресация) в ответ на унижительные высказывания.

Упражнение «Ролевые пробы».

Цель: отработать уверенные и безопасные реакции в смоделированных конфликтах.

Упражнение «Анализ случаев из практики».

Цель: проанализировать личные примеры участников и подобрать альтернативные способы поведения.

Занятие 6. «Мысли, эмоции и регуляция в конфликте».

Цели:

1. Отработка навыка объективно воспринимать и осознавать конфликтные ситуации, характер своих мыслей, логику и последовательность действий.

2. Отработка умений преобразования деструктивных мыслей, вызванных негативными ситуациями в конструктивные.

Упражнение «Карта автоматических мыслей».

Цель: фиксировать и осознавать автоматические негативные мысли в конфликтной ситуации.

Упражнение «Переписать мысль».

Цель: практиковать преобразование деструктивных мыслей в конструктивные установки.

Упражнение «Техника 3-ступенчатого дыхания».

Цель: освоить простую методику эмоциональной стабилизации перед реакцией.

Упражнение «Разбор сценариев».

Цель: проанализировать последствия разных реакций и выбрать наиболее эффективную линию поведения.

Занятие 7. «Две точки зрения: видеть оппонента».

Цель:

1. Попытайтесь взглянуть на конфликт как психологическое явление с 2-х противоположных точек зрения.

Упражнение «Переобувание».

Цель: сознательно взять роль оппонента и аргументировать его позицию.

Упражнение «Треугольный диалог».

Цель: рассмотреть конфликт с точки зрения третьей стороны (заказчик, сметчик, подрядчик) и найти общие интересы.

Упражнение «Поиск общих целей».

Цель: научиться формулировать и озвучивать зоны совпадения интересов для снижения противостояния.

Упражнение «Составление компромиссов».

Цель: наметить практические шаги для достижения рабочих решений, приемлемых для сторон.

Занятие 8. «Итоги и закрепление навыков».

Цель: завершить тренинг, обобщить полученную информацию.

Упражнение «Дорожная карта».

Цель: каждый участник формирует персональный план применения новых навыков на рабочем месте.

Упражнение «Обратная связь 360°».

Цель: получить и дать конструктивную оценку изменений у коллег.

Упражнение «Рефлексивный круг».

Цель: осмыслить ключевые открытия и укрепить мотивацию к дальнейшей работе.

Упражнение «Ритуал прощания».

Цель: завершить тренинг позитивно, закрепить чувство команды и договорённости о дальнейших шагах.

Таким образом, системная профилактика конфликтного поведения в строительной организации должна включать не только теоретическую подготовку и практические упражнения, но и четко выстроенный цикл внедрения, поддержки и оценки результатов. Регулярные тренинги по коммуникативным и эмоциональным навыкам формируют у сотрудников способность распознавать и контролировать провоцирующие эмоции, выстраивать конструктивный диалог и быстро находить компромиссы, что напрямую повышает эффективность командной работы и качество выполнения проектов. Важной составляющей является вовлечение руководителей всех уровней: их пример, своевременная обратная связь и поддержка создают среду, в которой новые поведенческие модели закрепляются и распространяются по коллективу. Разработанная программа тренинга направлена на формирование благоприятного психологического климата, развитие эмпатии, уверенности в себе, навыков конструктивного общения и умения преодолевать стрессовые ситуации. Содержание занятий охватывает ключевые аспекты межличностного взаимодействия и предоставляет участникам инструменты для осознания и трансформации негативных моделей поведения. Упражнения способствуют как личностному росту сотрудников, так и улучшению командного взаимодействия, снижая вероятность возникновения деструктивных конфликтов на рабочем месте.

### 3.2 Анализ результатов опытно-экспериментального исследования

После реализации программы профилактики конфликтных отношений сотрудников строительной организации нами была проведена

повторная диагностика по тем же методикам, что и на констатирующем этапе.

Результаты исследования по методике «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселева, результаты представлены на рисунке 6 и в таблице 4.1 ПРИЛОЖЕНИЯ 4.

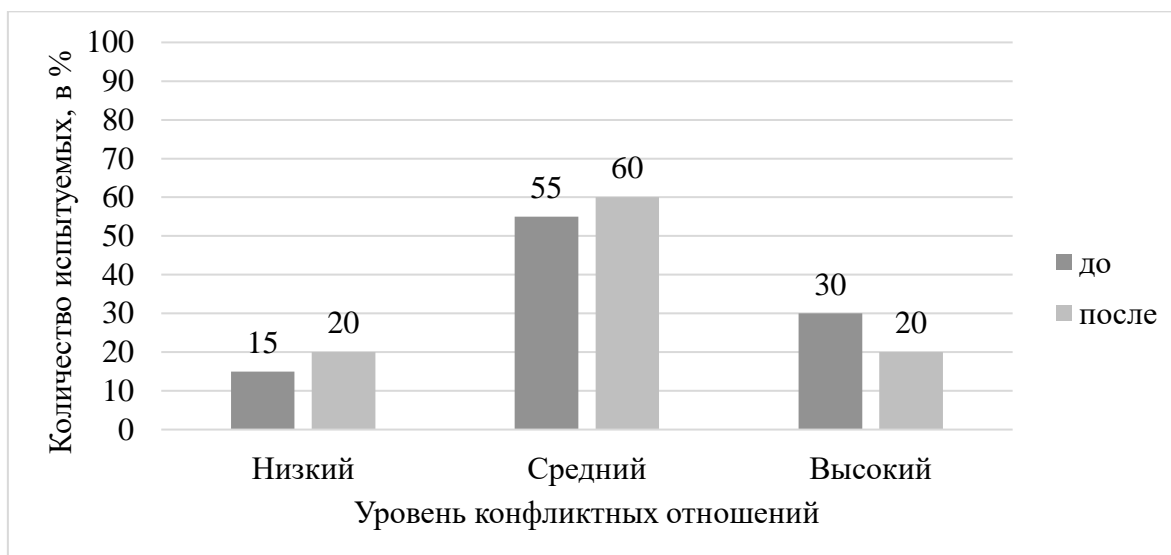


Рисунок 6 – Результаты исследования конфликтных отношений сотрудников строительной организации по методике «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев до и после реализации программы

Из рисунка 7 мы видим, что испытуемых с низким уровнем стало больше, было 15 % (3 человека), после реализации программы профилактики стало 20 % (4 человека), это свидетельствует о том, что программа способствовала снижению внутреннего напряжения, повысила стрессоустойчивость и улучшила навыки конструктивного взаимодействия у части участников. Испытуемые стали лучше понимать себя и других, научились управлять своими реакциями и применять более спокойные и рациональные стратегии взаимодействия.

Испытуемых со средним уровнем стало больше на 5 % – было 55 % (11 человек) испытуемых, стало 60 % (12 человек). Это умеренное повышение может говорить о том, что часть из них перешла в группу с более низким уровнем конфликтности, благодаря чему общая картина стала более благоприятной.

Испытуемых с высоким уровнем стало меньше на 10 % – с 30 % (6 человек) до 20 % (4 человека). Это означает, что у части участников, которые ранее демонстрировали повышенную раздражительность, импульсивность и склонность к агрессивным реакциям, произошли значительные личностные изменения. Вероятно, они научились распознавать причины собственного напряжения и использовать инструменты саморегуляции, получили опыт конструктивного решения проблемных ситуаций. Это уменьшает вероятность деструктивных конфликтов в будущем.

Результаты исследования по методике «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса представлены на рисунке 7 и в таблице 4.2 ПРИЛОЖЕНИЯ 4.

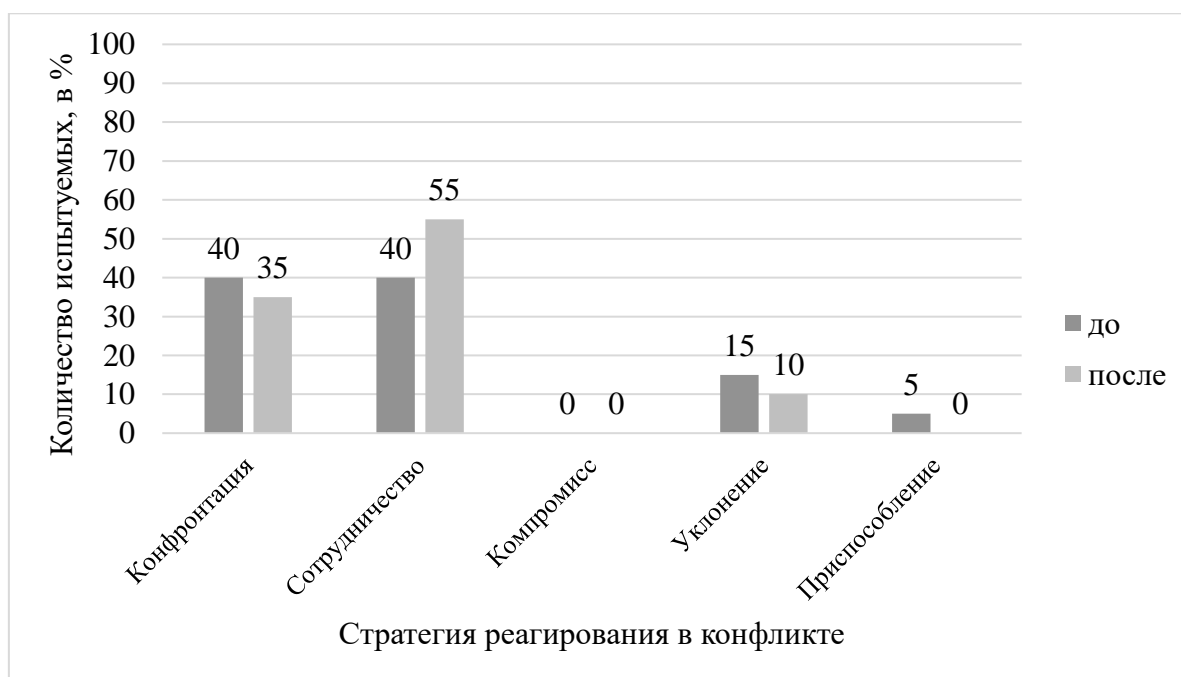


Рисунок 7 – Результаты исследования конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса

Из данных рисунка мы видим, что испытуемых, выбирающих стратегию конфронтация до реализации программы профилактики было 40 % (8 человек), после реализации программы стало 35 % (7 человек). Снижение числа людей, выбирающих конфронтационный стиль, говорит о

том, что программа профилактики помогла участникам отказаться от агрессивной тактики разрешения конфликтов. Конфронтация подразумевает прямое противостояние и нацеленность на победу в конфликте, часто без учета интересов другой стороны.

Стратегию сотрудничество до реализации программы профилактики выбирали 40 % (8 человек), после реализации программы данную стратегию выбрали 55 % (11 человек). Сотрудничество – это наиболее эффективная и зрелая стратегия, направленная на совместный поиск решений, при котором учитываются интересы всех сторон. Рост испытуемых с этой стратегией свидетельствует о том, что программа профилактики способствовала формированию у сотрудников навыков конструктивного общения, активного слушания и ориентации на долгосрочные, взаимовыгодные отношения.

После реализации программы также не выявлены сотрудники строительной организации, выбирающие стратегию компромисс.

Испытуемых, предпочитающих стратегию уклонение до реализации программы было 15 % (3 человека), стало 10 % (2 человека). Снижение числа сотрудников, выбирающих данную стратегию, говорит о росте уверенности и готовности сотрудников к открытому диалогу. Это может свидетельствовать о том, что после прохождения программы сотрудники стали меньше бояться конфликтов и более активно участвуют в их разрешении.

До реализации программы профилактики 5 % (1 человек) выбирали стратегию приспособление, после реализации программы испытуемых с данной стратегией не выявлено.

Результаты исследования по методике оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф. Фидлеру, представлены на рисунке 8 и в таблице 4.3 ПРИЛОЖЕНИЯ 4.

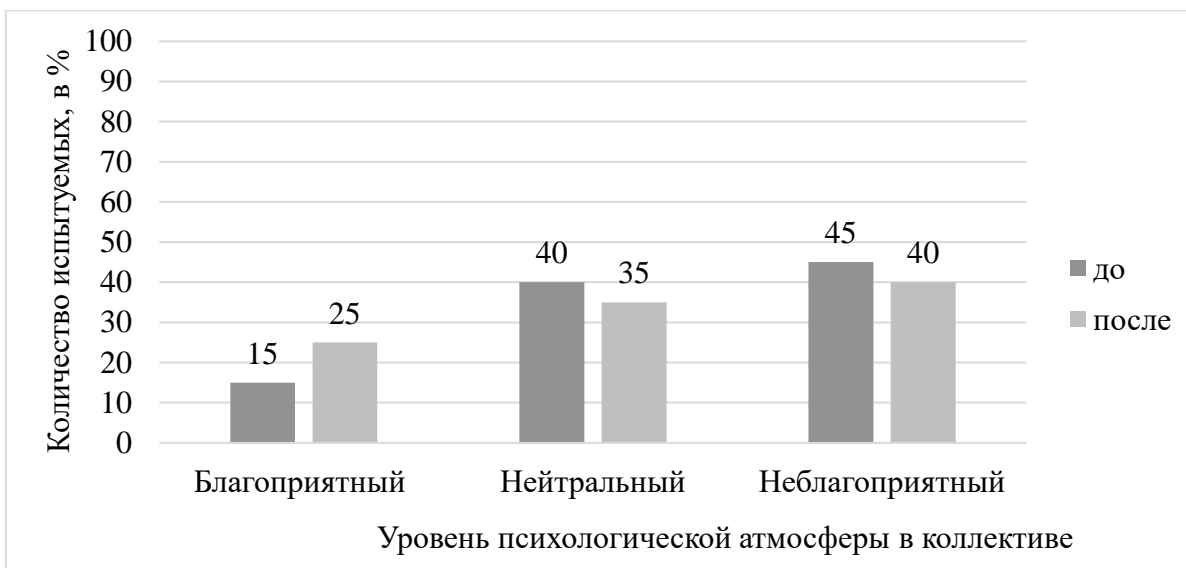


Рисунок 8 – Результаты исследования конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф. Фидлеру

Проанализировав результаты, представленные на рисунке 9, можно установить, что до реализации программы профилактики благоприятной психологическую атмосферу в коллективе считали 15 % (3 человека), после реализации программы так стали считать 25 % (5 человек). Это говорит о значительном улучшении эмоционального фона в коллективе. Рост на 10 % указывает на то, что программа реально повлияла на восприятие межличностных отношений и комфорт внутри коллектива. Люди начали чувствовать себя спокойнее, безопаснее и, возможно, заметили улучшение взаимодействия с коллегами.

