



Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 – Менеджмент,
Профиль: управление человеческими ресурсами

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ КОНФЛИКТОВ
В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МКДОУ Д/С №17 П. РОЗА)**

Выполнил(а):
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1Кор
Вольхина Марина Владимировна

Научный руководитель:
к.э.н. доцент
Кострюкова Людмила Александровна

Проверка на объем заимствований:

74,57 % авторского текста

Работа допущена к защите

«02» 04 2017 г.

Зав. кафедрой Э, У и П

Рябчук П.Г.

Челябинск
2017

Введение

Актуальность исследования, определяется тем что, сегодня в России высоко котируется профессионализм персонала. Если управление человеческим коллективом происходит стихийно, без учета социально-психологических закономерностей развития, подбор кадров осуществляется случайным образом, то создается почва для конфликтов, снижения результативности труда, увольнений работников. Постепенно назревают проблемы, которых можно было бы избежать. Поэтому изучение социально-психологических аспектов управления персоналом является важнейшим направлением.

По мнению исследователей, негативные психические переживания и состояния могут затрагивать разные грани трудового процесса - профессиональную деятельность, личность профессионала, профессиональное общение, в целом отрицательно сказывается на профессиональном развитии личности.

Важной задачей на современном предприятии в условиях рыночной экономики является предоставление работникам общедоступной социально-психологической помощи в рамках программы по профилактике стрессов и уменьшению социальной напряженности на работе. Как известно, стресс является важной социальной проблемой, опосредованно влияющей на стабильность поведения в организации и жизнь общества в целом. Заметное влияние оказывает профессия и на личностные особенности представителей тех специальностей, работа которых связана с людьми. Крайняя форма профессиональной деформации личности выражается в формальном, сугубо функциональном отношении к людям. Она ухудшает социально-психологический климат в коллективе, развитие самой личности, служит основой возникновения психологических барьеров.

Практика работы отечественных организаций, деятельность зарубежных фирм показывают, что современным руководителям необходимы знания и навыки по управлению конфликтами. Помимо конфликтов в организации особое значение отводится и стрессам. Управленческая деятельность в экстремальных ситуациях

резко повышает требования, предъявляемые к интеллектуальной, особенно эмоционально-волевой сфере личности руководителя.

Работа в сложных, ответственных и неожиданных ситуациях требует наличия у персонала высокоразвитого самообладания, умений не поддаваться действиям самых различных объективных и субъективных стресс-факторов, умений в короткие сроки отыскивать пути их устранения или снижения их воздействия, своевременно принять решение и уверенно, без колебаний, адекватно реализовать его с помощью определенной системы и, наконец, квалифицированно проконтролировать эффективность принятых им мер.

В управленческой деятельности на первый план выступают профессиональные умения, выражающиеся в способности персонала успешно достигать в изменяющихся условиях сознательно поставленной новой для него цели управленческой деятельности путем творческого применения обобщенных способов и методов выполнения работ. Для того чтобы быть стрессоустойчивым персоналу необходимо уметь предвидеть стрессы, управлять ими, не допускать ситуацию возникновения стрессовых ситуаций.

Гипотезой исследования является предположение о том, что профилактика конфликтов будет, являться условием для благоприятного психологического климата в ДОУ.

Цель исследования – исследование конфликтов и разработка рекомендаций по преодолению конфликтов в организации МКДОУ Д/С №17 п. Роза.

Объект исследования – психологический климат в педагогическом коллективе и уровень конфликтности.

Предмет исследования – конфликты в организации МКДОУ Д/С №17 п. Роза.

Поставленная цель определила задачи исследования:

1. Рассмотреть сущность и природа конфликтов в организации и пути их преодоления: теоретический аспект.

2. Выявить особенности конфликтов в педагогическом коллективе МКДОУ Д/С №17 п. Роза.

3. Разработать рекомендации по преодолению конфликтов в МКДОУ Д/С №17 п. Роза.

Теоретической основой исследования явились классические положения менеджмента Т.Ю. Базарова, А.И. Турчинова, Ю.Г. Одегов, В.П. Пугачев, А.Я. Кибанов и др. и др.

База исследования: МКДОУ Д/С №17 п. Роза.

Методы исследования – теоретические методы: теоретический анализ, который позволил сформулировать исходные позиции исследования; понятийно-терминологический анализ применялся для характеристики понятийного поля проблемы; системный подход, послужил основой целостного рассмотрения проблемы; Эмпирические методы: письменный опрос (анкетирование) сотрудников и метод описательного статистического анализа эмпирических данных.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем:

- уточнены понятия исследования: «конфликт»;
- выявлены теоретические аспекты конфликтов в организации;

Практическая значимость исследования заключается в том, что выводы и рекомендации по профилактике конфликтов позволят улучшить психологический климат в педагогическом коллективе, снизить уровень конфликтности и тем самым оптимизировать деятельность организации.

Структура выпускной квалификационной работы включает: введение, две главы (теоретическую и практико-ориентированную), заключение, список использованной литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические аспекты управления конфликтами на предприятии

1.1. Определение и типология конфликта

В процессе взаимодействия людей в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни возникают противоречия, именуемые конфликтами.

В научной литературе существуют различные взгляды на природу и социальную роль конфликтов. Представители ранних школ управления (в том числе сторонники «школы человеческих отношений») считали, что конфликт является признаком неэффективной деятельности организации и плохого управления. Теоретики и практики современных школ управления считают, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации, при самых лучших взаимоотношениях персонала не только возможны, но и желательны. Необходимо только научиться управлять ими [10, с. 55].

Существует несколько определений понятия «конфликт». Американский специалист по социальным конфликтам Л. Козер предложил такое определение: конфликт – борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника [6, с. 66]. Это определение считается классическим.

Широко применяется и другое определение конфликта, данное отечественными авторами Ф.М. Бородкиным и Н.М. Коряк: конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей [24, с.178].

Точки зрения на конфликт можно представить следующим образом. Во-первых, конфликт представляется как непродуктивное явление межличностных отношений и потому они нежелательны. Во-вторых, конфликты считаются важной составляющей межличностных отношений и потому неизбежны. В-третьих, конфликты являются важной составляющей межличностных отношений

и потому представляют благожелательную возможность. Сторонники всех трех точек зрения признаются, что с конфликтами необходимо работать [32, с.124].

В философской энциклопедии конфликт определен как предельный случай обострения социальных противоречий, выражающихся в столкновении различных социальных общностей, таких как классы, нации, социальные группы, социальные институты, обусловленным противоположностью или существующим различием их интересов, целей, тенденций развития.

В психологическом словаре конфликт представляется трудноразрешимым противоречием, связанным с острым эмоциональным переживанием. Особого внимания заслуживает точка зрения современных авторов учебников по менеджменту. Конфликт, по их мнению, нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, интересов, позиций, противоборство двух или более сторон [26, с.218].

Конфликт также может рассматриваться как состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему развитию и, соответственно, как генератор новых структур. В этом определении М. Роббер и Ф. Тильман указывают на современное понимание конфликта как позитивного явления [22, с. 157].

Дж. Фон Нейман и О. Моргенштейн определяют конфликт как взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей. В качестве таких объектов могут рассматриваться люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и др., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач организации и управления, с прогнозированием и принятием решений, а также с планированием целенаправленных действий [13, с.105].

К. Левин характеризует конфликт как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины. Наряду с «силовыми» линиями ситуации активную роль в разрешении

конфликтов, их понимании и видении играет сама личность. Поэтому в работах Левина рассматриваются как внутриличностные, так и межличностные конфликты [16, с. 76].

С точки зрения ролевой теории под конфликтом понимается ситуация несовместимых ожиданий (требований), которым подвержена личность, играющая ту или иную роль в социальной и межличностной структуре. Обычно такие конфликты делятся на межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые.

В теории социального конфликта Л. Козера конфликт – это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств, в которой цели противников нейтрализуются, ущемляются или элиминируются их соперниками. Автор также отмечает позитивную функцию конфликтов – поддержание динамического равновесия социальной системы. Если конфликт связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.

Итак, сутью основных определений конфликта являются следующие характеристики [23, с.150]:

- противоречие и столкновение каких-либо позиций;
- отсутствие согласия между сторонами;
- эмоциональное напряжение;
- наличие соответствующей мотивации и поведения;

Таким образом, конфликт выступает как биполярное явление – противостояние двух начал, которое проявляет себя в активности двух сторон, направленной на преодоление противоречия, причем стороны конфликта представлены активными субъектами.

Конфликты создают неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, отвлекают внимание сотрудников от непосредственной работы на «выяснение отношений», что тяжело отражается на нервно-психическом состоянии людей. Тем не менее, конфликты могут обладать не только

разрушительной, но и созидательной силой, если их разрешение ведет к улучшению условий труда, внедрению новых производственных и управленческих технологий [5, с.105].

По У. Линкольну, положительное воздействие конфликта проявляется в следующем [10, с.122]:

- конфликт ускоряет процесс самосознания;
- под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей;
- способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы, и они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств – до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;
- приводит к объединению единомышленников;
- способствует разрядке и отодвигает на второй план другие, несущественные конфликты;
- способствует расстановке приоритетов;
- играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;
- благодаря ему, обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
- приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами;
- благодаря ему, стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими.

Отрицательно воздействие конфликта часто проявляется в следующем [14, с.155]:

- конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон;
- он угрожает социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;

- препятствует быстрому осуществлению перемен;
- приводит к потере поддержки;
- ставит людей и организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
- вместо тщательно взвешенного ответа он ведет к быстрому действию;
- вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;
- вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему;
- в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций;
- конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению;
- конфликт в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.

Возникновение конфликтов неразрывно связано с разными сферами деятельности человека, поэтому их разнообразие достаточно велико. Поэтому, чтобы сориентироваться во всем многообразии конфликтов и выбрать соответствующие методы воздействия и управления, необходима их классификация в зависимости от факторов.

Существуют многочисленные классификации конфликтов. Основаниями для них могут быть источник конфликта, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат. Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и т.д.

Классификация конфликтов на виды достаточно условна, жесткой границы между ними нет. На практике могут, например, возникать конфликты организационные вертикальные межличностные или горизонтальные открытые межгрупповые и т.д. (рисунок 1) [25, с.108].



Рисунок 1. Виды конфликтов

По направленности конфликты делятся на «горизонтальные» и «вертикальные», а также «смешанные». К горизонтальным относят такие конфликты, в которых не замешаны лица, находящиеся в подчинении друг у друга. К вертикальным конфликтам относят те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого [14, с.100]. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие. По оценкам психологов конфликты, имеющие вертикальную составляющую, то есть вертикальные и смешанные, это приблизительно 70-80% всех конфликтов.

По значению для группы и организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные, позитивные) и деструктивные (разрушительные,

негативные). Первые приносят делу пользу, вторые – вред. От первых уходить нельзя, от вторых – нужно.

По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые – субъективными, личностными. Объективный конфликт чаще разрешается конструктивно, субъективный, напротив, как правило, разрешается деструктивно.

М. Дойч классифицирует конфликты по критерию истинности-ложности или реальности [42, с.154]:

- «подлинный» конфликт – существующий объективно и воспринимаемый адекватно;

- «случайный, или условный» – зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами;

- «смещенный» – явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного;

- «неверно приписанный» – конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем;

- «латентный» – конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;

- «ложный» – конфликт, существующий только в силу ошибок восприятия и понимания при отсутствии объективных оснований.

Классификация конфликтов по типу социальной формализации: официальные и неофициальные (формальные и неформальные). Эти конфликты, как правило, связаны с организационной структурой, ее особенностями и могут быть как «горизонтальными», так и «вертикальными».

По своему социально-психологическому эффекту конфликты делятся на две группы [17, с.106]:

- развивающие, утверждающие, активизирующие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом;

– способствующие самоутверждению или развитию одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц.

По объему социального взаимодействия конфликты классифицируют на межгрупповые, внутригрупповые, межличностные и внутриличностные.

Межгрупповые конфликты предполагают, что сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу. Это может быть конфликт между представителями различных социальных категорий (например, в организации: рабочие и ИТР, линейный и офисный персонал, профсоюз и администрация и т.д.). В социально-психологических исследованиях показано, что «своя» группа в любой ситуации выглядит лучше «другой». Это так называемый феномен ингруппового фаворитизма, который выражается в том, что члены группы в той или иной форме благоприятствуют своей группе. Это источник межгрупповой напряженности и конфликтов. Основным выводом, который делают из этих закономерностей социальные психологи, следующий: если мы хотим снять межгрупповой конфликт, то необходимо уменьшить различия между группами (например, отсутствие привилегий, справедливая оплата труда и т.д.).