До реализации программы профилактики 40 % респондентов (8 человек) считали, что в их коллективе преобладает нейтральный психологический климат, после реализации программы этого мнения стали придерживаться 35 % (7 человек). Незначительное снижение доли «нейтральных» оценок может свидетельствовать о том, что часть этих людей перешли в группу тех, кто теперь считает атмосферу благоприятной. Это положительный сдвиг, особенно в сочетании с уменьшением количества негативных оценок.

До реализации программы 45 % сотрудников (9 человек), оценивали микроклимат в коллективе как крайне напряженный, после реализации программы таких испытуемых стало 40 % (8 человек). Это важный показатель эффективности программы. Снижение числа сотрудников строительной организации сданным показателем говорит о небольших изменениях в коллективе: снизился уровень конфликтности, тревожности, возможно, улучшилось руководство или методы управления. Также это может быть связано с тем, что участникам программы были даны инструменты по управлению эмоциями, разрешению конфликтов и формированию поддержки внутри команды.

Таким образом, результаты анализа указывают на выраженное улучшение психологического климата в коллективе после реализации профилактической программы. Увеличилось число людей, воспринимающих атмосферу как позитивную, снизилось количество нейтральных и негативных оценок. Это свидетельствует о том, что программа достигла своей цели: снизила напряженность и повысила уровень психологического комфорта в коллективе.

Для оценки эффективности программы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации проведен расчет T-критерия Вилкоксона для методики «Предрасположены ли вы к конфликтам?» А.В. Киселева.

Сформулированы 2 гипотезы.

H0: Интенсивность сдвигов в направлении снижения у сотрудников строительной организации уровня предрасположенности к конфликтам не превышает интенсивность сдвигов в направлении снижения.

H1: Интенсивность сдвигов в направлении снижения у сотрудников строительной организации уровня предрасположенности к конфликтам превышает интенсивность сдвигов в направлении повышения. Результаты расчетов представлены на рисунке 9 (ПРИЛОЖЕНИЕ 4, таблица 4.4).

$T_{кр}=43 (p \leq 0.01)$ ;  $T_{кр}=60 (p \leq 0.05)$

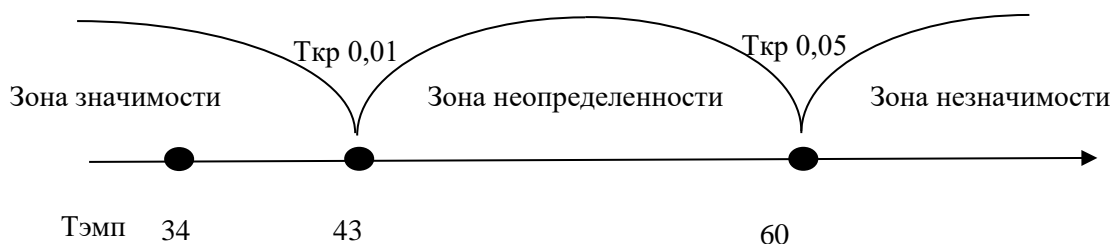


Рисунок 9 – Ось значимости для расчета T-критерия Вилкоксона данных диагностики конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике «Предрасположены ли вы к конфликтам?»  
А.В. Киселева

В ходе расчетов было установлено, что эмпирическое значение находится в зоне значимости ( $T_{эмп} = 34$ ), следовательно, можно сделать вывод, что значимые сдвиги в снижении уровня предрасположенности к конфликтам сотрудников строительной организации до и после проведения программы присутствуют. Это означает, что изменения, которые произошли после реализации программы, являются статистически значимыми, т.е. принимается гипотеза  $H_1$ .

Для оценки эффективности программы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации проведен расчет T-критерия Вилкоксона для методики К.У. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», адаптированной Н.В. Гришиной (стиль конфронтация).

Сформулированы 2 гипотезы.

$H_0$ : Интенсивность сдвигов в направлении снижения у сотрудников строительной организации показателей конфронтации в конфликтном поведении не превышает интенсивность сдвигов в направлении их повышения.

$H_1$ : Интенсивность сдвигов в направлении снижения у сотрудников строительной организации показателей конфронтации в конфликтном поведении превышает интенсивность сдвигов в направлении повышения. Результаты расчетов представлены на рисунке 10 (ПРИЛОЖЕНИЕ 4, таблица 4.5).

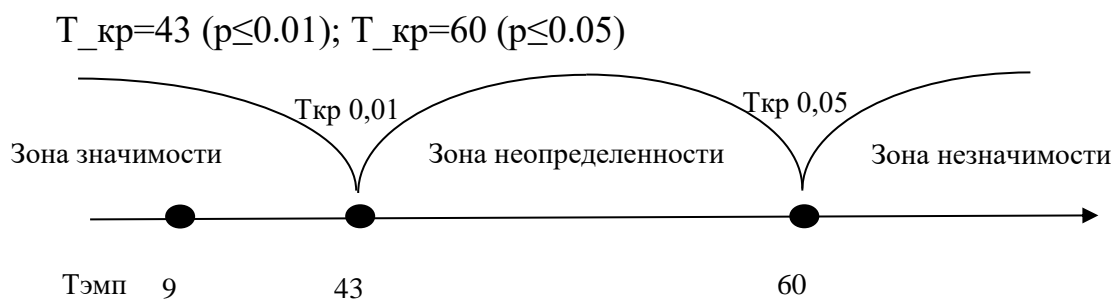


Рисунок 10 – Ось значимости для расчета Т-критерия Вилкоксона данных диагностики конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике К.У. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», адаптированной Н.В. Гришиной (стиль конфронтация)

В ходе расчетов было установлено, что эмпирическое значение находится в зоне значимости ( $T_{эмп} = 9$ ), следовательно, можно сделать вывод, что значимые сдвиги в снижении показателей конфронтации в конфликтном поведении сотрудников строительной организации до и после проведения программы присутствуют. Это означает, что изменения, которые произошли после реализации программы, являются статистически значимыми, т.е. принимается гипотеза  $H_1$ .

Для оценки эффективности программы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации проведен расчет Т-критерия Вилкоксона для методики К. У. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», адаптированной Н. В. Гришиной (стиль сотрудничество).

Сформулированы 2 гипотезы.

$H_0$ : Интенсивность сдвигов в направлении снижения у сотрудников строительной организации показателей сотрудничества в конфликтах превышает интенсивность сдвигов в направлении повышения.

$H_1$ : Интенсивность сдвигов в направлении снижения у сотрудников строительной организации показателей сотрудничества в конфликтах не превышает интенсивность сдвигов в направлении повышения. Результаты расчетов представлены на рисунке 11 (ПРИЛОЖЕНИЕ 4, таблица 4.6).

$T_{кр}=43 (p \leq 0.01); T_{кр}=60 (p \leq 0.05)$ .

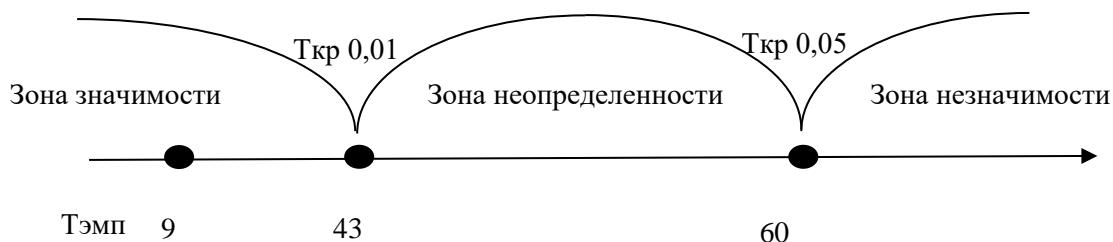


Рисунок 11 – Ось значимости для расчета Т-критерия Вилкоксона данных диагностики конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике К.У. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», адаптированной Н.В. Гришиной (стиль сотрудничество)

В ходе расчетов было установлено, что эмпирическое значение находится в зоне значимости ( $T_{эмп} = 9$ ), следовательно, можно сделать вывод, что значимые сдвиги в повышении уровня показателей сотрудничества сотрудников строительной организации до и после проведения программы присутствуют. Это означает, что изменения, которые произошли после реализации программы, являются статистически значимыми, т.е. принимается гипотеза  $H_1$ .

Для оценки эффективности программы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации проведен расчет Т-критерия Вилкоксона для методики оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру) (Субъективная оценка ( $K_{со}$ )).

Сформулированы 2 гипотезы.

$H_0$ : Интенсивность сдвигов в направлении снижения у сотрудников строительной организации уровня благоприятности психологического климата превышает интенсивность сдвигов в направлении повышения.

$H_1$ : Интенсивность сдвигов в направлении снижения у сотрудников строительной организации уровня благоприятности психологического климата не превышает интенсивность сдвигов в направлении повышения. Результаты расчетов представлены на рисунке 12 (ПРИЛОЖЕНИЕ 4, таблица 4.7).

$T_{кр}=43$  ( $p \leq 0.01$ );  $T_{кр}=60$  ( $p \leq 0.05$ ).

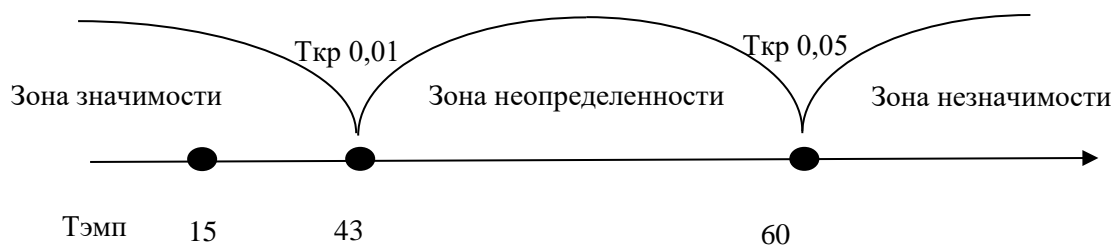


Рисунок 12 – Ось значимости для расчета Т-критерия Вилкоксона данных диагностики конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру)

В ходе расчетов было установлено, что эмпирическое значение находится в зоне значимости ( $T_{\text{эмп}} = 15$ ), следовательно, можно сделать вывод, что значимые сдвиги в повышении уровня благоприятности психологического климата сотрудников строительной организации до и после проведения программы присутствуют. Это означает, что изменения, которые произошли после реализации программы, являются статистически значимыми, т.е. принимается гипотеза  $H_1$ .

Таким образом, после реализации программы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации, участники программы были повторно обследованы.

На основе сравнения исходных и итоговых данных диагностики было установлено, что в результате внедрения специально разработанной программы наблюдаются следующие положительные изменения: снижение уровня предрасположенности к конфликтам и снижения у сотрудников строительной организации показателей конфронтации в конфликтном поведении, а также повышение показателей сотрудничества в конфликтах и уровня благоприятности психологического климата.

Это свидетельствует о том, что предложенная разработанная и реализованная программа профилактики конфликтного поведения оказалась эффективной и показала высокую результативность.

Гипотеза исследования подтверждена, поставленные задачи успешно решены.

### 3.3 Технологическая карта внедрения результатов исследования в практику

Внедрение результатов исследования профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации состоит из семи этапов. Представим характеристику этих этапов по В.И. Долговой.

1. Целеполагание внедрения программы профилактики конфликтного поведения.

Содержание:

На данном этапе формулируются цели и задачи программы, определяются основные направления и содержание работы. Проводится анализ актуальности проблемы конфликтного поведения в строительной организации. Разрабатывается общий план реализации программы, включая временные рамки и ожидаемые результаты.

Цель этапа: определить стратегию и структуру реализации программы профилактики конфликтного поведения.

Ответственные: специалист по управлению персоналом, психолог организации, руководитель подразделения.

Сроки: 1 неделя.

2. Формирование положительной установки на внедрение программы.

Содержание:

Создание мотивации у сотрудников и руководителей к участию в программе. Подчеркивается значимость снижения уровня конфликтности для повышения эффективности командной работы и создания благоприятного климата в коллективе.

Цель этапа: сформировать положительное отношение и заинтересованность сотрудников и руководства к реализации программы.

Формы работы: информационные сессии, собрания с руководством, индивидуальные беседы, распространение информационных материалов.

Ответственные: психолог организации, руководитель HR-службы, линейные менеджеры.

Сроки: 1-2 недели.

3. Исследование уровня конфликтного поведения.

Содержание:

Проводится диагностика текущего уровня конфликтности среди сотрудников, выявляются причины и формы конфликтного поведения. Используются психологические тесты, опросы, наблюдение, интервью. Анализируются критические зоны и группы риска.

Цель этапа: получить достоверную картину уровня и характера конфликтности в коллективе.

Методы: анкетирование, тестирование, интервьюирование, наблюдение, анализ жалоб и конфликтных ситуаций.

Ответственные: психолог организации, специалист по кадрам.

Сроки: 2 недели.

4. Пилотное внедрение программы.

Содержание:

Проводится апробация элементов программы профилактики конфликтов в одном или нескольких подразделениях. Оцениваются практическая применимость и эффективность методик. При необходимости программа корректируется.

Цель этапа: опробовать методы профилактики и урегулирования конфликтов в ограниченной группе и внести корректировки.

Ответственные: психолог организации, кураторы пилотных подразделений.

Сроки: 1 месяц.

5. Масштабное внедрение программы.

Содержание:

Программа реализуется на всех уровнях организации. Проводятся тренинги по командному взаимодействию и управлению конфликтами,

создаются внутренние регламенты разрешения конфликтов, проводится работа с руководителями.

Цель этапа: снизить уровень конфликтности в организации и повысить культуру взаимодействия между сотрудниками.

Формы работы: групповые тренинги, деловые игры, коучинг, психологические консультации, супервизии для руководителей.

Ответственные: психолог, HR-отдел, линейные менеджеры.

Сроки: 2 месяца.

6. Совершенствование программы.

Содержание:

Проводится мониторинг промежуточных результатов, уточняются методики, вносятся улучшения. Организуется постоянное методическое сопровождение, обучение новых специалистов, формируются внутренние процедуры профилактики конфликтов.

Цель этапа: обеспечить устойчивую реализацию программы и улучшить качество работы с конфликтами.

Формы работы: анализ обратной связи, семинары, внутренняя аттестация, внедрение внутренних политик по работе с конфликтами.

Ответственные: психолог, HR-отдел, методисты (при наличии).

Сроки: 1 месяц.

7. Тиражирование успешного опыта.

Содержание:

Обобщение результатов, подготовка методических рекомендаций, обмен опытом с другими организациями или филиалами. Организация обучающих мероприятий и публикаций.

Цель этапа: Распространение эффективных практик внутри компании и за ее пределами.

Ответственные: психолог, HR-директор, администрация организации.

Сроки: по мере накопления результатов.

Исследование, ориентированное на изучение конфликтных ситуаций среди работников строительной компании, послужило основой для формирования психологических и педагогических стратегий. Эти стратегии оформлены как набор действий с целью усиления эффективности командной работы и обеспечения адекватных условий для управления конфликтами.

Конфликтные ситуации на работе неотъемлемы и играют роль в динамике функционирования каждой компании. Их причины многообразны – от мелких несогласий до крупных противостояний. Однако, игнорирование своевременного решения конфликтов может вызвать негативные эффекты: падение уровня производительности, потерю квалифицированных кадров и ухудшение морального состояния коллектива. Далее предложены ключевые стратегии для снижения уровня конфликтности в профессиональной среде.

Явными регламентами поведения в коллективе и механизмами связи являются основные элементы, предупреждающие профессиональные споры. Взаимная отзывчивость и легкость в диалоге способствуют актуальному обмену данными, аргументированию новаторских предложений и оптимизации рабочих процессов. Чтобы достичь продуктивного сотрудничества, критично встречаться в установленном порядке, проводить деловые обсуждения, переговоры или пользоваться командными мессенджерами, что способствует предотвращению неясностей и усилению профессиональной солидарности [37, с. 110].

Для избегания диссонансов важно внедрить прозрачные и доступные нормы поведения для всех членов коллектива. Важно придерживаться таких ключевых принципов, как взаимное уважение, учет индивидуальных границ, квалификация и ответственное отношение к делу. Точность и ясность данных норм обеспечивают уменьшение взаимных непониманий и значительно уменьшают вероятность разрастания конфликтов.

Во избежание разногласий целесообразно проведение обучающих семинаров по конфликтологии, цель которых - развитие у участников умений вести конструктивный диалог, практиковать активное внимание и находить согласие в спорных моментах. Эти мероприятия способствуют формированию обоюдного понимания и усилению корпоративной солидарности [27, с. 205].

Одним из ключевых аспектов успешной работы любого коллектива является обеспечение положительного эмоционального климата среди его членов. Негативные эмоции, которые могут быть спровоцированы, среди прочего, излишне строгой критикой со стороны администрации, часто становятся источником межличностных конфликтов. Чтобы минимизировать риск их возникновения, крайне важно создать условия, способствующие эмоциональному расслаблению и психологическому восстановлению персонала, в том числе предоставив комнату для отдыха.

Этот подход позволяет руководству и сотрудникам лучше осознавать разнообразие обязанностей и уровней ответственности друг друга, что часто является основой углубления профессионального разрыва. Так, менеджеры могут постепенно начать воспринимать своих подчиненных как недостаточно предприимчивых, в то время как сотрудники могут видеть в своих руководителях чересчур предвзятых и критично настроенных. Внедрение практики временной ротации ролей выступает как эффективное средство для сокращения таких барьеров, давая обеим сторонам возможность лучше понять друг друга, идентифицировать возможности для оптимизации рабочих процессов, а также укреплять продуктивное сотрудничество [17, с. 184].

Для эффективного предупреждения конфликтов ключевым является точное определение и распределение ответственностей между участниками процесса. Отсутствие четкости в определении ожиданий может привести к миссинтерпретации и, как следствие, к несогласиям. Формализация должностных обязанностей через документацию способствует снижению

риска подобных инцидентов. Критично также разработать стандарты коммуникации как внутри отдельных подразделений, так и в масштабе взаимодействия между различными отделами, охватывающие полный цикл рабочих процессов.

Организация систематических совещаний внутри команды для обсуждения насущных проектных задач и проблематичных моментов обеспечивает оперативное выявление и разрешение начинающихся конфликтов, предотвращая их эскалацию в крупные споры. Помимо этого, внедрение честной и прозрачной методики оценивания производительности труда способствует уменьшению уровня неудовлетворенности в коллективе, гарантируя равноправное и объективное отношение к достижениям каждого сотрудника [12, с. 43].

Культивирование корпоративной культуры, основанной на принципах взаимоуважения, является центральным элементом во избежании рабочих споров. Разработка и поддержание климата, где преобладает доверие и уважение, значительно снижает шансы на возникновение конфликтных ситуаций. Это требует внедрения и последовательного соблюдения этических стандартов, подчеркивающих важность восприятия идей и работы каждого участника команды.

Установление механизма быстрого реагирования на конфликты становится ключевым компонентом эффективного управленческого процесса. Необходимо определить ответственных лиц, сформировать специализированные группы или воспользоваться услугами профессионалов в области управления человеческими ресурсами, способных незамедлительно предпринять необходимые шаги при возникновении дискуссионных моментов. Целью разрешения конфликта должно стать поддержание приватности информации, что способствует снижению уровня стресса и предотвращению дальнейшего разрастания конфликтной ситуации [10, с. 131].

Адекватное управление конфликтами требует от лидеров не только примера конструктивного диалога, но и активного вовлечения в поддержание прозрачности и доверительных отношений внутри коллектива. Обучение и развитие навыков в области управления и эмоционального разума обеспечивают руководителю возможность не просто управлять группой, но также эффективно анализировать и нейтрализовать причины возникновения конфликтов на ранних этапах.

Разработка и реализация программ стимулирования, ориентированных на стимулирование групповых усилий, улучшает синергию внутри команд. Механизм, который отмечает результаты, достигнутые как коллективом, так и индивидуальными участниками, способствует укреплению духа коллектива и минимизирует уровень стресса. Внедрение наград за коллективные успехи способствует формированию обстановки единства и кооперации [8, с. 81].

Социальная поддержка и интеграционные мероприятия внутри коллектива имеют значительное значение. Реализация корпоративных событий, включая праздники, спортивные матчи или коллективные развлечения, обеспечивает укрепление межличностных отношений и увеличение уровня взаимного доверия между сотрудниками. Это облегчает процесс взаимопознания среди коллег и ведет к положительным изменениям в атмосфере командной работы [5, с. 36].

Профилактические мероприятия для идентификации потенциальных проблем включают проведение регулярных анкетирований для измерения уровня удовлетворенности работников и организацию дискуссий по проблематике, возникающей в ходе труда, на встречах команды. Эти действия способствуют оперативному обнаружению факторов, способных спровоцировать конфликты, и предприниманию шагов для их нейтрализации.

Психолого-педагогические рекомендации по профилактике конфликтного поведения сотрудников направлены на создание здорового

климата в коллективе и предотвращение ситуаций, которые могут привести к возникновению конфликтов. Вот несколько ключевых рекомендаций:

1. Создание атмосферы доверия и взаимного уважения [14, с. 9]:

– поддержка открытого общения: необходимо чтобы сотрудники могли свободно выражать свои мысли, чувства и опасения. Регулярные встречи с руководством и коллегами помогают выявлять проблемы на ранней стадии;

– четкость и прозрачность: прозрачность в принятии решений, объяснение причин изменений и действий помогает избежать недоразумений и недовольства.

2. Развитие эмоционального интеллекта [34, с. 744]:

– обучение навыкам саморегуляции: сотрудники должны быть способны контролировать свои эмоции, понимать их и управлять ими в стрессовых ситуациях. Это способствует снижению уровня агрессии и напряженности в коллективе;

– развитие эмпатии: сотрудники, умеющие поставить себя на место другого, легче понимают и разрешают конфликты, а также предотвращают их возникновение.

3. Коррекция стилей общения [29, с. 161]:

– обучение конструктивным методам общения: важно научить сотрудников использовать «я-сообщения» вместо обвинений («я чувствую», «мне нужно»), чтобы избежать эскалации конфликтов;

– тренинг по активному слушанию: умение выслушать точку зрения другого без перебиваний и оценок способствует лучшему взаимопониманию.

4. Развитие навыков решения конфликтов [26, с. 163]:

– обучение разрешению конфликтов: проведение тренингов и семинаров, направленных на развитие навыков конструктивного разрешения конфликтов, таких как компромисс, переговоры и поиск решений, удовлетворяющих обе стороны;

– медиаторство: назначение нейтральных посредников для решения конфликтных ситуаций может помочь сотрудникам найти общий язык и прийти к договоренности.

5. Четкие правила и нормы поведения [23, с. 146]:

– установление корпоративных норм и ценностей: наличие общих ценностей и стандартов поведения в коллективе помогает избежать недопонимания и снижает вероятность конфликтов;

– ясные процедуры разрешения конфликтов: сотрудники должны понимать, какие действия предпринимать в случае возникновения конфликта, куда обращаться за помощью и каковы дальнейшие шаги.

6. Поддержка психоэмоционального здоровья [20, с. 55]:

– организация психологической поддержки: наличие в организации психолога или доступ к консультациям помогает сотрудникам преодолевать стрессовые ситуации и предотвращать эмоциональное выгорание;

– работа с рабочими перегрузками: снижение избыточной нагрузки и забота о рабочем балансе предотвращают стресс, который может стать причиной конфликтов.

7. Оценка атмосферы в коллективе [15, с. 317]:

– мониторинг климата в коллективе: регулярное проведение опросов и анонимных анкет среди сотрудников помогает выявить скрытые проблемы и напряженные моменты в коллективе;

– реагирование на сигналы напряженности: если замечены признаки недовольства или конфликта, важно вмешаться своевременно, чтобы предотвратить их развитие.

8. Формирование культуры конструктивного взаимодействия [3, с. 9]:

– поощрение командной работы: совместные проекты, корпоративные мероприятия и групповые тренинги укрепляют взаимодействие сотрудников и создают чувство общности;

– праздники и неформальное общение: неформальная обстановка способствует снижению напряженности и укреплению доверия между коллегами.

Таким образом, составленные нами рекомендации могут помочь создать рабочую атмосферу, способствующую развитию гармоничных отношений среди сотрудников, и эффективно предотвратить возникновение конфликтов.

Проанализировав полученные результаты, мы пришли к выводу, что в коллективе сотрудников строительной организации преобладает средний и высокий уровень конфликтного поведения, что подтверждает нашу гипотезу. Соответственно, гипотеза исследования доказана, задачи решены.

#### Выводы по третьей главе

Проведенный анализ результатов реализации программы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации позволяет сделать обоснованный вывод об ее высокой эффективности. Комплексный подход, включающий развитие эмоционального интеллекта, коммуникативных навыков, стрессоустойчивости и умения конструктивно взаимодействовать, привёл к значительным позитивным изменениям в коллективе.

На основании данных, полученных с применением методик А.В. Киселева (предрасположенность к конфликтам), К.У. Томаса (в адаптации Н.В. Гришиной) (стили конфронтация и сотрудничество) и А.Ф. Фидлера (благоприятность психологического климата), зафиксированы следующие положительные сдвиги:

Снизился уровень конфликтности среди участников эксперимента, в том числе уменьшилось число сотрудников с высокой предрасположенностью к конфликтам. Увеличилось число работников, предпочитающих конструктивные стратегии поведения в конфликте, особенно сотрудничество. Уменьшилось количество сотрудников,

выбирающих конфронтационные и избегательные стили реагирования. Значительно улучшилась субъективная оценка психологического климата в коллективе: увеличилось число работников, воспринимающих атмосферу как благоприятную, и полностью исчезли негативные оценки.

Статистическая обработка данных методом Т-критерия Вилкоксона подтвердила значимость выявленных изменений: уровня предрасположенности к конфликтам и уровня благоприятности психологического климата, показателей конфронтации и сотрудничества сотрудников строительной организации, что позволяет говорить о достоверности полученных результатов.