Внутригрупповой конфликт включает, как правило, саморегуляционные механизмы. Если групповая саморегуляция не срабатывает, а конфликт развивается медленно, то конфликтность в группе становится нормой отношений. Если же конфликт развивается быстро и нет саморегуляции, то наступает деструкция. Если конфликтная ситуация развивается по деструктивному типу, то возможен ряд дисфункциональных последствий [32, с.106]. Это могут быть общая неудовлетворенность, плохое состояние духа, уменьшение сотрудничества, сильная преданность своей группе при большой непродуктивной конкуренции с другими группами. Довольно часто возникает представление о другой стороне как о «враге», о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как отрицательных, уменьшается взаимодействие и общение между сторонами,

больше значения придается «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Группа более устойчива к конфликтам, если она кооперативно взаимосвязана. Следствием этой кооперации являются свобода и открытость коммуникаций, взаимная поддержка, дружелюбие и доверие по отношению к другой стороне. Поэтому вероятность межгрупповых конфликтов выше в диффузных, незрелых, малосплоченных и ценностно разрозненных группах.

Внутриличностный конфликт – это, как правило, конфликт мотивации, чувств, потребностей, интересов и поведения у одного и того же человека [32, с.106].

Межличностный конфликт – это наиболее часто возникающий конфликт. Возникновение межличностных конфликтов определяется ситуацией, личностными особенностями людей, отношением личности к ситуации и психологическими особенностями межличностных отношений. Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлены демографическими и индивидуально-психологическими характеристиками [40, с.140].

Психологически малоконструктивное поведение в конфликте часто объясняется индивидуально-личностными особенностями человека. К чертам «конфликтной» личности относят нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, импульсивность, несдержанность в чувствах, укоренившиеся негативные предрассудки, предубежденное отношение к другим людям, агрессивность, тревожность, невысокий уровень общительности и др.

1.2. Причины возникновения и основные стадии протекания конфликтов в организации

Выявление причин возникновения конфликтов определяет выбор методов, путей предотвращения их и конструктивного их решения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно эффективно влиять и регулировать ими.

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия.

Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику течения. Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов[46, с.133]:

- объективных
- организационно-управленческих
- социально-психологических
- личностных.

Первые две группы факторов носят объективный характер, третья и четвертая – субъективный.

Объективными причинами конфликтного взаимодействия считаются те обстоятельства социального взаимодействия людей, приводящие к столкновению их мыслей, интересов, ценностей и т.п.

Ограниченность ресурсов, которые распределяются (плохая обеспеченность), влечет недостатки в организации труда. На предприятиях ресурсы всегда ограничены, и руководство обязано грамотно распределять материалы, оборудование, человеческие ресурсы и финансы между различными группами работников. Необходимость распределения ресурсов и возможность необъективного подхода к решению этой производственной цели создают предпосылки для возникновения конфликтов. Людям свойственно стремление к роли собственного вклада и значимости своего труда, в связи, с чем распределение ресурсов на любом уровне (власти, премии, земли) может привести к конфликту [18, с.117].

Различие в целях (нерациональная организация труда) обуславливает принципиальность взглядов людей, стиль их поведения, противоречивый характер личностных систем убеждений. Различие целей исполнителей в системе управления часто порождает противоречия между ними. Это обусловлено сложностью структур управления, поскольку подразделения практически

самостоятельно формулируют задачи своей деятельности, которые со временем могут противоречить друг другу, а иногда и стратегии развития организации. Пример: юридический отдел организации не рекомендует отделу материально-технического снабжения самостоятельное заключение определенных соглашений с высоким уровнем риска [12, с.124]. Впоследствии возникают противоречия в связи с организацией нового отдела маркетинга, сотрудники которого считают неправильными (непрофессиональными) критерии, используемые юридическим отделом для определения степени риска соглашений.

С усилением специализации подразделений предприятий повышаются возможности для самостоятельного формулирования целей, использования специальных методов управления. Пример: с целью повышения конкурентоспособности продукции отдел сбыта может настаивать на повышении его разнообразия, а производственному отделу легче достичь своей цели, если номенклатура менее разнообразна. Возникает объективная причина для конфликта.

В производственных условиях существует объективная взаимозависимость задач. Однако неправильное распределение обязанностей, несогласованность структур управления, неадекватность работы конкретного подразделения повышают вероятность конфликтов, которые нарушают ритмичную деятельность организации в целом [36, с.176].

В условиях совместного выполнения работ всегда существует возможность конфликта через взаимозависимость деятельности, недостаточную согласованность прав, функций, ответственности, неадекватное понимание качества труда и другие ошибки в управлении. Пример: на производственном участке цеха часто происходит выпуск бракованной продукции вследствие работы неисправного оборудования. В цехе нет механиков, отвечающих за работу какого-либо конкретного вида оборудования, к ремонту подключаются свободные работники, оплата их труда не связана с качеством выпускаемой продукции. Руководитель цеха обвиняет начальника участка за брак, а тот – работников.

Ошибки управления – это неграмотные решения, вызванные необоснованным выбором методов регулирования производственной деятельности, необъективной оценкой результатов работы сотрудников, нерациональным распределением задач, неумением квалифицированно решать вопросы социально-психологических программ трудового коллектива.

Повышение профессионально-культурного уровня руководителей (менеджеров) через их своевременное обучение, овладение практическими навыками, формирование рыночного мышления, овладение методами разрешения конфликтов в коллективе позволит своевременно определять «узкие» места и предотвращать возникновение нежелательных конфликтов [42, с.122].

Слабая разработанность нормативно-правовых процедур, отсутствие объективных критериев оценки и решения межличностных противоречий, стандартных способов защиты интересов работников – способствуют возникновению противоречий. Пример: если руководитель, используя свое служебное положение, неоправданно унизил или оскорбил своего подчиненного, то он может пойти на конфликт, защищая свое достоинство.

Недостаток необходимых для нормальной жизнедеятельности благ (низкая заработная плата) существенно повышает уровень конфликтности в организациях и в обществе. Неустроенный, обделенный человек, который не реализовал свои возможности, более конфликтен по сравнению с теми, у кого подобные проблемы решены.

Плохая сплоченность трудового коллектива, неудовлетворительные коммуникации, несовместимость сотрудников, невозможность нужного общения являются катализаторами конфликтов в организациях. Пример: невозможность получить грамотное разъяснение по поводу изменения системы оценки и оплаты труда может вызвать негативные эмоции сотрудников и стать объективной причиной возникновения конфликта в коллективе [38, с.122].

Причиной большинства конфликтов является недостаток или искажение информации: неполные и неточные факты, слухи, изменение содержания (случайное или намеренное). Это приводит к неправильному восприятию

определенной ситуации, неадекватному поведению личностей, непонимания, а затем и к конфликтам. Пример: перед проведением аттестации в организации до сведения работников не была доведена информация об изменении критериев отбора, о предстоящем сокращении. В результате появилось множество слухов, сплетен, производственную деятельность в организации было затруднено на период времени проведения аттестации, а взаимоотношения сотрудников можно было охарактеризовать как противоречивые – предвестник конфликта.

Объективные причины только тогда превращаются в источники реального конфликта, когда препятствуют реализации потребностей лица или коллектива, не удовлетворяют индивидуальные или групповые интересы. В целом к объективным причинам конфликтов можно отнести следующие факторы (рис. 2) [37, с.108].



Рисунок 2. Объективные причины конфликтов в сфере управления

Перечисленные причины могут привести к каждому из рассмотренных ранее видов конфликтов. Однако существуют причины, которые чаще всего встречаются. Так, примерно 75-80% межличностных конфликтов порождаются и затрагиваются материальными интересами отдельных работников, то есть ограниченностью ресурсов, подлежащих распределению, хотя внешне это может проявляться как несовпадение характеров, личных взглядов, моральных ценностей.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены расхождением индивидуальных и групповых норм поведения.

Межгрупповые конфликты порождаются в основном расхождением во взглядах и интересах, хотя подобные различия зачастую сводятся к борьбе за ресурсы. Объективные условия определяют особенности деятельности для многих участников социального взаимодействия, но лишь для отдельных лиц, чьи интересы нарушены, они могут стать причиной конкретного конфликта. На всю сеть объективных детерминант, обуславливающих возникновение конфликтов, зачастую накладывается действие целого ряда субъективных факторов, укорененных в социально-психологических особенностях индивидов и их межличностных взаимодействиях.

Среди них к возникновению конфликтов зачастую приводят [32, с.101]:

– нарушение принципов управления, которые проявляются в неправильных действиях руководителей (нарушение трудового законодательства, несправедливое использование поощрений и наказаний, самонадеянное использование кадрового потенциала, деструктивное влияние на социальные статусы и роли подчиненных, недостаточный учет психологических особенностей, личных интересов и потребностей работников;

– неправильные действия подчиненных (несерьезное отношение к труду, личная неорганизованность, эгоистические желания);

– психологическая несовместимость сотрудников, столкновение их целей, установок, интересов, мотивов, потребностей, поведения в процессе и результате общения, а также в процессе их сотрудничества в трудовом коллективе;

– наличие в коллективе так называемых «трудных людей» – «агрессоров», «жалобщиков», «зануд» и т.п., которые своим поведением создают в ближайшем социальном окружении состояние социальной напряженности, что приводит к возникновению конфликтов;

– возникновение в межличностных контактах работников коллектива противоречий, которые приводят к тому, что одни индивиды своими словами, суждениями, поступками касаются или унижают социальный статус других, их материальные и духовные интересы, моральное достоинство, престиж;

– манипулирование, то есть скрытое управление собеседником, партнером против его воли, во время которого манипулятор получает односторонние преимущества за счет жертвы;

– несоответствие слов, оценок, поступков одних членов коллектива ожиданиям, требованиям других его членов.

Субъективные причины конфликтов обусловлены индивидуально-психологическими особенностями и непосредственным взаимодействием людей во время объединения их в социальные группы [21, с.163]. В основном это обусловлено значительными потерями и искажением информации в процессе коммуникации. Нередко часть информации искажается через ее субъективное восприятие, нечеткую и неправильную трактовку, нехватку времени. Другая часть может намеренно утаиваться собеседником, если ему невыгодно ее сообщать. Много информации в устной форме ее передачи в ходе разговора не усваивается из-за невнимательности или проблемы с быстрым пониманием.

Социально-психологическими факторами конфликтов является психологическая несовместимость, несбалансированное взаимодействие людей.

К возникновению социально-психологических конфликтов приводит также непонимание людьми того, что во время обсуждения проблемы противоположность позиций может быть вызвана не реально расхождением во взглядах оппонентов, а подходом к этой проблеме с разных сторон. Одной из наиболее типичных причин конфликтов, относящихся к этой группе, является

внутригрупповой фаворитизм, т.е. предоставление преимущества членам своей группы перед представителями других социальных групп [42, с. 145].

Личностные факторы конфликтов обусловлены особенностями психики человека (степени ее возбудимости, эгоцентризма, устойчивости к стрессам, уровнем настойчивости, самооценки и т.п.). Нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель и его действия, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много «мелочей» и позволяет себе личные выпады, а также он является злопамятным и недоверчивым, всегда публично демонстрирует свои симпатии и антипатии.

Причинами конфликта могут стать также беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как неоспоримого принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Многие конфликты возникают по вине руководителей, которые стремятся находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они превыше всего ставят личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти правильный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувства других людей порождают конфликт.

Описанные типы объективных и субъективных причин конфликтов наиболее часто встречаются, однако они не исчерпывают всех возможных вариантов.



Рисунок 3. Субъективные причины конфликтов в сфере управления

В процессе вызревания конфликта можно выделить четыре стадии [44, с.199]:

1. Скрытую стадию – обусловленную неравным положением групп индивидов в сферах «иметь» и «мочь». Она охватывает все аспекты жизненных условий: социальный, политический, экономический, моральный, интеллектуальный. Главная ее причина – стремление людей к улучшению своего статуса и превосходству;

2. Стадию напряженности, степень которой зависит от позиции противоборствующей стороны, имеющей большую мощь, превосходство. Например, напряженность равна нулю, если доминирующая сторона занимает

позицию сотрудничества, напряженность понижена – при примиренческом подходе, очень сильна – при непримиримости сторон;

3. Стадию антагонизма, которая проявляется как следствие высокой напряженности;

4. Стадию несовместимости, являющуюся следствием высокой напряженности. Это собственно и есть конфликт.

Возникновение конфликта не исключает сохранения предыдущих стадий, так как скрытый конфликт продолжается по частным вопросам и, более того, возникают новые напряженности. Конфликты, как и любые другие процессы, протекают во времени. В любом конфликте можно выделить четыре основных фазы или стадии его развития и разрешения.

Рассмотрим основные стадии протекания конфликтов.

Первая стадия. Основные противоречия между участниками отношений уже возникли, но еще ими не осознаются. Далее противоречие, даже если оно было скрытым, становится заметным, поскольку усиливается по начальной инициативе одного из участников.

Вторая стадия. Участниками конфликта регистрируется четкое осознание (или понимание) ситуации. Как реакция на ситуацию, возникают соответствующие эмоции. Ситуация оценивается, происходит определение поводов и причин конфликта, а также состава участников и их распределение относительно по сторонам (последних может быть более двух). Участники анализируют варианты возможных действий и решают, как выгоднее действовать (на их субъективный взгляд). Начинаются действия [26, с.187].

Стремления и действия участников могут иметь два вектора:

- избегать конфликта, стремиться выйти из него и/или найти компромиссное решение, предупреждать его дальнейшее развитие;
- активизировать, обострить конфликт, усилить динамику и добиться своего.

Следует заметить, что победа в конфликте часто бывает мнимой или временной. Затраченные силы и средства, а также способы действия могут не соответствовать цели.

Третья стадия. Наступает апогей внешних проявлений конфликта. Участники вступают в открытое противоборство, при этом каждая из сторон действует согласно своим намерениям и принятым решениям. Стороны конфликта пытаются блокировать действия противника. Если стороны соглашаются искать компромисс, конфликт стремится разрешаться через переговоры (иногда через третье лицо). Стороны готовы идти на взаимные уступки.

Четвертая стадия. Конфликт завершается (при этом не всегда разрешается). Участники оценивают последствия действий (обеих сторон и всех участников). Достигнутый результат сопоставляется с изначальными целями. В зависимости от анализа конфликт либо прекращается, либо развивается далее (в виде нового конфликта с прохождением через все стадии, разумеется, на другом уровне) [30, с.157]. Следует понимать, что четкое выделение стадий конфликта условно. Каждый конкретный случай требует отдельного анализа. Следует заметить, что причины действий субъектов (даже весьма разумных) вопреки устоявшейся в советской психологии точке зрения не всегда могут исходить из мотивов и целей. Кроме того, разрешение конфликта может быть частичным и/или мнимым. В этих случаях у участников могут возникать негативные эмоции в результате неудовлетворенности. Временное прекращение противоборства характеризуется лишь внешними проявлениями согласия. Истинное отношение к противной стороне маскируется.

Анализ стадий протекания конфликта может помочь обострить его или смягчить. Стороны и участники могут принимать решения о выборе наиболее целесообразных способов разрешения и предупреждения возможных негативных последствий.

1.3. Методы преодоления конфликтов в организации

Существует множество методов управления конфликтами. В целом их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою сферу применения [48, с.168]:

- внутриличностные;
- структурные;
- межличностные;
- переговоры;
- соответствующие агрессивные действия.

Рассмотрим их более подробно.

Внутриличностные методы. Данные методы влияют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего собственного поведения, в умении выразить свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Методы используются для передачи другому лицу персонального отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но с целью изменения индивидуального отношения другого человека (так называемый способ «Я – высказывание»).

Методы позволяют человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента на противника. «Я – высказывание» особенно эффективно, когда человек в отчаянии, недовольный [20, с.148].

Структурные методы. Эти влияют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохую организацию труда, несправедливость системы мотивации и стимулирования работников и др.

К таким методам относятся:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных механизмов;
- разработку или уточнение общеорганизационных целей;
- создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе считается одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять себе свои обязанности, ответственность и права.

Метод реализуется на основе составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в привлечении структурных подразделений организации и должностных лиц в процесс управления, в случае необходимости вмешательства в конфликт и помощи в решении спорных вопросов между сторонами конфликта [37, с.169].

К наиболее распространенным механизмам относится иерархия полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. При наличии расхождения представлений сотрудников, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя. Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на решение оперативных задач.

Создание обоснованных систем вознаграждения также можно использовать для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение положительно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или группы лиц.

Межличностные методы. Эти методы предусматривают необходимость выбора адекватной формы влияния на этапах возникновения конфликтной ситуации или развертывания конфликта для коррекции стиля индивидуального поведения его участников с целью предотвращения ущерба личностным интересам. Наряду с традиционными стилями конфликтного поведения, к

которым относятся приспособления (уступчивость), отклонения, противоборство, сотрудничество и компромисс, стоит обратить внимание на принуждение и решение проблемы [17, с.71].

Принуждение означает попытки человека заставить принять его точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, которое использует такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния использует власть.

Стиль принуждения может быть влиятельным в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостатком стиля следует считать подавление инициативы подчиненных, создание большой вероятности недооценки важных факторов, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызывать возмущения, особенно у молодой и образованной части персонала. Решение проблемы означает признание возможности расхождения во взглядах, готовность ознакомиться с иными точками зрения для достоверного выяснения причин конфликта и выбора метода действий, приемлемого для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее находит оптимальный вариант преодоления конфликтной ситуации [15 с. 199].

В сложных ситуациях, где разнообразие подходов является существенным признаком для принятия здорового решения, появление конфликтных мнений, следует поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы [23, с. 160].

Управление конфликтом через решения проблемы осуществляется в следующем порядке [41, с.172]:

- определение проблемы в категориях целей, а не решений;
- выявление решения, приемлемого для обеих сторон конфликта;
- акцентирование внимания на проблеме, а не на личных чертах сторон конфликта;
- обеспечение атмосферы доверия, увеличение взаимного влияния и распространения обмена информацией;

– создание позитивного взаимного отношения участников конфликтного события, выявление симпатии и выслушивания мнения другой стороны, а также сведение к минимуму проявления гнева и угроз.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. В качестве метода решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для сторон конфликта.

Для организации переговорного процесса необходимо обеспечить выполнение следующих условий [14, с. 142]:

- наличие взаимозависимости конфликтующих сторон;
- отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в определенной ситуации.

Соответствующие агрессивные действия как методы для преодоления конфликтных ситуаций являются крайне нежелательными. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации силой с использованием насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта, возможно, только такими методами.

В практике управления конфликтами выделяют три направления: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждый из названных направлений реализуется с помощью специальных методов. Преимущество отхода от конфликта заключается в том, что решение принимается, как правило, оперативно.

Отход применяется в случаях:

- значительных потерь от развертывания конфликта;
- банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;
- важности других проблем, требующих своего решения;
- необходимости охлаждения страстей;

- необходимости выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения;
- подключения других сил для разрешения конфликта;
- наличия страха перед противоположной стороной или конфликтом, что надвигается.

Уход от конфликта не следует применять в тех случаях, когда проблема, лежащая в его основе, очень важна, или при наличии перспективы довольно длительного существования данного конфликта. Разновидностью метода ухода от конфликта является метод бездействия. При использовании этого метода развитие событий отдается на откуп времени, идет по течению, стихийно [46, с.215].

Бездействие является оправданным в условиях полной неопределенности, когда невозможно предусмотреть варианты развития событий, прогнозировать последствия. Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается влиянию. Например, к ним можно отнести взгляды лица, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решение конфликтной ситуации.

В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, которые породили конфликт, либо изменение целей и стиля поведения участников конфликта [26, с.204].

Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие [12, с.254]:

- на устранение (минимизацию) причин, которые породили конфликт;
- на коррекцию поведения участников конфликта;

– на поддержку контролируемого уровня конфликтности.

Существует пять основных стратегий поведения при конфликте: конкуренция (или соперничество), сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление. Рассмотрим рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не может вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как требует более продолжительной работы. Цель его применения – разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает его неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях [38, с.157]:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

– необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса. Суть заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо.

Стиль уклонения. Реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Считается, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас, либо когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно, использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить карту конфликта, разработанную австралийскими психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фэйр (рис. 4) [48, с.199].

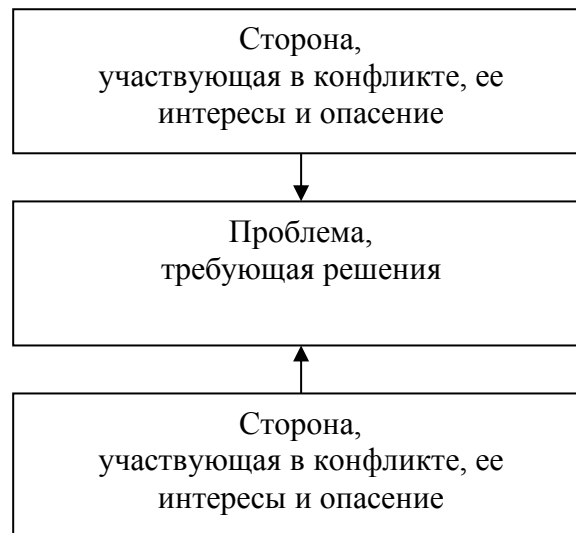


Рисунок 4. Карта конфликта

Из схемы видно, что центральное место в ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь. Остается на карте место и для указания сторон, причастных к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими последствиями.

К методам профилактики конфликтов на уровне организации можно отнести [11, с.137]:

- выдвигание интегрирующих целей между администрацией и персоналом организации;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;
- использование различных форм поощрения, предполагающих взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

К монетарным можно отнести следующие побудительные системы:

- организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;
- премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников; участие сотрудников в прибылях и капитале предприятия;
- систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т.п.);
- бонирование заработной платы, т.е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

К немонетарным побудительным системам можно отнести [16, с.228]:

- открытость информационной системы фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала обо всех важных решениях, касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления, технических нововведений и т. п.;
- привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;
- использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха;
- применение так называемых виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;
- использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;
- моральное поощрение персонала;
- проведение совместных мероприятий (спортивные состязания, вечера отдыха, представление новых сотрудников и т.п.).

Следует отметить, что для успешного применения мотивационных систем и превращения их в действенный способ профилактики конфликтов необходимо, с одной стороны, перечисленные методы использовать в единстве и взаимосвязи, а с другой стороны – их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости.

Для регуляции конфликта на личностном уровне специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Выводы по Главе 1

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немислима без конфликтов.

Анализ литературных источников показал, что конфликтов в организации существует огромное количество и их можно классифицировать по следующим признакам: по масштабу, стадиям развития, степени осмысления, формам протекания, продолжительности, отношению к отдельному субъекту, степени проявления, причинам возникновения, направленности, сфере возникновения, распределению потерь и выигрышей, количеству причин, лежащих в основе, последствиям.

Структура конфликта включает конфликтные отношения, конфликтные противоречия, конфликтные причины, участников конфликта, объект и предмет.

При этом основными причинами конфликтов в сфере управления являются объективные факторы, которые связаны с основной задачей управленческой деятельности, которая сводится к обеспечению целенаправленной, скоординированной работы, как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом. К таким факторам относят субординационный характер отношений, конфликтогенность деятельности в системе «человек – человек», предметно-деятельностное содержание межличностных отношений, интенсивность совместной деятельности оппонентов, конфликтогенность звена «непосредственный руководитель – подчиненный», разбалансированность рабочего места, сложность социальной и профессиональной адаптации

руководителя к должности управленца, недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений.

Кроме того, причинами могут быть и субъективные факторы (управленческие и личностные).

Однако для эффективного управления конфликтами в организации необходимо знать не только структуру и причины, но и основными этапы конфликтов.

Процесс протекания конфликта в организациях предполагает несколько этапов: появление конфликтной ситуации, инцидент, кризис и разрыв отношений между оппонентами, полное окончание конфликта по любым причинам. При этом результатом конфликта могут быть: перестройка организации; распад или обновление коллектива; кадровые перестановки; поиск и увольнение виновных.