Таким образом, гипотеза исследования получила подтверждение: реализация разработанной программы способствует снижению уровня конфликтности, укреплению межличностных отношений и формированию более комфортной и продуктивной рабочей среды. Поставленные цели и задачи исследования успешно достигнуты.

Также мы разработали технологическую карту внедрения результатов исследования в практику по профилактике конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ литературы по проблеме исследования позволил определить понятие конфликтное поведение – это особая форма социальных взаимоотношений между индивидами и группами, характеризующаяся действиями негативного характера, которые обусловлены объективными факторами и субъективным восприятием факторов, с целью реализации и защиты собственных интересов и потребностей.

В основании конфликтного поведения лежит осознанное несовпадение интересов, ценностей субъектов во взаимном стремлении к наиболее полному удовлетворению разнообразных потребностей, достижению тех или иных целей.

К особенностям конфликтного поведения сотрудников строительной организации исходя из анализа научной литературы относятся недостаточно сформированные навыки взаимодействия, обиды, неспособность адекватно выражать свои эмоции, контролировать и управлять ими.

В исследовании конфликтного поведения сотрудников строительной организации мы использовали метод «Дерево целей», который включает в себя как траекторные, направляющие к стратегическим целям, так и точечные, показывающие достижение тактических целей. Этот метод основан на теории графов и с его помощью мы можем определить степень приближения к заданным целям по заданной траектории. Далее мы разработали модель исследования конфликтного поведения сотрудников строительной организации, которая состоит из следующих структурных компонентов: теоретический, диагностический, формирующий, аналитический.

Исследование профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации, проходило в три этапа: поисково-подготовительный, опытно-экспериментальный, контрольно-обобщающий.

В работе был использован комплекс методов: теоретические: анализ, синтез и обобщение психолого-педагогической литературы, целеполагание, моделирование; эмпирические: эксперимент (констатирующий и формирующий), тестирование по методикам: методика «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев, методика «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса, методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру).

На констатирующем этапе по методике «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселева в коллективе 15 % (3 человека) имеют низкий уровень предрасположенности к конфликтам. Средний уровень предрасположенности к конфликтам выявлен у 55 % (11 человек) испытуемых. Высоким уровнем предрасположенности к конфликтам характеризуется 30 % (6 человек) испытуемых.

По методике «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса в коллективе испытуемых выявлено 40 % (8 человек) имеющих стратегию конфронтация. Стратегию сотрудничество выбирают 40 % (8 человек) испытуемых. Стратегию уклонение предпочитают 15 % (3 человека) испытуемых.

По методике оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф. Фидлеру благоприятную психологическую атмосферу считают только 15 % (3 человека) испытуемых. По мнению 40 % (8 человек) в коллективе нейтральная психологическая атмосфера. Наибольшее число сотрудников – 45 % (9 человек) считают психологическую атмосферу в коллективе неблагоприятной.

Участие всех сотрудников в программе необходимо, так как большинство демонстрируют средний и высокий уровень конфликтности, а почти половина оценивает психологическую атмосферу как неблагоприятную. Это мешает эффективной работе и увеличивает риски напряжённости. Программа помогает развить навыки конструктивного общения, снижает стресс и укрепляет командный дух. Совместное участие

способствует формированию единого подхода к взаимодействию и улучшает климат в коллективе.

Проведенный анализ результатов реализации программы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации позволяет сделать обоснованный вывод об ее высокой эффективности. Комплексный подход, включающий развитие эмоционального интеллекта, коммуникативных навыков, стрессоустойчивости и умения конструктивно взаимодействовать, привёл к значительным позитивным изменениям в коллективе.

По методике «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев мы видим, что испытуемых с низким уровнем стало больше, было 15 % (3 человека), после реализации программы профилактики стало 20 % (4 человека). Испытуемых со средним уровнем стало больше на 5 % – было 55 % (11 человек) испытуемых, стало 60 % (12 человек). Испытуемых с высоким уровнем стало меньше на 10 % – с 30% (6 человек) до 20 % (4 человека).

По методике «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса мы видим, что испытуемых, выбирающих стратегию конфронтация до реализации программы профилактики было 40 % (8 человек), после реализации программы стало 35 % (7 человек). Стратегию сотрудничество до реализации программы профилактики выбирали 40 % (8 человек), после реализации программы данную стратегию выбрали 55 % (11 человек). После реализации программы также не выявлены сотрудники строительной организации, выбирающие стратегию компромисс. Испытуемых, предпочитающих стратегию уклонение до реализации программы было 15 % (3 человека), стало 10 % (2 человека). До реализации программы профилактики 5 % (1 человек) выбирали стратегию приспособление, после реализации программы испытуемых с данной стратегией не выявлено.

По методике А.Ф. Фидлера проанализировав результаты, можно установить, что до реализации программы профилактики благоприятной психологическую атмосферу в коллективе считали 15 % (3 человека), после реализации программы так стали считать 25 % (5 человек). До реализации программы профилактики 40 % респондентов (8 человек) считали, что в их коллективе преобладает нейтральный психологический климат, после реализации программы этого мнения стали придерживаться 35% (7 человек). До реализации программы 45 % сотрудников (9 человек), оценивали микроклимат в коллективе как крайне напряженный, после реализации программы 40 % (8 человек).

Для оценки эффективности программы профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации проведен расчет Т-критерия Вилкоксона для всех трех методик. На основе сравнения исходных и итоговых данных диагностики было установлено, что в результате внедрения специально разработанной программы наблюдаются следующие положительные изменения: снижение уровня предрасположенности к конфликтам, снижение показателей конфронтации, повышение показателей сотрудничества и благоприятности психологического климата.

Это свидетельствует о том, что предложенная разработанная и реализованная программа профилактики конфликтного поведения оказалась эффективной и показала высокую результативность.

Гипотеза исследования подтверждена, поставленные задачи успешно решены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева А. С. Исследование взаимосвязи акцентуаций характера и склонности к конфликтным взаимодействиям / А. С. Алексеева // Инновационная наука. – 2022. – № 7-1. – С. 86–89.
2. Аникина В. Г. Рефлексивный аспект восприятия и самовосприятия субъектов в конфликтном взаимодействии / В. Г. Аникина, А. В. Лагутин // Экспериментальная психология. – 2024. – Т. 17, № 1. – С. 131–148.
3. Антипова Е. С. О моделировании взаимодействия субъектов в конфликтной ситуации / Е. С. Антипова // Современные методы прикладной математики, теории управления и компьютерных технологий (ПМТУКТ-2023). – Воронеж, 2023. – С. 8–10.
4. Апробация психологической программы управления конфликтами в трудовом коллективе / О. А. Бенькова, И. В. Гудовский, Т. Г. Дулинец [и др.] // Психолог. – 2023. – № 2. – С. 76–91.
5. Аринцева О. Ю. Проблемные аспекты исследования поведения сотрудников организации в конфликтных ситуациях / О. Ю. Аринцева // Интернаука. – 2023. – № 35-1(305). – С. 21–22.
6. Балясникова О. В. Конфликтное взаимодействие в обыденном представлении / О. В. Балясникова // Теория речевой деятельности : вызовы современности. – Москва, 2019. – С. 193–194.
7. Бельшева А. Н. Исследование предпочитаемых стратегий поведения сотрудников организации в конфликтных ситуациях / А. Н. Бельшева, А. И. Шаманина // Нижегородский психологический альманах. – 2020. – Т. 1, № 1. – С. 268–278.
8. Боднар В. О. Психологическое просвещение как средство профилактики конфликтного поведения в образовательном учреждении / В. О. Боднар, Е. В. Переверзева // Молодой ученый. – 2024. – № 49(548). – С. 184–187.

9. Васнецова К. Р. Общение как основной элемент в конфликтном взаимодействии / К. Р. Васнецова // Актуальные проблемы конфликто разрешения в современном мире. – Курск, 2023. – С. 36–39.
10. Вебер М. И. Ситуативная самооценка как фактор выбора стратегии поведения личности в конфликтной ситуации (на примере сотрудников ООО «Данон трейд» и КГБУЗ «КГДБ №8») / М. И. Вебер, Т. А. Шевченко // Студенческая наука – взгляд в будущее : мат-лы XVIII Всерос. студ. науч. конф. – Красноярск, 2023. – С. 302–305.
11. Гайфуллина И. И. Особенности конфликтного взаимодействия в педагогическом коллективе / И. И. Гайфуллина // Современные наукоёмкие инновационные технологии. – Челябинск, 2019. – С. 194–197.
12. Демяник Е. А. Копинг-стратегии руководителей организации как психологическое условие саморегуляции в конфликтном межличностном взаимодействии / Е. А. Демяник // Человек. Социум. Общество. – 2023. – № S3. – С. 24–28.
13. Демяник Е. А. Психологическая безопасность в организации как предиктор снижения конфликтного взаимодействия / Е. А. Демяник // Наукосфера. – 2023. – № 6-1. – С. 81–86.
14. Демяник Е. А. Психологическое консультирование руководителей коммерческих организаций как фактор снижения конфликтного взаимодействия / Е. А. Демяник // Наукосфера. – 2024. – № 4-2. – С. 169–176.
15. Денисова К. А. Исследование распространенности стратегий поведения в конфликтных ситуациях в организации / К. А. Денисова, А. А. Тихонова // Научно-практические исследования. – 2020. – № 6-2(29). – С. 30–32.
16. Долгова В. И. Психолого-педагогическая коррекция конфликтного поведения субъектов образовательной среды / В. И. Долгова, Е. Г. Капитанец, О. А. Кондратьева. – Москва : Издательство «Перо», 2021. –

147 с. – (Инновационные психолого-педагогические технологии). – ISBN 978-5-00189-821-4.

17. Долгова В. И. Взаимосвязь конфликтности и копинг-стратегий личности / В. И. Долгова, О. А. Кондратьева, Е. Ф. Осетрова // Современные научные исследования в сфере педагогики и психологии : сб. науч. тр. Всерос. науч.-практ. конф. – Киров, 2022. – С. 154–159.

18. Долгова В. И. Поведение в конфликте / В. И. Долгова, К. Н. Апушкина. – Москва : Издательство Перо, 2022. – 200 с. – ISBN 978-5-00204-770-3.

19. Долгова В. И. Террористическая информация как фактор конфликтного поведения личности / В. И. Долгова, Е. Г. Капитанец, П. А. Сандакова // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. – 2023. – № 6(178). – С. 330–347.

20. Долгова В. И. Формирование конструктивных стратегий конфликтного поведения : программа и результаты / В. И. Долгова, О. А. Кондратьева, Я. Д. Столбина // Современные научные исследования в сфере педагогики и психологии : сб. науч. тр. Всерос. науч.-практ. конф. – Киров, 2022. – С. 159–163.

21. Долгова О. В. психологическая помощь среднему медицинскому персоналу в профилактике конфликтного поведения с сотрудниками / О. В. Долгова // Наука молодых : сб. науч. ст. участников XIV Всерос. науч.-практ. конф. – Арзамас, 2021. – С. 317–320.

22. Ежак Е. В. Особенности конфликтного взаимодействия и способы управления конфликтами в практике профессиональной деятельности в индустрии гостеприимства / Е. В. Ежак // Преподаватель высшей школы в XXI веке. – Ростов на Дону, 2020. – С. 131–136.

23. Загайнов И. А. Психологические аспекты профилактики конфликтного поведения в трудовом коллективе / И. А. Загайнов, О. Г. Купцова, О. Е. Баланчук // Развитие науки и практики в глобально

меняющемся мире в условиях рисков : сб. мат-лов VII Междунар. науч.-практ. конф. – Москва, 2021. – С. 201–208.

24. Захарова М. В. Роль иронии в конфликтном взаимодействии / М. В. Захарова // Речь и языки общения в конфликтогенном мире. – Москва, 2021. – С. 157–158.

25. Зауторова Э. В. Особенности поведения сотрудников УИС в конфликтной ситуации / Э. В. Зауторова // Актуальные проблемы деятельности подразделений уголовно-исполнительной системы : сб. мат-лов Всерос. науч.-практ. конф. – Воронеж, 2024. – С. 163–167.

26. Зубова Л. В. Психология конфликта : учеб. пособие / Л. В. Зубова. А. А. Кириенко. – Оренбург : ОГУ, 2021. – 183 с. – ISBN 978-5-7410-1956-6.

27. Иутинская А. С. Взаимосвязь социометрического статуса личности и выбора стратегий конфликтного взаимодействия / А. С. Иутинская // Научные исследования молодых учёных. – Пенза, 2020. – С. 108–110.

28. Каргашин Д. А. Специфика конфликтного взаимодействия среди разных возрастных групп, преимущественно с группами средней и поздней взрослости / Д. А. Каргашин // Студенческий. – 2020. – № 28-2(114). – С. 9–10.

29. Кирилушкин В. Р. Роль социально-психологического климата служебного коллектива в рефлексии конфликтного взаимодействия / В. Р. Кирилушкин // Актуальные проблемы адаптации курсантов и слушателей образовательных организаций МВД России к условиям профессиональной деятельности. – Москва, 2023. – С. 315–317.

30. Киселева Ю. А. Конфликтное взаимодействие поколений : социокультурное балансирование / Ю. А. Киселева // Национальный вестник Республики Крым. – 2024. – № 7. – С. 263–269.

31. Козлов Т. А. Социальная норма как регулятор конфликтного взаимодействия / Т. А. Козлов, А. А. Базулина // Совершенствование

профессиональной подготовки психологов для подразделений органов внутренних дел. – Москва, 2020. – С. 184–187.