Глава 2 Практическая работа по исследованию конфликтных ситуаций в организации и методы их преодоления, на примере МКДОУ Д/С №17 п. Роза

2.1. Характеристика МКДОУ Д/С №17 п. Роза

Муниципальное казённое дошкольное образовательное учреждение детский сад №17 комбинированного вида.

Место МКДОУ Д/С №17– 456550, Челябинская область, п. Роза, ул. Терешковой, д.22.

Организационно-правовая форма – муниципальное казённое учреждение.

Тип учреждения: дошкольное образовательное учреждение.

Учредитель: управление образования администрации Коркинского муниципального района.

Режим работы МКДОУ Д/С №17 п. Роза комбинированного вида:

– с 7⁰⁰ до 19⁰⁰ - для детей с 12-часовым пребыванием;

– с 7⁰⁰ до 17.30 - для детей с 10,5-часовым пребыванием.

Выходные дни: суббота, воскресенье и общегосударственные праздничные дни.

Основными задачами МКДОУ Д/С №17 п. Роза являются:

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;
- обеспечение познавательно-речевого, социально-личностного, художественно-эстетического и физического развития детей;
- воспитание с учётом возрастных категорий детей гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;
- взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного развития детей;
- оказание консультативной и методической помощи родителям (законным

представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей.

Специфическими задачами МКДОУ Д/С №17 п. Роза являются осуществление квалифицированной коррекции нарушений речи для детей с ограниченными возможностями здоровья (тяжелыми нарушениями речи) в группах компенсирующей направленности.

Материально – техническое обеспечение и оснащенность образовательного процесса в МКДОУ « Д/с №17» п. Роза составляет:

– 5 групповых ячеек состоящих из игровой, спальной, туалетной, приемной, буфетной комнат;

– музыкальный зал;

– кабинет заведующего;

– медицинский кабинет;

– методический кабинет;

– прачечная;

– пищеблок;

– 5 прогулочных участков с игровым оборудованием.

В МКДОУ Д/С №17 п. Роза оборудование и материально-техническая база оснащена в соответствии с действующими СанПиНами 2.4.1.2660-10.

Группы раннего возраста оборудованы с учетом возрастных особенностей детей и требований САНПиН, оснащены играми и игрушками для детей данного возраста, комплектом методических пособий к комплексной Программе воспитания и обучения в детском саду под ред. В.А. Васильевой, Т.С. Комаровой В.В. Гербовой. Группы младшего, среднего и старшего дошкольного возраста оборудованы и оснащены с учетом возрастных особенностей детей, и требований САНПиН, оснащены играми и игрушками для детей данного возраста и также комплектом методических пособий к комплексной Программе воспитания и обучения в детском саду под ред. В.А. Васильевой, Т.С. Комаровой В.В. Гербовой.

Материально-технические и медико-социальные условия пребывания детей

в МКДОУ Д/С №17 п. Роза обеспечивают высокий уровень охраны и укрепления здоровья детей, их художественно-эстетического, экологического и интеллектуального развития, а также эмоционального благополучия.

Медицинский блок состоит из медицинского кабинета и изолятора, имеется медицинское оборудование: ростомер, напольные весы, кварцевая лампа, ионизатор воздуха.

Музыкальный зал оснащен современными пособиями и атрибутами, детскими музыкальными инструментами, аудиовизуальными средствами, электрическим пианино.

Спортивный зал оснащен оборудованием и спортивным инвентарем для обеспечения двигательной активности детей, мягкими модулями, велотренажерами.

Групповые ячейки оснащены новой мебелью и оборудованием для комфортного времяпрепровождения детей и оптимизации труда взрослых.

Пищеблок учреждения оснащен всем необходимым оборудованием для обеспечения детей полноценным питанием. (Пароконвектомат, Электрорешетки, Кипятильник, Фильтр для очистки воды, Картофелечистка, Протирочная машина, Овощерезка, Электромясорубка, Шкафы холодильные).

На территории МКДОУ « Д/с №17» п. Роза созданы оптимальные условия для познавательной и игровой деятельности, формирования экологических представлений, трудовых умений, закрепления правил безопасного поведения в природе и на улице. Каждая группа имеет свой участок, с прогулочными верандами и игровым оборудованием для детей, оборудована спортивная площадка, велосипедная дорожка.

Полифункциональное использование пространства позволяет создать условия для разнообразной деятельности детей: двигательной, игровой, продуктивной, познавательно - речевой. Музыка сопровождает разные виды деятельности и режимные моменты, создавая благоприятный эмоциональный фон.

Предметно-пространственная организация помещений педагогически

целесообразна, отличается высокой культурой, создает комфортные условия, способствующие эмоциональному благополучию детей, обеспечивающие высокий уровень физического развития, охраны и укрепления здоровья детей.

В 2014 году произведен ремонт системы вентиляции на пищеблоке. Выполнен косметический ремонт помещений. В туалетных комнатах групп установлены перегородки, хозяйственные шкафы согласно нормам САНПиНа.

В 2015 году произведен запуск АТП (автоматического теплового пункта).

Оборудование и предметно - развивающая среда МКДОУ Д/С №17 п. Роза регулярно пополняется и обновляется, в соответствии с потребностями.

Программа МКДОУ Д/С №17 п. Роза ориентирована на:

- создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства;
- формирование основ базовой культуры личности;
- всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями;
- подготовка ребенка к жизни в современном обществе.

В основу организации образовательного процесса определен комплексно-тематический принцип с ведущей игровой деятельностью, а решение программных задач осуществляется в разных формах совместной организованной образовательной деятельности педагога и детей и в образовательной деятельности в режиме дня. Программа включает время на образовательную деятельность в процессе различных видов детской деятельности, образовательную деятельность в ходе режимных моментов, взаимодействие с семьями, самостоятельную деятельность.

Организационная структура управления в дошкольном учреждении представляет собой совокупность всех его органов с присущими им функциями.

Организационная структура МКДОУ Д/С №17 п. Роза представлена в виде трех уровней (рис.5).

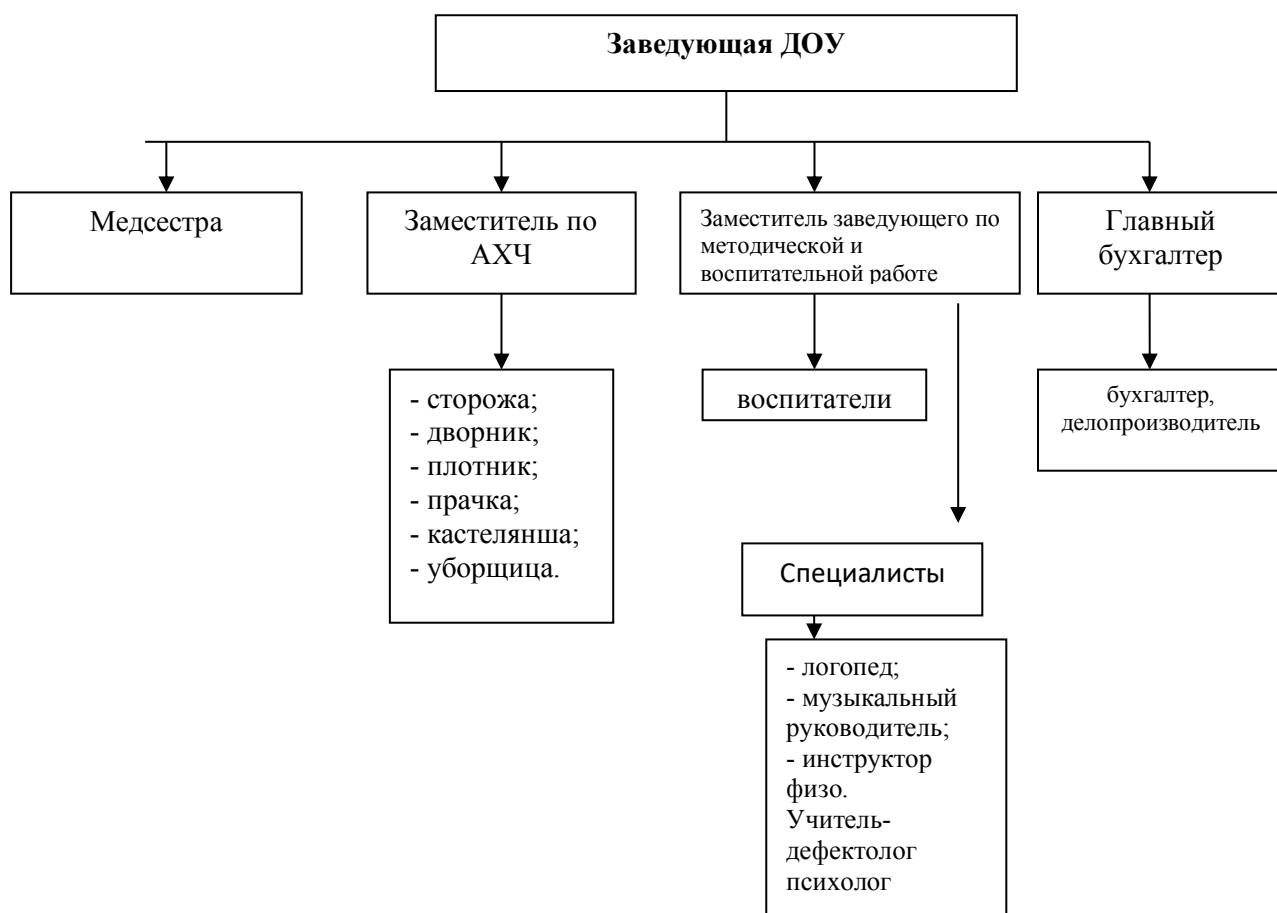


Рисунок 5. Организационная структура МКДОУ Д/С №17 п. Роза

На первом уровне управления находится заведующая детским садом, которая осуществляет руководство и контроль за деятельностью всех структур. Заведующая выполняет свои функции в соответствии с должностной инструкцией. Указания и распоряжения заведующей обязательны для всех участников образовательного процесса. Заведующая действует от имени учреждения, представляя его во всех организациях и учреждениях:

- распоряжается имуществом учреждения в пределах прав, представленных договором между Учредителем и Учреждением;

- в соответствии с законодательством о труде принимает на работу и увольняет работников, осуществляет расстановку кадров, поощряет работников учреждения, налагает взыскания;

- несет ответственность за деятельность учреждения перед учредителем;

- издает приказы, распоряжения в рамках своей компетентности, регламентирующие деятельность ДОУ.

На втором уровне управление осуществляют заместитель заведующего по методической и воспитательной работе, завхоз, медсестра, которые взаимодействуют с соответствующими объектами управления. На этом уровне заведующая осуществляет непосредственную и опосредованную реализацию управленческих решений через распределение обязанностей между административными работниками с учетом их подготовки, опыта, а также структуры дошкольного учреждения.

Заместитель заведующего по методической и воспитательной работе осуществляет руководство учебно-воспитательным процессом учреждения. Он определяет место каждого педагога в воспитательной работе с детьми, мобилизует воспитателей на решение задач, поставленных концепцией дошкольного воспитания перед дошкольным учреждением, привлекает к их решению родителей и общественность.

Завхоз отвечает за сохранность здания дошкольного учреждения и имущества, организует материально - техническое снабжение педагогического процесса, обеспечивает чистоту и порядок в помещениях и на участке, противопожарную безопасность и организацию труда обслуживающего персонала.

Медицинская сестра контролирует санитарное состояние помещений и участка ДООУ, выполнение требований СанПиНа, качество доставляемых продуктов, организацию питания и качество приготовления пищи, обеспечивает медицинское обслуживание детей, проводит санитарно - просветительскую работу среди работников учреждения и родителей, принимает участие в организации физкультурно-оздоровительной работы с детьми. Указания, даваемые заместителем заведующего по методической и воспитательной работе, медицинской сестрой, завхозом в пределах их компетенции, также обязательны для всех работников.

Третий уровень управления осуществляют воспитатели, педагог-психолог, музыкальный руководитель, воспитатель по физкультуре, обслуживающий персонал и родители (законные представители). На этом уровне объектами

управления являются дети и их родители.

На сегодняшний день менеджмент рассматривается как деятельность, направленная на создание целей и способов их достижения. Организация дошкольного учреждения состоит из людей, которые обладают индивидуальными уникальными характеристиками, влияющими на их поведение. Часто менеджмент рассматривается как искусство управления, которое включается в умение руководителя оценить неповторимость ситуации и, исходя из этого определить развитие организации, учитывая её человеческий потенциал. На данный момент модель управления МКДОУ Д/С №17 п. Роза является идеальной.

Штат МКДОУ Д/С №17 п. Роза составляет 48 человек. Рассмотрим качественный состав персонала МКДОУ Д/С №17 п. Роза помощью построения его структуры по нескольким основным признакам: по возрасту, по уровню образования.

Средний возраст персонала равен 38 годам, однако, более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки по годам, рисунок 6.

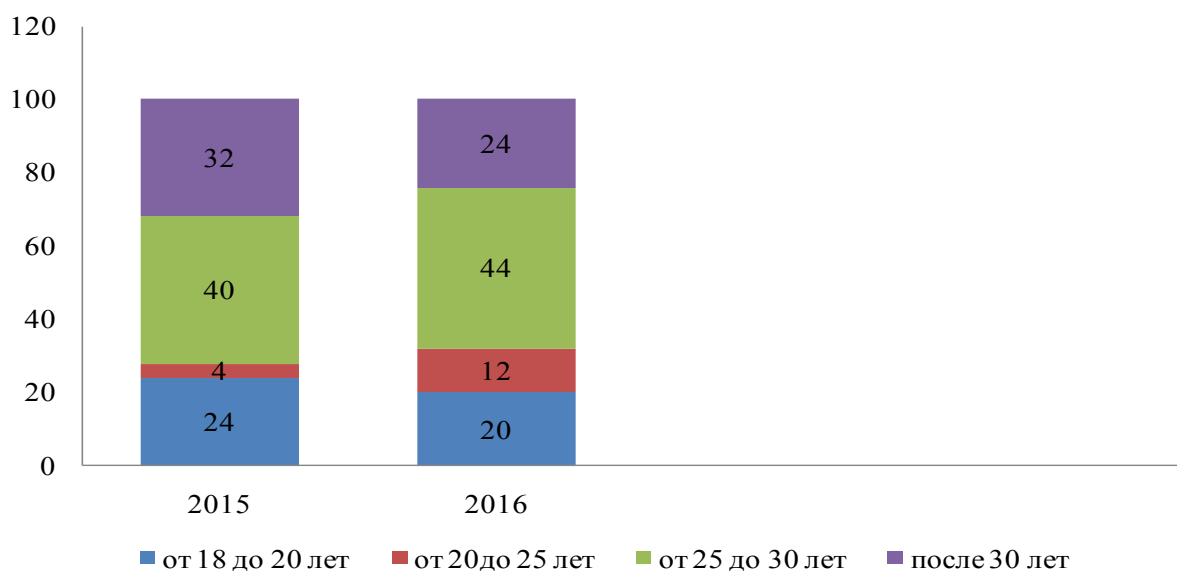


Рисунок 6. Возрастная структура персонала МКДОУ Д/С №17 п. Роза
(в % к численности)

Увеличение численности персонала старше 30 лет обосновано тем, что они имеют большой стаж работы.

Важным показателем стабильности предприятия квалификации специалистов является показатель общего стажа у сотрудников, показатель продолжительности работы на данном предприятии и показатель продолжительности работы в данной должности. Динамику и структуру персонала МКДОУ Д/С №17 п. Роза по общему стажу работы специалистов иллюстрирует рисунок 7.

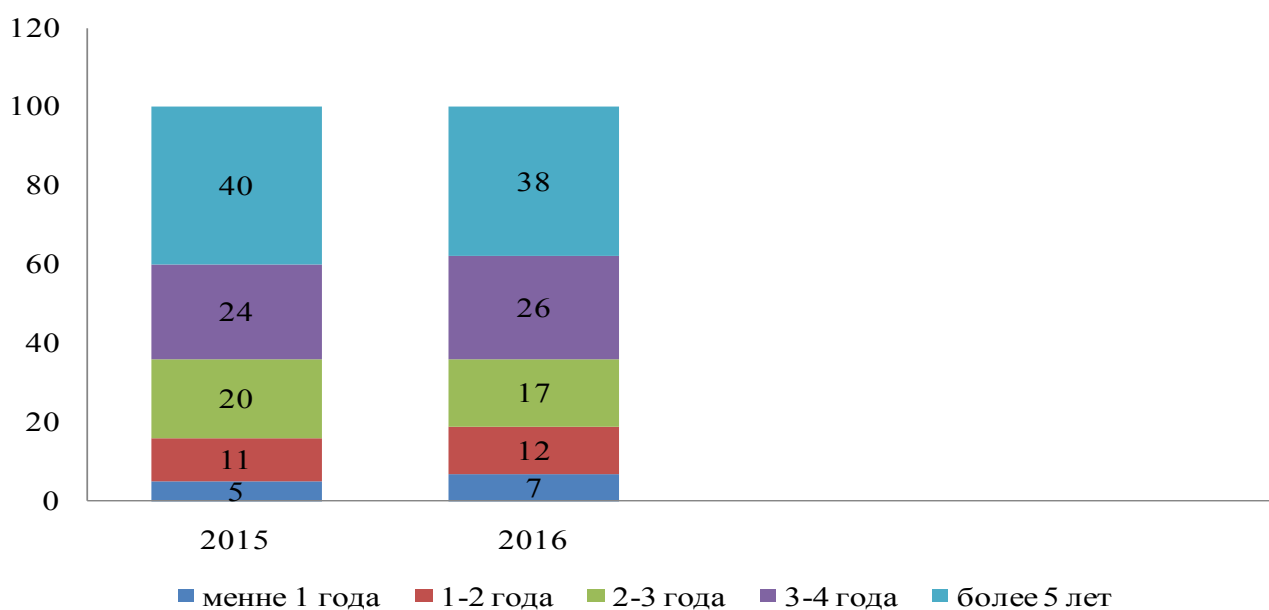


Рисунок 7. Структура персонала по стажу работы МКДОУ Д/С №17 п. Роза (% к численности)

Данные рисунков подтверждают рост численности персонала и по возрастным категориям. Следует отметить, что работников со стажем работы 5 лет и более преобладающая часть, более 30 %, что говорит об опытности и стабильности персонала.

Уровень образования представлены на рисунке 8.

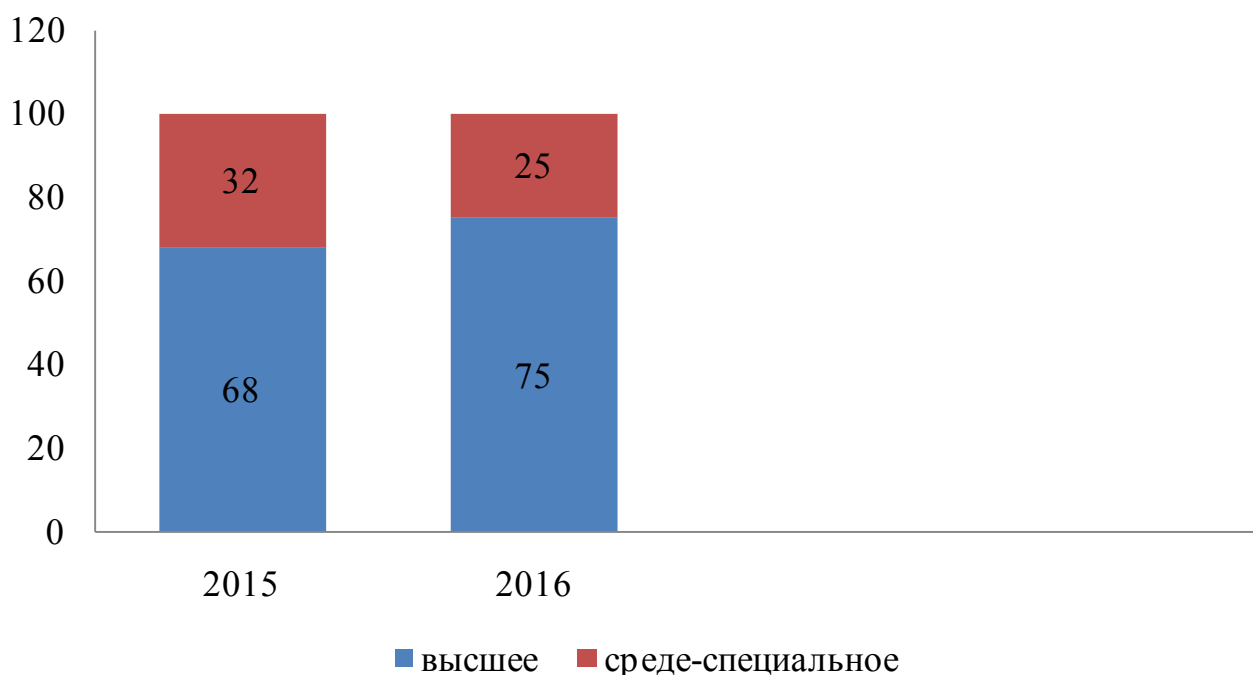


Рисунок 8. Уровень образования работников МКДОУ Д/С №17 п. Роза

Учреждение стремится к унификации, стандартизации и выработке единых подходов ко всем видам деятельности в области управления персоналом во всех направлениях. Проводится четкое разграничение полномочий и сфер ответственности между Управлением кадровых ресурсов и сотрудниками, рассматривается разработка общекорпоративных регламентов и стандартов деятельности по всем направлениям работы в сфере управления персоналом в качестве одного из средств, направленных на обеспечение этого процесса.

В МКДОУ Д/С №17 п. Роза разработана форма и система оплаты труда различных категорий сотрудников. Положение о дифференцированной оплате труда работников может подвергаться изменениям каждый месяц и Положение о стимулирующих выплатах - коррективы вносятся раз в год. Кроме того используется ЕТС. В организации отлично проработаны нормы, статьи поощрения и взыскания. Руководителем были проведены определенные вычисления для более точного расчета премирования. Все статьи расписаны и сформулированы достаточно полно, трудно предложить какие-либо ещё внесения, кроме, как следить за быстро изменяющимся законодательством.

В МКДОУ Д/С №17 п. Роза нет ни резервов, ни принципов создания, имеется постоянное количество работников и число это не меняется, поэтому в случае незапланированных обстоятельств нагрузка делится между имеющимися сотрудниками. Данный факт может серьезно отразиться на деятельности организации: во-первых – появляется перегрузка персонала, т.е. нарушение норм трудового распорядка; а во-вторых – работа начинает идти незапланированно, а хаотично, что пагубно сказывается в целом на ДОУ. Желательно начать проводить регулярно формирование резервов.

2.2. Особенности конфликтов в МКДОУ Д/С №17 п. Роза

Проанализируем уровень психологического климата в педагогическом коллективе и уровень конфликтности (как одной из составляющих психологического климата).

Исследование проводилось на протяжении с сентября 2016 по март 2017 года.

Этапы проведения исследования:

1 – констатирующий – проведение исследования по определению психологического климата в организации, уровня конфликтности;

2 – формирующий – разработка и внедрение в профессиональный процесс рекомендаций по оптимизации психологического климата в организации с целью снижения уровня конфликтности;

3 – контрольный – анализ психологического климата в организации после проведения экспериментальной работы; оценка влияния социально-психологического климата на уровень конфликтности.

В исследовании были использованы следующие методики:

Для оценки уровня социально-психологического климата:

1) Методика «Оценка психологического климата в коллективе».

Оценка социально-психологического климата в коллективе позволила определить уровень социально-психологического климата в коллективе. Она

также диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития. Для оценки психологического климата коллективу воспитателей было предложено оценить, как проявляются перечисленные в тесте свойства в их коллективе. Для этого необходимо прочитать сначала предложенный текст справа, затем - слева и после этого знаком + отметить ту оценку, которая соответствует истине, по мнению респондента.

Оценки:

3 – свойство проявляется в коллективе всегда

2 – свойство проявляется в большинстве случаев

1 – свойство проявляется нередко

0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Обработка:

1 этап: необходимо сложить все абсолютные величины сначала +, потом – оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным или отрицательным знаком. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива.

2 этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого участника, необходимо сложить и разделить на количество отвечающих. Затем полученную цифру сравнивают с ключом методики:

+ 22 и более – это высокая степень благоприятности социально – психологического климата.

От 8 до 22 – средняя степень благоприятности социально – психологического климата.

От 0 до 8 – низкая степень благоприятности.

От 0 до -8 – начальная неблагоприятность социально – психологического климата.