32. Костина Е. В. Оценка стратегий конфликтного поведения и коммуникативной толерантности в системе профилактики текучести кадров / Е. В. Костина // Вестник Костромского государственного университета. Сер. : Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2022. – Т. 28, № 3. – С. 100–107.

33. Кузнецова Ю. А. Профилактика конфликтного поведения сотрудников ОВД в профессиональном коллективе / Ю. А. Кузнецова, И. Н. Дворникова // Девиация несовершеннолетних : проблемы, эффективные практики предупреждения, коррекция : сб. ст. участников междунар. науч.-практ. конф. – Арзамас, 2023. – С. 404–410.

34. Кутько О. А. Управление межличностными конфликтами в трудовом коллективе / О. А. Кутько // Флагман науки. – 2023. – № 3(3). – С. 360–363.

35. Лаврова Л. Г. Психологический анализ конфликтного поведения и стрессоустойчивости сотрудников сферы услуг (на примере ресторана быстрого питания «Бургер Кинг») / Л. Г. Лаврова // Высокие технологии и инновации в науке : сб. избр. ст. междунар. науч. конф. – Санкт-Петербург, 2020. – С. 68–72.

36. Ледяйкин В. И. Профилактика конфликтного поведения в правовой сфере / В. И. Ледяйкин // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 103-4. – С. 113–116.

37. Лукашенко А. В. Эмпирическое исследование гендерной обусловленности паттернов поведения в конфликтном взаимодействии / А. В. Лукашенко // Наукосфера. – 2021. – № 6-2. – С. 23–26.

38. Малишевский А. В. Проблема поиска предикторов конфликтного поведения : активное и пассивное поведение / А. В. Малишевский // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации. – 2024. – № 1(42). – С. 25–35.

39. Меньшенина А. В. Оценка уровня эмоционального состояния как фактора предрасположенности к конфликтному поведению у пациентов кардиологического профиля в период стационарного лечения / А. В. Меньшенина, В. И. Долгова // Аспирант. – 2020. – № 5(56). – С. 206–210.
40. Миронов С. В. Конфликтное взаимодействие и стрессы в профессиональной среде / С. В. Миронов // Приоритетные направления развития науки в современном мире. – Уфа, 2023. – С. 53–57.
41. Морозова Л. Б. Социально-психологические детерминанты конфликтного поведения в организации / Л. Б. Морозова, А. А. Васильева // Нижегородский психологический альманах. – 2022. – № 1. – С. 188–200.
42. Никончук П. О. Поведенческие стереотипы в конфликтном взаимодействии / П. О. Никончук // Инновации и научно-техническое творчество молодежи. – Новосибирск, 2022. – С. 777–781.
43. Новгородова А. И. Теоретические подходы к изучению конфликтного взаимодействия на медиапредприятии / А. И. Новгородова // Медиа в современном мире : 63-и Петербургские чтения. – Санкт-Петербург, 2024. – С. 166–167.
44. Особенности защитно-совладающего поведения сотрудников фитнес-учреждений / Е. Л. Пожарская, А. Н. Камнев, С. В. Савенкова, А. Ю. Шилин // Теория и практика физической культуры. – 2024. – № 6. – С. 25–27.
45. Павликова Л. А. Анализ причин конфликтного взаимодействия сотрудников полиции / Л. А. Павликова, О. С. Возженикова // Гуманитарный научный вестник. – 2020. – № 12. – С. 144–150.
46. Павликова Л. А. Причины возникновения конфликтного поведения сотрудников / Л. А. Павликова // Экономическая безопасность в теории и на практике : вопросы совершенствования : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. – Москва, 2020. – С. 106–112.

47. Павлова А. М. Профилактика конфликтного поведения персонала на основе использования корпоративных стандартов / А. М. Павлова // Управление персоналом : современные вызовы и перспективы : сб. мат-лов Всерос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2023. – С. 86–89.
48. Пашкин С. Б. Результаты диагностики конфликтного поведения сотрудников в профессиональной деятельности / С. Б. Пашкин, Н. Б. Лисовская, Е. А. Саркисова // Актуальные проблемы военно-научных исследований. – 2022. – № 3(23). – С. 246–269.
49. Пирязева М. В. Специфика социально-психологического взаимодействия поколения альфа в конфликтной ситуации / М. В. Пирязева, О. Н. Акиньшина, Д. И. Ремизова // Психолого-педагогические исследования – Тульскому региону. – Чебоксары, 2023. – С. 194–198.
50. Поправко И. В. Исследование конфликтного поведения сотрудников туристической фирмы / И. В. Поправко, Ю. В. Бадалян // Научные тенденции : педагогика и психология : сб. науч. тр. по мат-лам XXIX Междунар. науч. конф. – Санкт-Петербург, 2020. – С. 79–82.
51. Постылякова Ю. В. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях сотрудников организаций сервиса / Ю. В. Постылякова // Система подготовки кадров социально-культурного и оздоровительного сервиса в условиях инновационной экономики : сб. науч. тр. III Междунар. науч.-практ. конф. – Москва, 2024. – С. 205–212.
52. Потапова Н. А. Психологическая помощь сотрудникам МВД в профилактике конфликтного поведения / Н. А. Потапова, Т. В. Калинина // Ментальное здоровье – интеграция подходов : мат-лы Всерос. науч.-практ. конф. – Нижний Новгород, 2020. – С. 178–183.
53. Профилактика конфликтов в образовательной среде : учеб.-метод. пособие / В. И. Долгова, Е. Г. Капитанец, О. А. Кондратьева, А. А. Нуртдинова. – Москва : Издательство «Перо», 2022. – 151 с. – ISBN 978-5-00204-719-2.

54. Прудникова А. В. Конфликтная компетентность и психологическое здоровье личности / А. В. Прудникова // Педагогика и психология современного образования: теория и практика. – Ярославль, 2023. – С. 167–173.

55. Прудникова А. В. Конфликтная компетентность как способность конструктивного взаимодействия в конфликте / А. В. Прудникова // Психология способностей и одаренности. – Ярославль, 2022. – С. 161–164.

56. Пряникова Н. И. Особенности конфликтного поведения сотрудников на предприятии / Н. И. Пряникова // Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности : сб. науч. ст. XII Междунар. науч. конф. – Казань, 2021. – С. 150–151.

57. Риск-рефлексии в практиках конфликтных взаимодействий / Д. А. Абгаджва, А. В. Алейников, Г. П. Артемов [и др.]. – Санкт-Петербург : Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Институт Мира и исследования конфликтов», 2021. – 454 с. – ISBN 978-5-6044886-6-9.

58. Смирнова Ю. С. Когнитивные детерминанты конфликтного взаимодействия / Ю. С. Смирнова // Психосоциальная адаптация в трансформирующемся обществе. – Минск, 2020. – С. 270–274.

59. Соколовская И. Э. Место корпоративной культуры в профилактике конфликтного поведения сотрудников банка / И. Э. Соколовская, Я. Ю. Гарнова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 11-2(74). – С. 28–30.

60. Трандина Е. Е. Медиация как форма работы по профилактике конфликтного поведения / Е. Е. Трандина, В. И. Гребелкина // Актуальные тенденции социальных коммуникаций: история и современность : сб. науч. ст. – Ижевск, 2024. – С. 421–432.

61. Тылец В. Г. Сценарии личной безопасности субъекта конфликтного взаимодействия / В. Г. Тылец, Т. М. Краснянская,

В. В. Иохвидов // Социальная психология и общество. – 2022. – Т. 13, № 1. – С. 159–173.

62. Тыщенко Е. А. Исследование конфликтного взаимодействия личности на основании принятия её роли членами коллектива / Е. А. Тыщенко // Сборник статей участников конференций социально-педагогического факультета ФГБОУ ВО «СГУ». – Сочи, 2023. – С. 143–147.

63. Улько Е. В. Психологическое исследование использования молодежью юмора в конфликтном взаимодействии / Е. В. Улько, К. М. Шабельникова // XI Столыпинские чтения. Молодежь XXI века : роль высшей школы в инновационном развитии России. – Краснодар, 2022. – С. 285–288.

64. Фартунская Т. В. Связь креативности, ценностей и конфликтного поведения сотрудников / Т. В. Фартунская // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2021. – № 1. – С. 229–233.

65. Шестерина А. М. Особенности конфликтного взаимодействия в медиасфере / А. М. Шестерина // Вестник Воронежского государственного университета. Сер. : Право. – 2020. – № 4(43). – С. 347–352.

66. Шиликов А. Ю. Стратегии конфликтного взаимодействия в профессиональной среде муниципальных служащих : дис. ... канд. соц. наук : 5.4.4 / Шиликов Алексей Юрьевич ; науч. рук. Ю. В. Шмарион ; БГНИУ. – Белгород. 2023. – 188 с.

67. Шкуратько К. В. стратегии поведения личности в ситуациях конфликтного взаимодействия / К. В. Шкуратько, Е. В. Безносюк // Психологическое благополучие современного человека. – Екатеринбург, 2019. – С. 744–749.

68. Яковлев Н. А. Глобализация и коммуникация : структурные сдвиги и тенденции конфликтного взаимодействия / Н. А. Яковлев // Наука, инновации, образование : актуальные вопросы XXI века. – Пенза, 2022. – С. 221–223.

69. Яновский Д. В. Конфликтное взаимодействие : этимология, источники, факторы, динамика развития, профилактика / Д. В. Яновский // Психолого-педагогическая деятельность : сферы сотрудничества и взаимодействия. – Кострома, 2021. – С. 95–98.

70. Яновский Д. В. Теоретические основы профилактики негативных последствий конфликтного взаимодействия в учебной группе / Д. В. Яновский // Образование личности. – 2019. – № 1. – С. 110–114.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Методики диагностики конфликтного поведения сотрудников строительной организации

Методика 1. Методика «Предрасположены ли Вы к конфликтам?» А.В. Киселев  
У любого человека можно выделить черты характера, предрасполагающие к конфликтам в межличностном общении. У одних они ярко выражены, у других слабее. О том, что вы сами в соответствующих условиях можете содействовать возникновению конфликта, необходимо знать. Это поможет вам правильно определить поведение и скорректировать его. Из предлагаемых ответов на вопросы выберите подходящий вариант.

1. Как вы реагируете на критику?

- а) как правило, критика меня глубоко уязвляет;
- б) критику обычно принимаю близко к сердцу;
- в) пытаюсь учесть, если критика справедлива;
- г) на критику обычно не обращаю внимания.

2. Верите ли вы людям?

- а) придерживаюсь того мнения, что лучше никому не верить;
- б) людям почти не верю, я в них обманулся;
- в) я верю людям, когда нет особых оснований для недоверия;
- г) обычно я доверяю всем людям без разбора.

3. Вы умеете бороться за свою точку зрения?

- а) я всегда упорно отстаиваю свои взгляды;
- б) отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью убежден, что прав;
- в) скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать свои взгляды;
- г) предпочитаю отказаться от своих взглядов, чем из-за них конфликтовать.

4. Вы предпочитаете руководить или подчиняться?

- а) в любом деле люблю руководить сам;
- б) люблю как руководить, так и быть руководимым;
- в) охотно работаю под чьим-либо руководством;
- г) как правило, предпочитаю работать под чьим-нибудь руководством и ответственность передаю ему.

5. Если вас кто-то обидел ...

- а) стараюсь отплатить тем же;

- б) боюсь мстить из-за дальнейших последствий;
- в) считаю месть лишним, ненужным усилием;
- г) если меня кто-то обидел - обиду быстро забываю.

6. Вас попытались обойти в очереди ...

- а) способен такого человека вышвырнуть вон;
- б) ругаюсь, но если только ругаются другие;
- в) молчу, хотя возмущен;
- г) предпочитаю отступить, в ссору не вступаю.

7. Просто ли вас "выбить из колеи"?

- а) я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам;
- б) я расстраиваюсь, когда на то есть серьезные причины;
- в) расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам;
- г) меня мало что расстраивает.

8. Вы "лед" или "пламя"?

- а) я горяч и вспыльчив;
- б) не очень вспыльчив;
- в) скорее спокоен, чем вспыльчив;
- г) я вполне спокойный человек.

9. Легко ли вам говорить правду?

- а) я всегда говорю то, что думаю, прямо в глаза;
- б) бывает, что я могу сказать все, что думаю;
- в) говорю обдуманно лишь после размышления;
- г) я не раз взвешу свои слова, прежде чем что-нибудь сказать.

Обработка результатов:

В зависимости от варианта ответа поставьте за:

- а) 1 балл, за б) – 2, за в) – 3, за г) – 4 балла.

Суммируйте результаты.

Интерпретация результатов:

От 9 до 19 баллов. Вы человек тяжелый в общении, подчас идете на конфликт не ради дела, а "из-за принципа". Возможно, вы, не признаваясь самому себе, испытываете удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая, как разгораются страсти вокруг вас. Иногда о вас люди говорят: "Борец за правду", "Смелый, не боишься критиковать недостатки". Но прислушайтесь к мнению других: "Побереги свои нервы и нервы окружающих", "Твою бы энергию да в мирных целях". Признайтесь себе честно, так ли велика полезная отдача от вашей борьбы за справедливость?

От 20 до 25 баллов. Эта сумма позволяет считать вас человеком уживчивым, общительным, покладистым, способным противостоять обострениям отношений в группе, коллективе.

От 26 до 34 баллов. Вы едва ли являетесь источником конфликта. Однако общение с вами немногим доставляет удовольствие, поскольку неинтересен тот человек, который всегда и во всем со всеми соглашается. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону невольно делает вас косвенным виновником конфликтных ситуаций.