От -8 до -10 – средняя неблагоприятность.

От -10 и ниже – сильная неблагоприятность.

2) Диагностика уровня оценки межличностных отношений в коллективе.

Для диагностики уровня развития межличностных отношений в группе был предложен принцип «решетки противостояния позиций». Согласно этому принципу, на основных этапах эксперимент проводится с выборкой, состоящей из «полярных позиций» различных подструктур группы. Выбор данной методики определен взаимосвязью понятий «социально-психологический климат» и «межличностные отношения» в коллективе.

Инструкция: выберите из перечисленных качеств пять, которые, по Вашему мнению, являются необходимыми для успешного выполнения производственной деятельности [20, с.150].

На основе выборов вычисляется ЦОЕ (ценностно-ориентированное единство группы) по формуле:

$$C = \frac{1,4n - N}{6N} \quad (1)$$

где C – ЦОЕ, n – количество респондентов, N_b – количество выбранных качеств, N – сумма выборов, приходящихся на пять качеств.

Критерии:

$C \geq 0,5$ – высокий показатель сплоченности группы.

$0,3 < C < 0,5$ – средний показатель сплоченности группы.

$C < 0,3$ – разрозненная группа.

3) Опросник межличностных отношений Шутца

Опросник предназначен для оценки типичных способов отношения к людям. В сущности, здесь нет правильных и неправильных ответов, правилен каждый правдивый ответ. Иногда люди стремятся отвечать на вопросы так, как, по их мнению, они должны были бы себя вести. Однако в этом случае нас интересует, как вы ведете себя в действительности. Некоторые вопросы очень похожи друг на друга. Но все-таки они подразумевают разные вещи. Отвечайте, пожалуйста, на каждый вопрос отдельно, без оглядки на другие вопросы. Время

ответа на вопросы не ограничено, но не размышляйте слишком долго над каким-либо вопросом. Стимульный материал к методике приведен в Приложении.

Баллы колеблются от 0 до 9. Чем больше они приближаются к экстремальным оценкам, тем большее применение имеет следующее общее описание поведения:

а) включение.

Ie – низкое – означает, что индивид не чувствует себя хорошо среди людей и будет иметь склонность их избегать;

Ie – высокое – предполагает, что индивид чувствует себя хорошо среди людей и будет иметь тенденцию их искать;

Iw – низкое – предполагает, что индивид имеет тенденцию общаться с малым количеством людей;

Iw – высокое – предполагает, что индивид имеет сильную потребность быть принятым остальными и принадлежать к ним;

б) контроль.

Се – низкое – означает, что индивид избегает принятия решений и взятия на себя ответственности;

Се – высокое – означает, что индивид старается брать на себя ответственность, соединенную с ведущей ролью;

Cw – низкое – предполагает, что индивид не принимает контроля над собой;

Cw – высокое – отражает потребность в зависимости и колебания при принятии решений;

в) аффект.

Ae – низкое – означает, что индивид очень осторожен при установлении близких интимных отношений;

Ae – высокое – предполагает, что индивид имеет склонность устанавливать близкие чувственные отношения;

Aw – низкое – означает, что индивид очень осторожен при выборе лиц, с которыми создает более глубокие эмоциональные отношения;

Aw – высокое – типично для лиц, которые требуют, чтобы остальные без разбора устанавливали с ним близкие эмоциональные отношения.

От величины баллов зависит степень применимости приведенных выше описаний: 0-1 и 8-9 экстремально низкие и экстремально высокие баллы, и поведение будет иметь импульсивный характер. 2-3 и 6-7 – низкие и высокие баллы, и поведение лиц будет описываться в соответствующем направлении. 4-5 – пограничные баллы, и лица могут иметь тенденцию поведения, описанного как для низкого, так и для высокого сырого счета. Эти оценки удобно интерпретировать с учетом средних и стандартных отклонений соответствующей популяции.

Для оценки уровня конфликтности в коллективе:

«Тест на оценку уровня конфликтности личности».

Выбор данной методики обусловлен теоретическими выводами о влиянии конфликтности личности на общую конфликтную ситуацию в коллективе, респондентам предлагают ответить на ряд вопросов [33, с.105].

Уровни развития конфликтности:

14 – 1 – очень низкий уровень;

18 – 20 – низкий;

21 – 23 – ниже среднего;

24 – 26 – чуть ниже среднего;

27 – 29 – средний;

30 – 32 – чуть выше среднего;

33 – 35 – выше среднего;

36 – 38 – высокий;

39 – 42 – очень высокий.

Тест Ассингера на оценку уровня агрессивности в отношениях.

Тест А. Ассингера позволяет определить, достаточно ли человек корректен в отношении с окружающими, и легко ли общаться с ним. Для большей объективности ответов можно провести взаимооценку, когда коллеги отвечают на

вопросы друг за друга. Это поможет понять, насколько верна их самооценка. Текст методики приведен в Приложении.

Результаты:

45 и более очков. Вы излишне агрессивны, при том нередко бываете неуравновешенным и жестоким по отношению к другим. Вы надеетесь добраться до управленческих "верхов", рассчитывая на собственные методы, добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

36-44 очка. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это отнюдь не значит, что Вы как травинка гнетесь под любым ветерком. И все же больше решительности Вам не помешает.

Если по семи и более вопросам Вы набрали по три очка и менее чем по семи вопросам – по одному очку, то взрывы Вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать. Если же по семи и более вопросам Вы получите по одному очку и менее чем по семи вопросам – по три очка, то Вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что Вам не присущи вспышки агрессивности, но Вы подавляете их уж слишком тщательно.

Личностный опросник А.Т. Джерсайлд.

С помощью этого опросника оцениваются такие качества личности человека, которые в жизни представлены в виде более или менее стойких внутренних эмоциональных состояний, влияющих на отношение человека к окружающим людям и к своей работе, в том числе – на отношение воспитателя к детям и к педагогической работе с ними. При сильно развитых отрицательных показателях этих качеств человеку, по меньшей мере, в тот момент времени,

когда они диагностируются, противопоказано заниматься педагогической работой с детьми, так как, находясь в подобных хронических состояниях, он принесет мало пользы детям.

В некоторых суждениях присутствуют темы, упоминаемые в тексте повторно. Не обращайтесь на них внимание и отвечайте так, как если бы встретились с ними впервые. Помните, что «правильных» или «неправильных» ответов на предложенные вопросы не существует. Рассматривайте каждое из суждений как вполне самостоятельное и отвечайте на него независимо от остальных. Отметьте, в конечном счете, выражает ли это суждение именно ту проблему, с которой вам лично в жизни приходится постоянно иметь дело. В левой половине опросника даны формулировки соответствующих проблем в форме типичных высказываний людей по этому поводу. В правой половине представлены варианты ответов на них, из числа которых вы должны выбрать тот, который вам более всего подходит, и отметить его». Стимульный материал к методике представлен в Приложении.

Ответы на вопросы в данной методике сгруппированы вокруг девяти состояний личности, которые вместе с относящимися к ним суждениями представлены ниже.

Каждому состоянию личности в опроснике соответствует 4 суждения, а всего их – 36. Максимальная оценка степени выраженности того или иного качества или состояния личности по данной методике равна 8, а минимальная – 0 баллов. Эти оценки, соответственно, получаются таким образом. Если испытуемый, реагируя на то или иное суждение опросника, выбирает первый ответ, то он получает 2 балла; если он выбирает второй ответ – 1 балл; если третий – 0 баллов. Выбор четвертого варианта ответа – «я не знаю» – никак не оценивается в баллах. В заключение для каждого из девяти состояний личности определяется сумма баллов, полученных испытуемым по четырем суждениям, связанным с данным состоянием личности. Она и представляет собой оценку данного состояния.

Ниже даются названия соответствующих состояний личности и порядковые номера суждений, связанных с ними. Выводы об уровне развития:

7-8 баллов - очень сильно выраженное состояние личности.

5-6 баллов - сильно выраженное состояние личности.

3-4 балла - умеренно выраженное состояние личности.

0-2 балла - слабо выраженное состояние личности.

Использование нескольких методик на изучение одинаковых признаков позволит получить более полные и адекватные, объективные данные.

Данные диагностические методики подобраны нами с учетом специфики темы работы, объекта исследования. Методики надежны, валидны и могут быть использованы в условиях педагогического коллектива.

Для доказательства надежности полученных результатов нами использованы методы математической статистики, в частности, критерий Манна-Уитни, позволяющий определить значимость полученных результатов на констатирующем и контрольном этапах.

При проведении диагностики учитывались индивидуальные особенности, возрастные различия. Участие в эксперименте было добровольным.

При проведении диагностических методик были получены следующие результаты. Диагностика уровня развития межличностных отношений в МКДОУ Д/С №17 п. Роза (Приложение 1) позволила определить уровень развития межличностных отношений в группе. Оценка ЦОЕ является показателем уровня межличностных отношений в группе.

Анализ полученных данных свидетельствует о том, что преобладающим в группе является средний уровень межличностных отношений (66,7% - 20 человек), который характеризуется приятельскими отношениями, не отягощенными тесным сотрудничеством и взаимодействием.

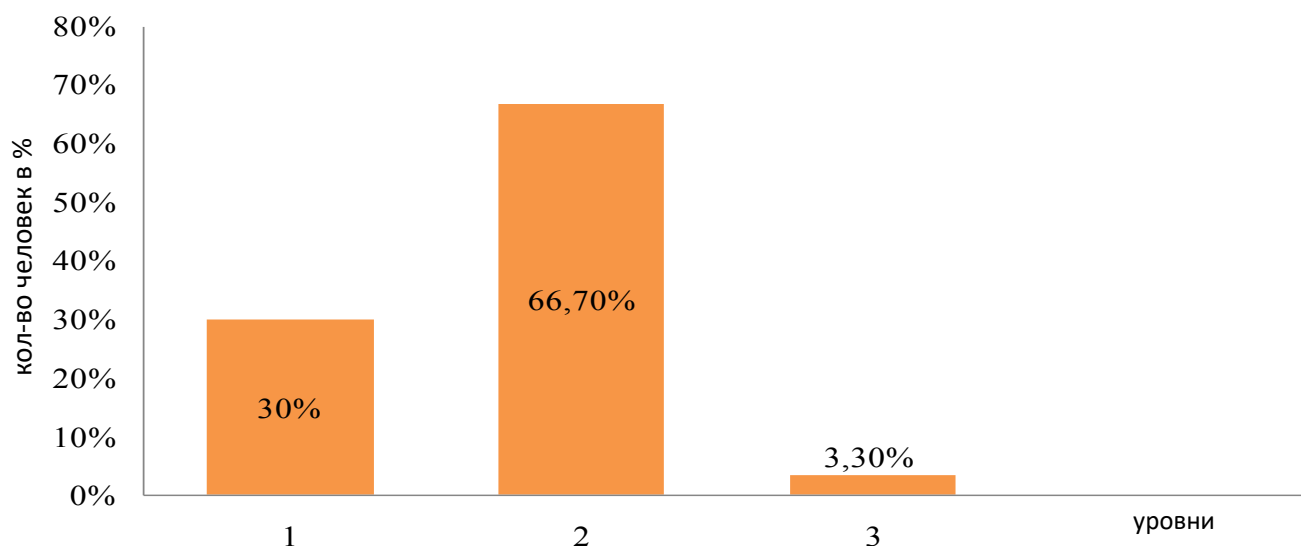


Рисунок 9. Уровень межличностных отношений в коллективе

(1 - разрозненная группа, 2 – средний уровень развития группы, 3 – высокий уровень)

При проведении методики Шутца в анализируемой группе МКДОУ Д/С №17 п. Роза у преобладающего большинства не возникает желания самостоятельно заводить новые знакомства, устанавливать дружеские отношения с другими людьми – низкий уровень развития данных отношений присущ 53,3% (16 человек) респондентов.

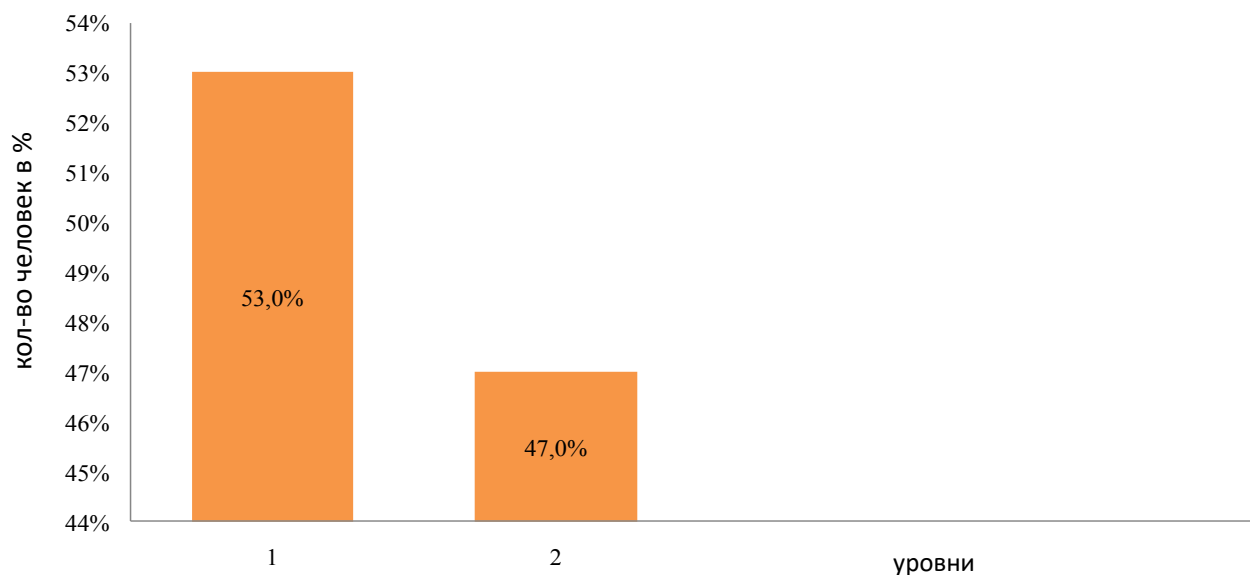


Рисунок 10. Уровень межличностных отношений по Шутцу

(1 – низкий уровень, 2 – средний уровень)

Оценка социально-психологического климата в коллективе МКДОУ Д/С №17 п. Роза позволила определить уровень социально-психологического климата в коллективе. Она также диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития. Для оценки психологического климата коллективу было предложено оценить, как проявляются перечисленные в тесте свойства в их коллективе. Для этого необходимо прочитать сначала предложенный текст справа, затем - слева и после этого знаком + отметить ту оценку, которая соответствует истине, по мнению респондента.

Данные, полученные при проведении методики: средний балл по группе – 14,5, что соответствует средне благоприятному психологическому климату в группе. Это характеризует недостаточное внимание к личности других сотрудников, слабые связи при взаимодействии респондентов, преобладании поверхностных связей, знакомств. Анализируя ответы отдельных респондентов, отмечаем, что в основном преобладает средне благоприятный психологический климат (у 76,7% - 23 человека), малоблагоприятный климат в организации прослеживается у 23,3 % респондентов, что составляет 7 человек.

Наглядно данные представлены на рисунке 11.

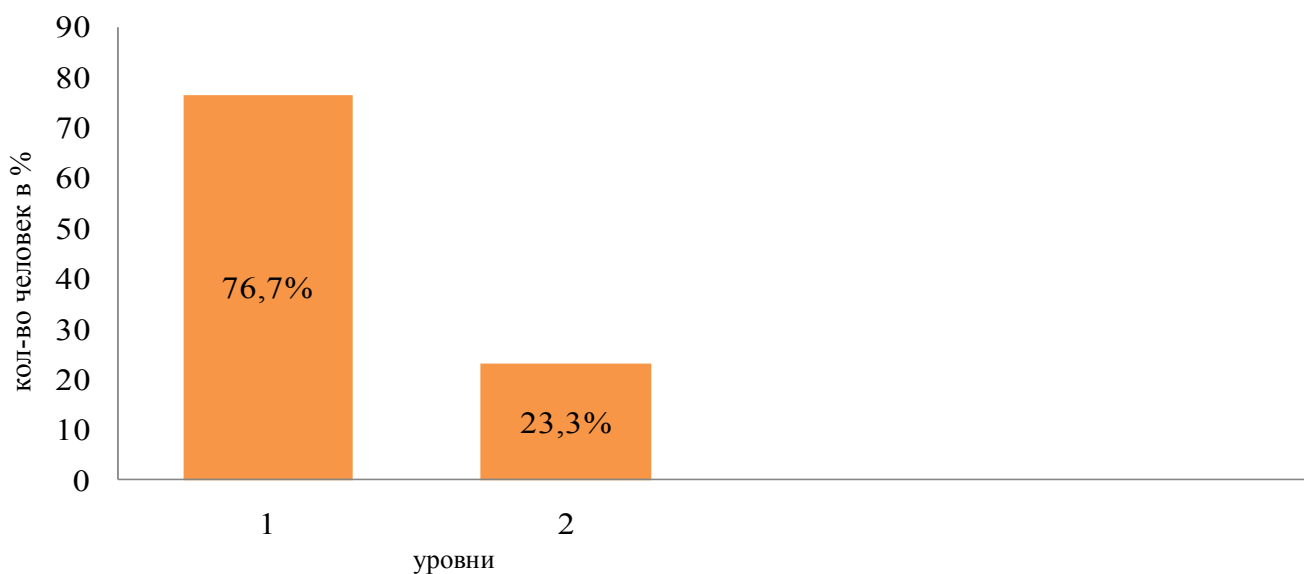


Рисунок 11. Уровень социально-психологического климата в педагогическом коллективе

На рисунке 11 цифрой 1 обозначено количество респондентов в %, определивших средне благоприятный социально-психологический климат, цифрой 2 – малоблагоприятный). Анализ данных, полученных при проведении трех методик на оценку уровня межличностных отношений и определение уровня социально-психологического климата позволяет говорить о недостаточном уровне развития данного психологического образования в группе, несмотря на достаточно длительные рабочие отношения в коллективе.

Тест на оценку уровня конфликтности личности позволил определить как в каждом отдельном случае, так и общий уровень конфликтности коллектива. Средний балл по группе – 28,2, что соответствует среднему уровню конфликтности в группе. Возникающие конфликты не позволяют плодотворно работать, дезорганизуют коллектив, выходя за рамки данного образования. Анализируя ответы отдельных респондентов, отмечаем, что в основном преобладает уровень конфликтности ниже среднего (40%) и выше среднего (40%), что свидетельствует о неоднозначном отношении к данному явлению членов группы. 16,7% отмечают в группе средний уровень конфликтности, 3,3% - низкий уровень развития данного явления.

Наглядно данные представлены на рисунке 12, где цифрой 1 обозначен низкий уровень агрессивности у респондентов, цифрой 2 обозначено количество респондентов с преимущественно высоким уровнем агрессивности, цифрой 3 - количество респондентов со средним уровнем проявления агрессивности.

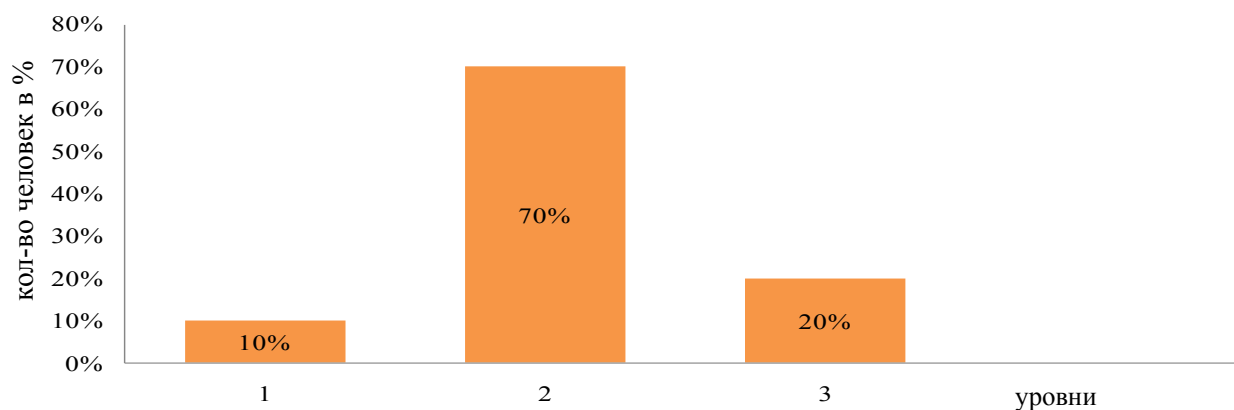


Рисунок 12. Уровень агрессивности респондентов по методике Ассингера (1 – высокий уровень агрессивности, 2 – умеренный уровень агрессивности, 3 – низкий уровень)

Преобладающее количество респондентов (70% - 21 человек) обладают средним уровнем агрессивности в отношениях, которые характеризуются умеренным уровнем агрессивности, но вполне успешно взаимодействуя с окружающими по жизни, поскольку достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

20% (6 человек) чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Больше решительности не помешает. Примерно 10% (3 человека) излишне агрессивны, при том нередко бывают неуравновешенными и жестокими по отношению к другим. Эти респонденты надеются добраться до управленческих "верхов", рассчитывая на собственные методы, добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому возникает неприязнь сослуживцев. Подтверждение этих же данных можно найти при анализе методики А.Т. Джерсайлда, а именно некоторых ее показателей – полового конфликта и враждебного настроения личности. Именно эти характеристики являются показателями уровня конфликтности каждого в отдельности. Данные ответы полностью подтверждают данные, полученные при проведении предыдущих методик. Так у 10% (3 человека) высокий уровень проявления враждебного настроения по отношению к другим членам коллектива, у 70% (21 человек) данный уровень низкий, а у 20% (6 человек) находится на среднем уровне.

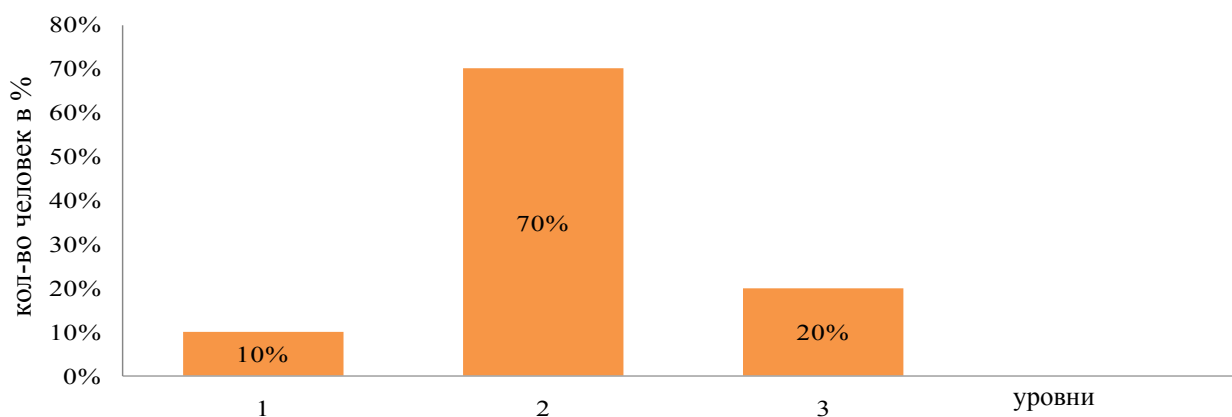


Рисунок 13. Уровни агрессивности респондентов при проведении методики

Джерсайлда

(1 – высокий уровень, 2 – низкий, 3 – средний уровень)

Полученные данные позволяют сделать выводы об уровне конфликтности в группе.

Основываясь на данных проведенных методик, отмечаем, что уровень психологического климата в группах недостаточен для организации эффективной работы в педагогическом коллективе.

2.3. Разработка рекомендаций по преодолению конфликтов в МКДОУ Д/С №17 п. Роза

В целях повышения психологического климата педагогического коллектива, основываясь на анализе психологической литературы, нами были разработаны и предложены к внедрению мероприятия, способствующие изменению уровня конфликтности и повышающие при помощи этого, прежде всего, психологический климат в коллективе.

Нами были разработаны рекомендации для коллектива МКДОУ Д/С №17 п. Роза. На уровне психологической и социальной адаптации был проведен ряд тренинговых упражнений, способствующих снятию эмоционального напряжения и переутомления; проведение совместных праздников, выезд на выходной день на природу.