Методика 2. Методика К.У. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», адаптированной Н.В. Гришиной

К. Томас выделяет следующие типы поведения в конфликтной ситуации:

- 1) конфронтация (соревнование, соперничество), которое выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого человека;
- 2) приспособление (уступчивость), означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого;
- 3) компромисс, как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок;
- 4) уклонение (уход, игнорирование), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- 5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Цель: изучение особенностей поведения в конфликтных ситуациях.

Инструкция: Вам предлагается 30 пар несложных суждений. Каждое суждение описывает возможное поведение человека в ситуации общения с другим человеком. Каждый раз читайте подряд два суждения: А и Б, и выбирайте то, которое в большей степени характеризует ваше собственное поведение. Выбранное суждение отметьте. Во многих случаях оба из предложенных вариантов могут оказаться для Вас нетипичными. Если это так, обведите тот из них, которым бы Вы воспользовались с большей вероятностью.

1. А: Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б: Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А: Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б: Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А: Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б: Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А: Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б: Я иногда жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А: Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.  
Б: Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А: Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.  
Б: Я стараюсь добиться своего.
7. А: Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.  
Б: Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А: Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б: Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А: Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.  
Б: Я предпринимаю все усилия, чтобы добиться своего.
10. А: Я твердо стараюсь достичь своего.  
Б: Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А: Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.  
Б: Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А: Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
Б: Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.
13. А: Я предлагаю среднюю позицию.  
Б: Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А: Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
Б: Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А: Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.  
Б: Я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А: Я стараюсь не задеть чувств другого.  
Б: Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А: Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.  
Б: Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А: Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
Б: Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А: Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
Б: Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А: Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
Б: Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А: Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.  
Б: Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А: Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.  
Б: Я отстаиваю свои желания.
23. А: Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.  
Б: Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А: Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.  
Б: Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А: Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.  
Б: Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А: Я предлагаю среднюю позицию.  
Б: Я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.
27. А: Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.  
Б: Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А: Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б: Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.
29. А: Я предлагаю среднюю позицию.  
Б: Не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А: Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б: Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка и интерпретация результатов:

1) В соответствии с приведенным ниже ключом посчитайте число совпадений ответов по каждому из способов регулирования конфликтов.

КЛЮЧ:

Конфронтация:

3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество:

2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс:

2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а,

Уклонение:

1а, 5б, 6а, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 23б, 27а, 29б, 30а

Приспособление:

1б, 3б, 4б, 11б, 15а, 16а, 18а, 21а, 24а, 25б, 27б

2) За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл. Доминирующим считается тип, набравший максимальное количество баллов.

Методика 3. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру)

Методика направлена на изучение психологической атмосферы, сложившейся в группе (коллективе). Применяется диагностическая шкала – опросник А.Ф. Фидлера, адаптированная Ю.Л. Ханиным. В основе лежит метод семантического дифференциала. Оценку группе по предложенным биполярным шкалам дают сами испытуемые.

Методика допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

Инструкция: в таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, характеризующие атмосферу в Вашем коллективе. Ответ отмечается на бланке в виде знака (х). Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре Вы поставите знак (х), тем более выражен этот признак в Вашем коллективе. Столбец под номером 1 имеет крайнюю выраженность положительного признака, а столбец под номером 8 имеет крайнюю выраженность отрицательного признака, указанного в паре.

Таблица 1.1 – Опросный бланк к методике А.Ф. Фидлера

Ф.И. заполняющего: _____									
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбие									Враждебность
2. Согласие									Несогласие
3. Удовлетворенность									Неудовлетворенность
4. Продуктивность									Непродуктивность
5. Теплоота									Холодность
6. Сотрудничество									Несогласованность
7. Взаимная поддержка									Недоброжелательность
8. Увлеченность									Равнодушие
9. Занимательность									Скука
10. Успешность									Безуспешность

Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева на право от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «х», тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего.

1. Для каждого опрошенного вычисляется субъективная оценка психологической атмосферы в коллективе ( $K_{co}$ ): складываются баллы по всем 10 пунктам таблицы.

2. Вычисляется средний коэффициент субъективных оценок психологической атмосферы в коллективе ( $K_{cp}$ ): складываются коэффициенты субъективных оценок всех членов группы, полученная сумма делится на количество опрошенных.

Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная оценка). Чем ниже коэффициент, тем благоприятнее оценка психологической атмосферы в коллективе.

3. Для получения вывода о наиболее выраженных признаках в коллективе, вызывающих трудности в его становлении, вычисляются средние коэффициенты субъективных оценок для каждого из 10 пунктов таблицы:  $K_{pr.1}$ ,  $K_{pr.2}$ ,  $K_{pr.3}$  и т.д.

Для этого необходимо суммировать показатели по каждому признаку и разделить на количество опрошенных в коллективе.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Результаты исследования конфликтного поведения сотрудников строительной организации

Таблица 2.1 – Результаты исследования конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике «Предрасположены ли вы к конфликтам?»  
А.В. Киселева

№	Количество баллов	Уровень предрасположенности к конфликтам
1	21	средний
2	18	высокий
3	21	средний
4	23	средний
5	22	средний
6	18	высокий
7	16	высокий
8	26	низкий
9	22	средний
10	17	высокий
11	18	высокий
12	12	высокий
13	23	средний
14	24	средний
15	27	низкий
16	25	средний
17	27	низкий
18	22	средний
19	24	средний
20	25	средний
Итого	Низкий уровень – 3 человека (15 %). Средний уровень – 11 человек (55 %). Высокий уровень – 6 человек (30 %).	

Таблица 2.2 – Результаты исследования конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике К.У. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», адаптированной Н.В. Гришиной

№	Стили поведения				
	Конфронтация	Сотрудничество	Компромисс	Уклонение	Приспособление
1	7	9	7	6	1
2	10	4	5	5	6
3	6	10	6	5	3
4	5	10	8	4	3
5	7	9	7	6	1
6	12	5	4	6	6
7	11	7	6	3	3
8	8	11	6	4	1
9	4	6	5	9	6
10	12	5	5	4	4
11	10	4	4	7	5
12	11	5	5	6	3
13	4	5	6	9	6
14	3	4	3	9	11
15	5	10	8	4	3
16	7	9	7	6	1
17	12	5	4	6	6
18	11	7	6	3	3
19	8	11	6	4	1
20	4	4	5	9	6
Итого	Конфронтация – 8 человек (40 %). Сотрудничество – 8 человек (40 %). Компромисс – 0 человек (0 %). Уклонение – 3 человека (15 %). Приспособление – 1 человек (5 %).				

Таблица 2.3 – Результаты исследования конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру)

№	Дружелюбие / Враждебность	Согласие/ Несогласие	Удовлетворенность / Неудовлетворенность	Продуктивность / Непродуктивность	Теплота / Холодность	Сотрудничество / Несогласованность	Взаимная поддержка / Недоброжелательность	Увлеченность / Равнодушие	Занимательность / Скука	Успешность / Безуспешность	Субъективная оценка (Ксо)
1	4	6	7	6	7	6	6	6	6	7	61
2	8	7	6	5	6	5	5	5	7	5	59
3	6	5	3	4	5	2	4	4	5	6	44
4	5	3	3	6	2	5	3	2	3	4	36
5	4	6	5	5	6	5	7	5	4	7	54
6	8	7	6	7	8	7	5	6	5	4	63
7	8	6	7	5	7	7	6	4	4	7	61
8	8	7	8	6	5	6	7	6	6	5	64
9	3	4	4	3	3	4	5	2	3	2	32
10	7	8	4	5	7	8	6	5	8	6	64
11	8	7	7	5	5	5	5	6	6	5	59
12	5	3	5	2	2	3	2	3	4	3	32
13	7	5	6	6	5	7	6	4	7	5	58
14	6	7	8	7	7	5	6	6	4	6	62
15	5	8	7	5	6	6	7	5	5	7	60
16	4	6	5	7	8	5	5	6	6	6	58
17	5	5	6	6	5	6	5	7	7	8	60
18	3	7	4	7	6	7	6	4	5	5	55
19	7	4	7	5	7	5	7	5	6	7	60
20	6	6	5	6	5	6	5	6	7	6	58
Средний балл	5,85	5,85	5,65	5,4	5,6	5,5	5,4	4,85	4,4	5,55	55
Итого	Благоприятный уровень – 3 человека (15 %). Нейтральный уровень – 8 человек (40 %). Неблагоприятный уровень – 9 человек (45 %).										

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Программа профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации

Конфликтология – достаточно молодая наука, ее исследуют в нескольких направлениях, таких как, правоведение, психология, педагогика, социобиология, философия, социология, математика, военные науки, искусствоведение, исторические и политические науки и др. Это доказывает, что изучение конфликтов вызывает огромный интерес общества в целом и каждого человека в отдельности.

Организация – это группа людей с разными мотивами, интересами, жизненными ориентирами и традициями, существующая для решения единой задачи. Индивидуальные отличия каждого человека в группе часто приводят к противоречиям, непониманию и разногласиям, которые иногда переходят в конфликты. Для предотвращения возникновения и разрушительного влияния конфликтов на людей, организацию или другой объект общественной системы существует профилактическая деятельность, представляющая активное вмешательство управляющего субъекта во взаимодействие людей в различных сферах жизни.

Проблема конфликтов и их профилактики на сегодняшний день остается до конца не изученной, это подтверждает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Цель: профилактика конфликтного поведения сотрудников строительной организации.

Задачи:

1. Повысить уровень осознания причин и последствий конфликтов среди сотрудников строительной организации.
2. Развить коммуникативные и регуляторные навыки для эффективного разрешения конфликтных ситуаций.
3. Сформировать позитивный психологический климат через укрепление межличностного взаимодействия и корпоративной культуры.

Программа ориентирована на сотрудников небольших организаций, возрастной диапазон от 30 до 55 лет.

Принципы работы:

1. Добровольность и безопасность: участники принимают участие по желанию; соблюдается психологическая безопасность.

2. Конфиденциальность: все, что говорят участники в группе, не покидает ее.
3. Практическая направленность: упражнения ориентированы на перенос навыков на рабочие ситуации.
4. Пошаговость и доступность: от знакомящих упражнений к сложным моделям поведения.
5. Активность участников: обучение через действие, переживание и рефлексию.

Методы работы: социально-психологический тренинг, ролевые игры, беседа.

Формы работы: работа групповая и в малых группах.

Структура занятия: ритуал приветствия, разминка, основное содержание занятия, рефлексия прошедшего занятия, ритуал прощания. Программа состоит из 8 занятий, каждое занятие длительностью 90 минут. Занятия проводились 1 раз в неделю на протяжении двух месяцев.

Занятие 1. «Знакомство и командообразование»

Упражнение «Круг представлений»

Время: 10-15 мин.

Материалы: стулья по кругу.

Действия психолога: организует круг, объясняет цель – установить контакт; задаёт правило: говорить кратко, по одному человеку; демонстрирует пример.

Действия участников: по очереди называют имя, должность и одну рабочую сильную сторону (30-40 сек).

Рефлексия: психолог задаёт вопрос группе – какие общие темы вы услышали; фиксирует на флипчарте.

Ожидаемый эффект: снижение тревоги, знакомство с именами и ролями.

Упражнение «Профессия в трёх словах»

Время: 10 мин.

Материалы: карточки, маркеры.

Действия психолога: раздаёт карточки, просит написать три слова, которые ассоциируются с профессиональной ролью, объясняет, что это быстрое самоопределение.

Действия участников: пишут и затем по кругу зачитывают свои три слова; группа может задавать короткие уточняющие вопросы.

Рефлексия: подбор общих слов на флипчарте, обсуждение различий между инженерами и сметчиками.

Ожидаемый эффект: осознание профессиональных ролей и ожиданий.

### Упражнение «Ассоциативный жест»

Время: 10 мин.

Материалы: нет.

Действия психолога: предлагает каждому придумать небольшой жест или мимическую реплику, которая ассоциируется с их профессиональным настроением сегодня; демонстрирует пример.

Действия участников: по очереди показывают жест, остальная группа пытается угадать смысл; после объяснения – короткая обратная связь.

Рефлексия: обсуждение невербальной коммуникации на рабочем месте.

Ожидаемый эффект: внимание к невербальным сигналам, установление доверия.

### Упражнение «Правила группы»

Время: 10-15 мин.

Материалы: флипчарт, маркер.

Действия психолога: модератор переговоров по созданию правил; предлагает базовые пункты (вовремя приходить, уважать очередь слова, конфиденциальность).

Действия участников: предлагают свои правила, голосуют за формулировки, фиксируют итог.

Рефлексия: закрепление правил как контракт на следующее время.

Ожидаемый эффект: создание безопасного пространства для работы.

### Занятие 2. «Психология конфликта: понятия и источники»

#### Упражнение «Определяем конфликт»

Время: 15-20 мин.

Материалы: карточки с определениями, маркеры.

Действия психолога: даёт краткие определения и предлагает группе сформулировать собственное; разбивает на пары.

Действия участников: в парах обсуждают и формулируют определение конфликта за 5-7 минут, затем выдают общую формулировку в большом круге.

Рефлексия: психолог сопоставляет ответы с академическими определениями, подчёркивает применимость к строительной среде.

Ожидаемый эффект: выработка единого понимания термина.

#### Упражнение «Причины на карте»

Время: 20-25 мин.

Материалы: большой лист/флипчарт, стикеры.

Действия психолога: объясняет метод «карты причин», предлагает записать один источник конфликта на каждый стикер.

Действия участников: индивидуально записывают 2-3 причины (сроки, ресурсы, роли и т.д.), затем по группам размещают на карте и группируют по тематике.

Рефлексия: обсуждение наиболее частых факторов и примеры из практики; психолог структурирует причинно-следственные связи.

Ожидаемый эффект: наглядное представление причин конфликтности на предприятии.

Упражнение «Стили поведения»

Время: 15-20 мин.

Материалы: схема стилей (соперничество, избегание, уступчивость, компромисс, сотрудничество).

Действия психолога: поясняет основные стили, приводит рабочие примеры.

Действия участников: в парах обсуждают, какой стиль свойствен им и их коллегам, приводят пример конкретной ситуации и маркируют стиль.

Рефлексия: обсуждение плюсов и минусов каждого стиля в контексте инженерной и сметной работы; психолог даёт рекомендации.

Ожидаемый эффект: распознавание собственных и чужих стилей реагирования.

Упражнение «Кейс-разбор»

Время: 20-25 мин.

Материалы: подготовленные кейсы (реальные или смоделированные).

Действия психолога: раздаёт кейсы; делит группу на малые команды.

Действия участников: анализируют кейс, выделяют причины, предложенные решения и шаги по деэскалации; каждая группа представляет выводы.

Рефлексия: обсуждение предложенных стратегий, выбор оптимальных действий.

Ожидаемый эффект: отработка аналитических навыков при разрешении конфликтов.

Занятие 3. «Маски общения: что скрыто за ролью»

Упражнение «Маска на стуле»

Время: 15 мин.

Материалы: стул в центре, карточки с ролями (начальник, подрядчик, эксперт, «спокойный» инженер и т.д.).

Действия психолога: объясняет формат: участник садится и получает роль, озвучивает 2-3 характеристики.

Действия участников: по очереди садятся, показывают, как в этой роли ведут себя в общении; остальные наблюдают и дают краткую обратную связь.

Рефлексия: обсуждение, какие маски чаще всего используются на работе и почему.

Ожидаемый эффект: осознание влияния социальных ролей на поведение.

Упражнение «Читаем тело»

Время: 10-15 мин.

Материалы: нет.

Действия психолога: демонстрирует примеры поз и мимики; объясняет, на какие признаки обращать внимание.

Действия участников: в парах один сознательно показывает эмоцию без слов, другой описывает, что увидел; затем меняются ролями.

Рефлексия: обсуждение расхождений между словом и телом в реальных рабочих диалогах.

Ожидаемый эффект: улучшение навыка считывания невербальных сигналов.

Упражнение «Смена ролей»

Время: 20 мин.

Материалы: сценарии рабочих конфликтов.

Действия психолога: предлагает пары, даёт сценарий, назначает роли (инженер/сметчик/руководитель).

Действия участников: проигрывают сцену сначала в привычном стиле, затем меняются ролями и повторяют, пытаясь показать позицию оппонента.

Рефлексия: обсуждение, что изменилось при смене роли; психолог подводит к выводу о важности эмпатии.

Ожидаемый эффект: развитие способности смотреть на ситуацию глазами другого.

Упражнение «Обратная связь по маске»

Время: 10-15 мин.

Материалы: бумага, ручки.

Действия психолога: инструктирует по правилам конструктивной обратной связи (я-сообщения, конкретика, факт/поведение, не личность).

Действия участников: пишут короткую обратную связь тому, чья «маска» была наиболее заметна; затем группа обсуждает, как маски мешают/помогают.

Рефлексия: фиксирование выводов и рекомендаций.

Ожидаемый эффект: развитие навыка давать и принимать обратную связь.

Занятие 4. «Язык, который ранит: переводим в конструктив»

Упражнение «Сборник принижений»

Время: 15 мин.

Материалы: стикеры, маркеры.

Действия психолога: просит участников анонимно записать фразы, которые они слышали и которые считали принижающими.

Действия участников: пишут фразы и приклеивают на доску; психолог группирует фразы по типам.

Рефлексия: обсуждение, почему такие фразы ранят и как они воспринимаются.

Ожидаемый эффект: повышение осознания языка, разрушающего мотивацию.

Упражнение «Переформулировщик»

Время: 20 мин.

Материалы: список принижающих фраз, карточки с шаблонами конструктивной обратной связи.

Действия психолога: показывает технику переформулирования: факт – эффект – просьба/предложение.

Действия участников: в парах из принижающей фразы формируют конструктивную альтернативу, затем проговаривают её вслух.

Рефлексия: анализ удобства и адекватности переформулировок.

Ожидаемый эффект: инструмент для перевода критики в полезную обратную связь.

Упражнение «Диалог начальник-сотрудник»

Время: 20-25 мин.

Материалы: ситуации для проигрывания.

Действия психолога: делит участников на тройки: начальник, сотрудник, наблюдатель. Объясняет критерии оценки.

Действия участников: проигрывают короткий диалог сначала в «реальном» стиле, затем в конструктивном; наблюдатель фиксирует элементы языка, которые изменились.

Рефлексия: обсуждение, что помогло сделать диалог более конструктивным.

Ожидаемый эффект: закрепление навыков формулирования требований без принижения.

Упражнение «Личный рефлекс-шаблон»

Время: 10-5 мин.

Материалы: бланки с шаблоном (факт – влияние – просьба).

Действия психолога: раздаёт шаблоны и объясняет, как их применять в рабочей переписке и устных беседах.

Действия участников: составляют 2-3 шаблона для типичных рабочих ситуаций.

Рефлексия: обмен шаблонами, корректировка.

Ожидаемый эффект: готовые формулировки для повседневной практики.

Занятие 5. «Распознавание и противодействие унижению»

Упражнение «Категории унижений»

Время: 15 мин.

Материалы: флипчарт, маркеры.

Действия психолога: вводит классификацию: прямые (явные) и косвенные (сарказм, тон), словесные и невербальные.

Действия участников: в малых группах приводят примеры из практики и отнесения их к категориям.

Рефлексия: обсуждение, какие формы наиболее распространены в их рабочей среде.

Ожидаемый эффект: распознавание форм и снижение субъективной неопределённости.

Упражнение «Стратегии защиты»

Время: 20 мин.

Материалы: карточки с возможными стратегиям (игнорирование, границы, эскалация, документирование, обращение к руководству).

Действия психолога: представляет стратегии, обсуждает преимущества/риски.

Действия участников: в парах обсуждают, какие стратегии подходят для разных ситуаций; составляют последовательность действий.

Рефлексия: выбор оптимальных стратегий для рабочих контекстов.

Ожидаемый эффект: план действий при столкновении с унижением.

Упражнение «Ролевые пробы»

Время: 25-30 мин.

Материалы: сценарии, правила безопасности (стоп-слово).

Действия психолога: предлагает пары/тройки и сценарии; инструктирует по безопасной отработке.

Действия участников: проигрывают ситуации, применяя выбранные стратегии; наблюдатель даёт конструктивную обратную связь.

Рефлексия: коллективный разбор успешных приёмов и сложностей.

Ожидаемый эффект: отработка уверенной реакции в безопасной среде.

Упражнение «Анализ случаев из практики»

Время: 15-20 мин.

Материалы: готовые записи случаев от участников (анонимно).

Действия психолога: предлагает выбрать 1-2 случая для детального разбора; модерация обсуждения.

Действия участников: анализируют, предлагают альтернативные реакции и оценку последствий.

Рефлексия: закрепление алгоритма действий при унижении.

Ожидаемый эффект: перевод теории в практические действия на рабочем месте.

Занятие 6. «Мысли, эмоции и регуляция в конфликте»

Упражнение «Карта автоматических мыслей»

Время: 20 мин.

Материалы: бланки «ситуация – автоматическая мысль – эмоция – реакция».

Действия психолога: объясняет модель ABC (событие – мысль – чувство/поведение) и показывает пример.

Действия участников: индивидуально заполняют бланки для реальной недавней конфликтной ситуации; затем в парах обсуждают.

Рефлексия: выявление типичных автоматических интерпретаций.

Ожидаемый эффект: повышение осознанности мыслительных паттернов.

Упражнение «Переписать мысль»

Время: 20 мин.

Материалы: листы с примерами когнитивных искажений, таблица «искажение – альтернативная мысль».

Действия психолога: показывает, как распознать и изменить искажения (чтение мыслей, черно-белое мышление).

Действия участников: в тех же бланках переписывают автоматические мысли в конструктивные варианты; обсуждают в микрогруппах.

Рефлексия: какие мысли легче/труднее изменить и почему.

Ожидаемый эффект: формирование навыка когнитивной реструктуризации.

Упражнение «Техника 3-ступенчатого дыхания»

Время: 10-15 мин.

Материалы: нет.

Действия психолога: демонстрирует простую дыхательную технику (вдох – задержка – выдох) и проговаривает инструкцию.

Действия участников: практикуют технику в группе и затем индивидуально в парах применяют её перед ролевой пробой.

Рефлексия: обсуждение ощущения и полезности техники на рабочем месте.

Ожидаемый эффект: кратковременная регуляция эмоций, доступная в рабочей среде.

Упражнение «Разбор сценариев»

Время: 20-25 мин.

Материалы: сценарии конфликтов.

Действия психолога: делит на группы, выдаёт сценарии; задаёт вопросы: какие мысли/эмоции у каждой стороны, какие варианты реакции возможны.

Действия участников: анализируют сценарии, предлагают оптимальную линию поведения, обсуждают риски.

Рефлексия: формирование чек-листов для реагирования в критической ситуации.

Ожидаемый эффект: систематизация подхода к эмоционально насыщенным ситуациям.

Занятие 7. «Две точки зрения: видеть оппонента»

Упражнение «Переобувание»

Время: 20 мин.

Материалы: карточки с ролями и краткими мотивами каждой стороны.

Действия психолога: объясняет задачу – на 5-7 минут принять позицию оппонента и аргументировать её.

Действия участников: в парах один защищает свою точку, другой берёт позицию оппонента; затем меняются.

Рефлексия: обсуждение переживаний при защите «чужой» позиции и открытий.

Ожидаемый эффект: развитие эмпатии и гибкости мышления.

Упражнение «Треугольный диалог»

Время: 25 мин.

Материалы: сценарий конфликта с тремя сторонами (инженер, сметчик, подрядчик).

Действия психолога: формирует тройки, раздаёт роли.

Действия участников: ведут диалог, затем останавливают и проговаривают, что каждая сторона чувствовала и чего хотела.

Рефлексия: поиск общих интересов и точек соприкосновения.

Ожидаемый эффект: умение учитывать интересы третьих сторон при поиске решения.

Упражнение «Поиск общих целей»

Время: 15-20 мин.

Материалы: флипчарт, маркеры.

Действия психолога: модератор упражнения; предлагает сформулировать по одной цели от каждой стороны.

Действия участников: коллективно формулируют общие цели и выводят минимум 3 согласованных пункта.

Рефлексия: обсуждение, как формулировать общие цели в рабочей коммуникации.

Ожидаемый эффект: смещение фокуса с противостояния на совместные результаты.

Упражнение «Составление компромиссов»

Время: 15-20 мин.

Материалы: таблицы для фиксации предложений и контрпредложений.

Действия психолога: предлагает методологию переговоров: приоритеты – уступки – взаимовыгодные шаги.

Действия участников: в малых группах составляют план компромисса для выбранной ситуации.

Рефлексия: представление планов, обсуждение осуществимости на практике.

Ожидаемый эффект: освоение техники конструктивных переговоров.

Занятие 8. «Итоги и закрепление навыков»

Упражнение «Дорожная карта»

Время: 20-25 мин.

Материалы: бланки с полями «ситуация – цель – конкретные действия – срок – индикатор успеха».

Действия психолога: объясняет, как составлять план внедрения навыков на рабочем месте.

Действия участников: каждый заполняет персональную дорожную карту на ближайшие 1-3 месяца.

Рефлексия: участники пары меняются картами и дают предложения по улучшению.

Ожидаемый эффект: конкретизация намерений и планирование практического применения.

Упражнение «Обратная связь 360°»

Время: 20-25 мин.

Материалы: листы для обратной связи с полями «хорошо – улучшить – пожелание».

Действия психолога: инструктирует правила дачи обратной связи (конкретика, факт, конструктивность).

Действия участников: в кругах по 4-5 человек дают коллегам структурированную обратную связь.

Рефлексия: обобщение темы и выводы тренера.

Ожидаемый эффект: закрепление культуры конструктивной обратной связи.

Упражнение «Рефлексивный круг»

Время: 15-20 мин.

Материалы: нет.

Действия психолога: предлагает каждому вкратце озвучить одно открытие и одно действие, которое он/она начнёт применять.

Действия участников: по очереди говорят свои выводы; психолог фиксирует повторяющиеся темы.

Рефлексия: определение групповых целей и направлений дальнейшей работы.

Ожидаемый эффект: интеграция опыта и мотивация к изменениям.

Упражнение «Ритуал прощания»

Время: 5-10 мин.

Материалы: небольшой символ (лента, стикер) для каждого.

Действия психолога: предлагает символический знак завершения, благодарит группу, напоминает о конфиденциальности.

Действия участников: получают символ, обмениваются краткими пожеланиями.

Рефлексия: позитивное завершение, закрепление командного ощущения.

Ожидаемый эффект: психологическая завершённость и установление обязательств.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Результаты опытно-экспериментального исследования

Таблица 4.1 – Результаты исследования по методике «Предрасположены ли вы к конфликтам?» А.В. Киселева

№	Количество баллов	Уровень предрасположенности к конфликтам
1	25	средний
2	19	высокий
3	24	средний
4	21	средний
5	24	средний
6	20	средний
7	17	высокий
8	27	низкий
9	20	средний
10	19	высокий
11	20	средний
12	11	высокий
13	25	средний
14	25	средний
15	29	низкий
16	30	средний
17	28	низкий
18	21	средний
19	25	средний
20	29	низкий
Итого	Низкий уровень – 4 человека (20 %). Средний уровень – 12 человек (60 %). Высокий уровень – 4 человека (20 %).	