В целях улучшения психологического климата в МКДОУ Д/С №17 п. Роза можно предложить следующие психологические рекомендации, выполняемые как руководителем, так и подчиненными:

- доверие и высокая требовательность членов организации друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность коллектива о его задачах и состоянии дел;

- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих фрустрацию у какого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в организации каждым из ее членов и пр.

Таким образом, обобщив предложенные по каждому из микрофакторов пути оптимизации социально-психологического климата, можно отметить, что все они связаны с психологическими и организационными изменениями руководителя, а через управленческие функции – первичного коллектива в целом. Следуя логике исследования, проанализируем уровень изменения социально-психологического климата в педагогическом коллективе и его влияние на уровень конфликтности. На контрольном срезе нами были использованы две методики – оценка уровня психологического климата в коллективе и оценка уровня конфликтности, т.к. эти показатели являются наиболее яркими для определения психологического климата в группе.

При проведении контрольных диагностических методик были получены следующие результаты.

Оценка социально-психологического климата в коллективе МКДОУ Д/С №17 п. Роза позволила определить уровень социально-психологического климата в первичном коллективе после проведения экспериментальной работы.



Рисунок 14. Оценка изменений психологического климата в группе

Средний балл по группе – 17,6 , что соответствует средне благоприятному психологическому климату в группе. В сравнении с констатирующим срезом средний балл группы увеличился в положительную сторону, т.е. можно отметить, что положительная динамика в группе отмечается. Анализируя ответы отдельных респондентов, отмечаем, что в основном также преобладает средне благоприятный психологический климат (у 76,7%), малоблагоприятный климат в организации прослеживается у 23,3 % респондентов. Тем не менее, несмотря на достаточно короткий промежуток времени, отмечается положительная динамика в сторону улучшения психологического климата.

Тест на оценку уровня конфликтности личности позволил определить уровень конфликтности, как в каждом отдельном случае, так и общий уровня конфликтности коллектива. Средний балл по группе – 27,3, что соответствует о снижении уровня конфликтности в МКДОУ Д/С №17 п. Роза.

Анализируя ответы отдельных респондентов МКДОУ Д/С №17 п. Роза, отмечаем, что в основном преобладает уровень конфликтности ниже среднего (43,3%) и средний (30%), что является положительным моментом при оценке уровня конфликтности. Количество респондентов с уровнем конфликтности выше

среднего снизилось на 16,7% и составило на контрольном этапе эксперимента 23,3%. Низкий уровень конфликтности отмечается у 3,3%.

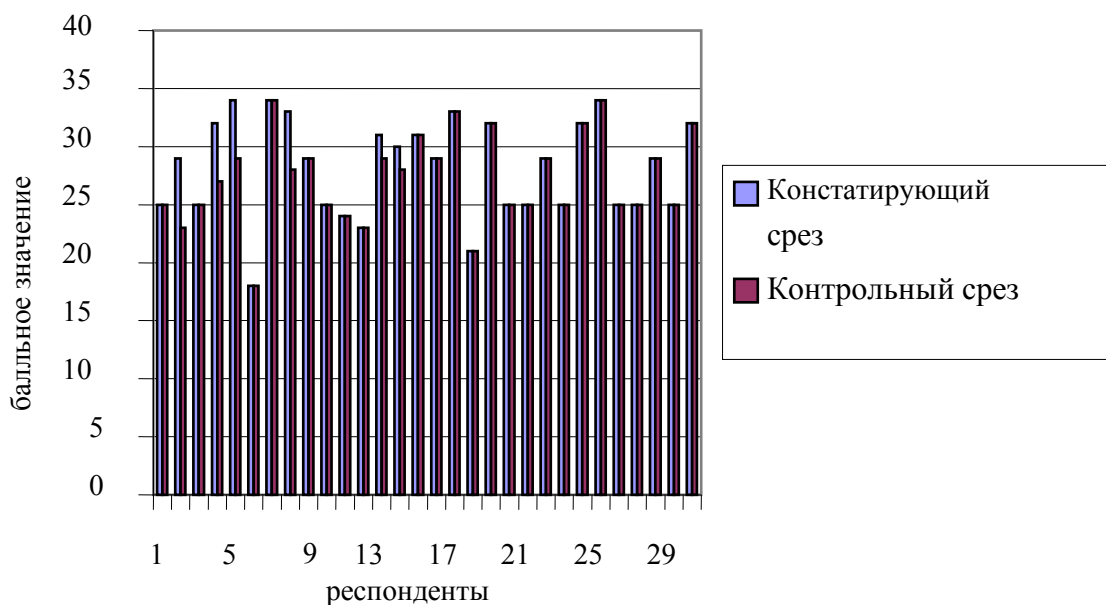


Рисунок 15. Оценка изменений в уровне конфликтности у респондентов

Таким образом, отмечаем, что уровень психологического климата в МКДОУ Д/С №17 п. Роза выше и степень конфликтности ниже, что может быть вызвано соблюдением рекомендаций. Считаем, что дальнейшее следование рекомендациям позволит продолжать начатое дальше, совершенствуя психологический климат в коллективе. Нами было доказано, что социально-психологический климат влияет на уровень конфликтности в коллективе МКДОУ Д/С №17 п. Роза.

Проанализируем достоверность выводов при помощи методов математической статистики (критерий Манна-Уитни), который позволил судить о достоверности или случайности полученных нами различий.

Определим гипотезу. Но о том, что различия в психологическом климате случайны и гипотезу H1 о том, что различия не случайны и определены рядом обстоятельств (в нашем случае – рекомендованным и внедренными в практику работы способами оптимизации социально-психологического климата). Для вычисления ранговых значений, распределим все места (констатирующий (Э) и контрольный (К) эксперименты).

Оценка изменений в уровне конфликтности у респондентов

| Группа | Баллы | Ранг | Группа | Баллы | Ранг | Группа | Баллы | Ранг |
|--------|-------|------|--------|-------|------|--------|-------|------|
| Э | 3 | 2,5 | Э | 15 | 21,5 | Э | 21 | 46,5 |
| Э | 3 | 2,5 | К | 15 | 21,5 | Э | 21 | 46,5 |
| К | 3 | 2,5 | Э | 16 | 23,5 | Э | 21 | 46,5 |
| К | 3 | 2,5 | К | 16 | 23,5 | Э | 21 | 46,5 |
| Э | 4 | 6,5 | Э | 17 | 26,5 | Э | 21 | 46,5 |
| Э | 4 | 6,5 | Э | 17 | 26,5 | Э | 21 | 46,5 |
| К | 4 | 6,5 | К | 17 | 26,5 | К | 21 | 46,5 |
| К | 4 | 6,5 | К | 17 | 26,5 | К | 21 | 46,5 |
| Э | 5 | 9,5 | Э | 18 | 31,5 | К | 21 | 46,5 |
| К | 5 | 9,5 | Э | 18 | 31,5 | К | 21 | 46,5 |
| Э | 6 | 11,5 | Э | 18 | 31,5 | К | 21 | 46,5 |
| Э | 6 | 11,5 | К | 18 | 31,5 | К | 21 | 46,5 |
| К | 6 | 11,5 | К | 18 | 31,5 | Э | 24 | 53,5 |
| К | 6 | 11,5 | К | 18 | 31,5 | К | 24 | 53,5 |
| Э | 12 | 15,5 | Э | 19 | 35,5 | К | 26 | 57,5 |
| Э | 12 | 15,5 | К | 19 | 35,5 | К | 26 | 57,5 |
| Э | 13 | 18,5 | Э | 20 | 38,5 | К | 26 | 57,5 |
| Э | 13 | 18,5 | Э | 20 | 38,5 | К | 26 | 57,5 |
| Э | 13 | 18,5 | К | 20 | 38,5 | К | 26 | 57,5 |
| Э | 13 | 18,5 | К | 20 | 38,5 | К | 26 | 57,5 |

Для определения гипотезы необходимо подсчитать сумму всех рангов в результатах констатирующего (1К) и контрольного (2К) срезов:

$$R_{\text{Э}} = 795$$

$$R_{\text{К}} = 1035$$

Расчет суммы был произведен, верно, т.к. расчет проверки ($30 \cdot 61 = 1830$) и сумма рангов двух групп ($795 + 1035 = 1830$) равны.

Используя формулу Манна-Уитни, рассчитаем критерий достоверности для групп:

$$U = n_1 \cdot n_2 + (n_1 \cdot (n_2 + 1)) / 2 - R_{\text{Э}}$$

$$U = 30 \cdot 30 + 30 \cdot 31 / 2 - 795 = 898,8$$

Данное значение больше максимального, следовательно, можно принять гипотезу H_1 и отвергнуть гипотезу H_0 . Таким образом, мы доказали, что различие между данными констатирующего и контрольного срезов не случайны и определены спецификой проводимой работы.

Проведенное нами исследование не может в полной мере исследовать данную проблему, т.к. было недостаточно времени и исследование проводилось на одной выборке людей. Для получения более достоверных результатов необходимо провести аналогичное исследование на большей выборке людей двух и более групп. Тем не менее, полученные нами результаты позволили доказать, что социально-психологический климат влияет на уровень конфликтности и определяет эффективность деятельности коллектива МКДОУ Д/С №17 п. Роза.

Выводы по Главе 2

В соответствии с теоретическими положениями определяем, что социально-психологический климат влияет на уровень конфликтности.

Проведенное исследование на первом этапе работы показало средне благоприятный уровень социально-психологического климата и средний уровень конфликтности в коллективе. Разработав систему рекомендаций для разных уровней образовательного учреждения, данные советы были предложены к реализации. На контрольном этапе исследования, проанализированные нами социально-психологический климат и уровень конфликтности улучшились, т.е. рекомендации были подобраны адекватно, правильно. Оценив изменения при помощи критерия Манна-Уитни мы доказали, что изменения вызваны данной работой.

Практически результаты можно применить в целях дальнейшего совершенствования психологического климата для развития творческого потенциала в педагогическом коллективе МКДОУ Д/С №17 п. Роза. Рекомендации, разработанные нами, могут быть использованы как руководителям, так и другими специалистами, занимающимися проблемами сплочения коллектива, повышения его работоспособности.

Заключение

По результатам проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немислима без конфликтов.

Анализ литературных источников показал, что конфликтов в организации существует огромное количество и их можно классифицировать по следующим признакам: по масштабу, стадиям развития, степени осмысления, формам протекания, продолжительности, отношению к отдельному субъекту, степени проявления, причинам возникновения, направленности, сфере возникновения, распределению потерь и выигрышей, количеству причин, лежащих в основе, последствиям.

Структура конфликта включает конфликтные отношения, конфликтные противоречия, конфликтные причины, участников конфликта, объект и предмет.

При этом основными причинами конфликтов в сфере управления являются объективные факторы, которые связаны с основной задачей управленческой деятельности, которая сводится к обеспечению целенаправленной, скоординированной работы, как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом. К таким факторам относят субординационный характер отношений, конфликтогенность деятельности в системе «человек – человек», предметно-деятельностное содержание межличностных отношений, интенсивность совместной деятельности оппонентов, конфликтогенность звена

«непосредственный руководитель – подчиненный», разбалансированность рабочего места, сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца, недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений.

Кроме того, причинами могут быть и субъективные факторы (управленческие и личностные).

Однако для эффективного управления конфликтами в организации необходимо знать не только структуру и причины, но и основными этапы конфликтов.

Процесс протекания конфликта в организациях предполагает несколько этапов: появление конфликтной ситуации, инцидент, кризис и разрыв отношений между оппонентами, полное окончание конфликта по любым причинам. При этом результатом конфликта могут быть: перестройка организации; распад или обновление коллектива; кадровые перестановки; поиск и увольнение виновных.

Проведенное исследование на первом этапе работы показало средне благоприятный уровень социально-психологического климата и средний уровень конфликтности в коллективе. Разработав систему рекомендаций для разных уровней образовательного учреждения, данные советы были предложены к реализации. На контрольном этапе исследования, проанализированные нами социально-психологический климат и уровень конфликтности улучшились, т.е. рекомендации были подобраны адекватно, правильно. Оценив изменения при помощи критерия Манна-Уитни мы доказали, что изменения вызваны данной работой.

Практически результаты можно применить в целях дальнейшего совершенствования психологического климата для развития творческого потенциала в педагогическом коллективе МКДОУ Д/С №17 п. Роза. Рекомендации, разработанные нами, могут быть использованы как руководителям, так и другими специалистами, занимающимися проблемами сплочения коллектива, повышения его работоспособности.