Таблица 4.2 – Результаты исследования по методике К.У. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», адаптированной Н.В. Гришиной

№	Стили поведения				
	Конфронтация	Сотрудничество	Компромисс	Уклонение	Приспособление
1	5	11	8	5	1
2	7	6	6	5	6
3	5	11	7	4	3
4	4	11	9	2	4
5	5	10	8	5	2
6	8	7	6	3	6
7	9	8	7	3	3
8	6	12	8	2	2
9	5	5	7	11	2
10	9	7	7	3	4
11	8	7	6	6	3
12	9	7	4	5	5
13	3	8	7	7	5
14	4	8	6	6	6
15	4	12	7	4	3
16	6	11	8	3	2
17	9	7	6	4	4
18	8	9	7	3	3
19	6	10	8	3	3
20	3	6	6	8	5
Итого	Конфронтация – 7 человек (35 %). Сотрудничество – 11 человек (55 %). Компромисс – 0 человек (0 %). Уклонение – 2 человека (10 %). Приспособление – 0 человек (0 %).				

Таблица 4.3 – Результаты исследования конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру)

№	Дружелюбие / Враждебность	Согласие/ Несогласие	Удовлетворенность / Неудовлетворенность	Продуктивность / Непродуктивность	Теплота / Холодность	Сотрудничество / Несогласованность	Взаимная поддержка / Недоброжелательность	Увлеченность / Равнодушие	Занимательность / Скука	Успешность / Безуспешность	Субъективная оценка (Kco)
1	4	6	7	6	7	6	6	6	6	7	61
2	8	7	6	5	6	5	5	5	7	5	60
3	6	5	3	4	5	2	4	4	5	6	44
4	5	3	3	6	2	5	3	2	3	4	36
5	4	6	5	5	6	5	7	5	4	7	55
6	8	7	6	7	8	7	5	6	5	4	63
7	8	6	7	5	7	7	6	4	4	7	61
8	8	7	8	6	5	6	7	6	6	5	64
9	3	4	4	3	3	4	5	2	3	2	32
10	7	8	4	5	7	8	6	5	8	6	64
11	8	7	7	5	5	5	5	6	6	5	59
12	5	3	5	2	2	3	2	3	4	3	32
13	7	5	6	6	5	7	6	4	7	5	58
14	6	7	8	7	7	5	6	6	4	6	62
15	5	8	7	5	6	6	7	5	5	7	60
16	4	6	5	7	8	5	5	6	6	6	49
17	5	5	6	6	5	6	5	7	7	8	60
18	3	7	4	7	6	7	6	4	5	5	55
19	7	4	7	5	7	5	7	5	6	7	60
20	6	6	5	6	5	6	5	6	7	6	58
Средний балл	5,85	5,65	5,25	5,40	5,40	5,45	5,10	4,95	4,85	5,15	54,70
Итого	Благоприятный уровень – 5 человек (25 %). Нейтральный уровень – 7 человек (35 %). Неблагоприятный уровень – 8 человек (40 %).										

Таблица 4.4 – Расчет Т-критерия Вилкоксона диагностики конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике «Предрасположены ли вы к конфликтам?» А.В. Киселева

№ п/п	До	После	Сдвиг ( $t_{\text{после}} - t_{\text{до}}$ )	Абсолютное значение сдвига	Ранговый № сдвига
1	21	25	4	4	18,5
2	18	19	1	1	4,5
3	21	24	3	3	17
4	23	21	-2	2	12,5
5	22	24	2	2	12,5
6	18	20	2	2	12,5
7	16	17	1	1	4,5
8	26	27	1	1	4,5
9	22	20	-2	2	12,5
10	17	19	2	2	12,5
11	18	20	2	2	12,5
12	12	11	-1	1	4,5
13	23	25	2	2	12,5
14	24	25	1	1	4,5
15	27	29	2	2	12,5
16	25	30	5	5	20
17	27	28	1	1	4,5
18	22	21	-1	1	4,5
19	24	25	1	1	4,5
20	25	29	4	4	18,5
Итого					210

Сумма по столбцу рангов равна  $\Sigma=210$ .

Проверка правильности составления матрицы на основе исчисления контрольной суммы по формуле (4.1).

$$\Sigma_{xij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+20)20}{2} = 210 \quad (4.1)$$

Суммы равны между собой, значит, ранжирование проведено правильно. Теперь отметим те направления, которые являются нетипичными, в данном случае – положительными. В Таблице эти направления и соответствующие им ранги выделены цветом. Сумма рангов «редких» направлений составляет  $T_{\text{эмп}}$ :

$$T = \Sigma R_t = 12,5 + 12,5 + 4,5 + 4,5 = 34.$$

Критические значения для Т-критерия Вилкоксона для  $n=20$ :

$$T_{\text{кр}} = 43 \text{ (} p \leq 0.01 \text{); } T_{\text{кр}} = 60 \text{ (} p \leq 0.05 \text{)}$$

Эмпирическое значение Т попадает в зону значимости:  $T_{\text{эмп}} < T_{\text{кр}} (0,01)$ .

$T_{\text{эмп}}$  находится в зоне значимости.

Таблица 4.5 – Расчет Т-критерия Вилкоксона диагностики конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике К.У. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», адаптированной Н.В. Гришиной (стиль конфронтация)

№ п/п	До	После	Сдвиг ( $t_{\text{после}} - t_{\text{до}}$ )	Абсолютное значение сдвига	Ранговый № сдвига
1	7	5	-2	2	12
2	10	7	-3	3	17,5
3	6	5	-1	1	4,5
4	5	4	-1	1	4,5
5	7	5	-2	2	12
6	12	8	-4	4	20
7	11	9	-2	2	12
8	8	6	-2	2	12
9	4	5	1	1	4,5
10	12	9	-3	3	17,5
11	10	8	-2	2	12
12	11	9	-2	2	12
13	4	3	-1	1	4,5
14	3	4	1	1	4,5
15	5	4	-1	1	4,5
16	7	6	-1	1	4,5
17	12	9	-3	3	17,5
18	11	8	-3	3	17,5
19	8	6	-2	2	12
20	4	3	-1	1	4,5
Итого					210

Сумма по столбцу рангов равна  $\Sigma=210$ .

Проверка правильности составления матрицы на основе исчисления контрольной суммы по формуле (4.2).

$$\Sigma_{xij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+20)20}{2} = 210 \quad (4.2)$$

Суммы равны между собой, значит, ранжирование проведено правильно. Теперь отметим те направления, которые являются нетипичными, в данном случае – положительными. В Таблице эти направления и соответствующие им ранги выделены цветом. Сумма рангов «редких» направлений составляет  $T_{\text{эмп}}$ :

$$T = \Sigma R_t = 4.5 + 4.5 = 9.$$

Критические значения для Т-критерия Вилкоксона для  $n=20$ :

$$T_{\text{кр}} = 43 \text{ (} p \leq 0.01 \text{); } T_{\text{кр}} = 60 \text{ (} p \leq 0.05 \text{)}$$

Эмпирическое значение Т попадает в зону значимости:  $T_{\text{эмп}} < T_{\text{кр}} \text{ (} 0,01 \text{)}$ .

$T_{\text{эмп}}$  находится в зоне значимости.

Таблица 4.6 – Расчет Т-критерия Вилкоксона диагностики конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике К.У. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», адаптированной Н.В. Гришиной (стиль сотрудничество)

№ п/п	До	После	Сдвиг ( $t_{\text{после}} - t_{\text{до}}$ )	Абсолютное значение сдвига	Ранговый № сдвига
1	9	11	2	2	13
2	4	6	2	2	13
3	10	11	1	1	4,5
4	10	11	1	1	4,5
5	9	10	1	1	4,5
6	5	7	2	2	13
7	7	8	1	1	4,5
8	11	12	1	1	4,5
9	6	5	-1	1	4,5
10	5	7	2	2	13
11	4	7	3	3	18,5
12	5	7	2	2	13
13	5	8	3	3	18,5
14	4	8	4	4	20
15	10	12	2	2	13
16	9	11	2	2	13
17	5	7	2	2	13
18	7	9	2	2	13
19	11	10	-1	1	4,5
20	6	7	1	1	4,5
Итого					210

Сумма по столбцу рангов равна  $\Sigma=210$ .

Проверка правильности составления матрицы на основе исчисления контрольной суммы по формуле (4.3).

$$\Sigma_{xij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+20)20}{2} = 210 \quad (4.3)$$

Суммы равны между собой, значит, ранжирование проведено правильно. Теперь отметим те направления, которые являются нетипичными, в данном случае – положительными. В Таблице эти направления и соответствующие им ранги выделены цветом. Сумма рангов «редких» направлений составляет  $T_{\text{эмп}}$ :

$$T = \Sigma R_t = 4,5 + 4,5 = 9.$$

Критические значения для Т-критерия Вилкоксона для  $n=20$ :

$$T_{\text{кр}} = 43 \text{ (} p \leq 0.01 \text{); } T_{\text{кр}} = 60 \text{ (} p \leq 0.05 \text{)}$$

Эмпирическое значение Т попадает в зону значимости:  $T_{\text{эмп}} < T_{\text{кр}} \text{ (} 0,01 \text{)}$ .

$T_{\text{эмп}}$  находится в зоне значимости.

Таблица 4.7 – Расчет Т-критерия Вилкоксона диагностики конфликтного поведения сотрудников строительной организации по методике оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру)

№ п/п	До	После	Сдвиг ( $t_{\text{после}} - t_{\text{до}}$ )	Абсолютное значение сдвига	Ранговый № сдвига
1	61	60	-1	1	5
2	59	60	1	1	5
3	44	42	-2	2	14,5
4	36	35	-1	1	5
5	54	55	1	1	5
6	63	61	-2	2	14,5
7	61	62	1	1	5
8	64	63	-1	1	5
9	32	30	-2	2	14,5
10	64	62	-2	2	14,5
11	59	58	-1	1	5
12	32	31	-1	1	5
13	58	56	-2	2	14,5
14	62	60	-2	2	14,5
15	60	59	-1	1	5
16	58	49	-9	9	20
17	60	58	-2	2	14,5
18	55	53	-2	2	14,5
19	60	58	-2	2	14,5
20	58	56	-2	2	14,5
Итого					210

Сумма по столбцу рангов равна  $\Sigma=210$ .

Проверка правильности составления матрицы на основе исчисления контрольной суммы по формуле (4.4).

$$\Sigma_{xij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+20)20}{2} = 210 \quad (4.3)$$

Суммы равны между собой, значит, ранжирование проведено правильно. Теперь отметим те направления, которые являются нетипичными, в данном случае – положительными. В Таблице эти направления и соответствующие им ранги выделены цветом. Сумма рангов «редких» направлений составляет  $T_{\text{эмп}}$ :

$$T = \Sigma R_t = (5+5+5) = 15.$$

Критические значения для Т-критерия Вилкоксона для  $n=20$ :

$$T_{\text{кр}} = 43 \ (p \leq 0.01); \ T_{\text{кр}} = 60 \ (p \leq 0.05)$$

Эмпирическое значение Т попадает в зону значимости:  $T_{\text{эмп}} < T_{\text{кр}} \ (0,01)$ .

$T_{\text{эмп}}$  находится в зоне значимости.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Технологическая карта внедрения результатов исследования в практику

Таблица 5.1 – Технологическая карта внедрения результатов исследования в практику профилактики конфликтного поведения сотрудников строительной организации

№	Этап	Цель	Содержание	Формы и методы	Ответственные	Сроки
1	Целеполагание внедрения программы	Определить стратегию и структуру реализации программы	Анализ актуальности проблемы, формулировка целей и задач, разработка плана и ожидаемых результатов	Анализ документации, совещания, стратегическая сессия	Психолог организации, HR-специалист, руководитель подразделения	1 неделя
2	Формирование положительной установки на внедрение	Сформировать положительное отношение и мотивацию участия	Информирование сотрудников и руководства о целях, пользе и задачах программы	Информационные встречи, индивидуальные беседы, презентации	Психолог, HR, линейные руководители	1–2 недели
3	Исследование уровня конфликтного поведения	Получить представление о характере и степени конфликтности	Диагностика конфликтности, выявление причин и групп риска	Анкетирование, тестирование, интервью, наблюдение	Психолог, HR-отдел	2 недели
4	Пилотное внедрение программы	Опробовать методы профилактики и уточнить подходы	Апробация элементов программы в отдельных подразделениях, обсуждение результатов	Тренинги, наблюдение, анализ кейсов	Психолог, кураторы подразделений	1 месяц
5	Масштабное внедрение программы	Внедрить программу на уровне всей организации	Проведение обучающих мероприятий, запуск внутренних процедур	Групповые тренинги, коучинг, деловые игры, консультации	Психолог, HR, линейные менеджеры	2 месяца
6	Совершенствование программы	Повысить качество и устойчивость реализации программы	Анализ результатов, корректировка методик, обучение персонала	Методические семинары, анализ обратной связи, супервизии	Психолог, методисты, HR	1 месяц
7	Тиражирование успешного опыта	Распространить эффективные практики	Обобщение опыта, публикации, выступления, передача методик	Мастер-классы, методички, презентации, обмен опытом	Психолог, HR-директор, администрация	По мере готовности