



**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**Кафедра Подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик**

**Управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор  
создания благоприятного социально-психологического климата в  
профессиональной образовательной организации**

**Магистерская диссертация**

**по направлению: 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)**

**Направленность (профиль): Менеджмент профессионального обучения**

**Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

74 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«19» 01 2021 г.

Зав. кафедрой ПППО и ПМ

 Корнеева Н.Ю.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-309-174-2-1

Баренкова Екатерина Сергеевна

Научный руководитель:

Корнеева Наталья Юрьевна, к.п.н, доцент



Челябинск

2021

## Содержание

Введение .....	3
Глава 1 Теоретические аспекты управления конфликтами в педагогическом коллективе .....	8
1.1 Сущность и методы управления конфликтами в педагогическом коллективе.....	8
1.2 Методы исследования социально-психологического климата в профессиональной образовательной организации .....	13
1.3 Влияние социально-психологического климата на эффективность работы педагогического коллектива .....	19
Глава 2 Анализ социально-психологического климата в ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж» и системы управления конфликтами .....	26
2.1 Характеристика исследуемой образовательной организации, оценка кадрового состава.....	26
2.2 Исследование социально-психологического климата .....	34
2.3 Оценка системы и методов управления конфликтами в организации, выявление проблем .....	47
2.4 Разработка мер по решению проблем управления конфликтами в ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж» .....	55
Заключение.....	71
Библиографический список .....	75

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность исследования.**

Руководитель должен уметь управлять конфликтами в организации: предотвращать возникновение противоречий в коллективе, выводить людей из состояния вражды, разрешать споры. Каждому типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия и методы их разрешения.

Источниками любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфронтацию, как только для этого сформируются определенные условия и возможности. В соответствии с характером последствий выделяют деструктивные и конструктивные конфликты.

Деструктивные не дают организации ничего, кроме негатива и неприязненных отношений. Зачастую они возникают на почве предвзятости, склоного характера, стремления к извлечению выгоды.

Конструктивные конфликты являются полной противоположностью – способствуют разрешению явных и скрытых проблем команды, укреплению дружеских отношений, снятию напряженности в коллективе. Основная цель управления конфликтами состоит в том, чтобы предотвращать деструктивные конфронтации и способствовать адекватному решению конструктивных. Не менее важно, чтобы объективно существующие среди коллег противоречия не перерастали в осознанное противостояние, то есть любой спор важно не доводить до острой фазы.

От эффективности управления руководителем конфликтами и стрессами зависит стабильность работы организации.

В конфликтологии, менеджменте и психологии управления накоплен большой объем теоретических и эмпирических данных о поведении в конфликте и способах его разрешения. Многие отечественные и зарубежные исследователи (А.Я. Анцупов, Х.С. Гуцериев, В. Зигерт, С.И. Ерина, М.М. Кашапов, А.И. Китов, Л. Ланг, А.В. Липницкий, Б.Ф. Ломов, А.А. Малышев,

Т.И. Марголина, В.С. Мерлин, Л.А. Петровская, Ю.П. Платонов, В.П. Сальников, А.Л. Свенцицкий, В.И. Хальзов, Ю.А. Шаранов, А.И. Шипилов, В. Шутс и др.) разрешение конфликтов относят к числу непосредственных управленческих функций либо элементов управления.

В большинстве работ утверждается идея о том, что выбрать верные способы разрешения конфликта – значит, наполовину разрешить его. Следует признать, что в большинстве взглядов на проблему разрешения конфликтов дается лишь ориентация в разнообразии вариантов урегулирования руководителем конфликтов, но не обеспечивается необходимая информация, позволяющая прогнозировать пути снятия существующего противоречия.

Таким образом, тема представленного исследования имеет большое практическое значение.

**Объект исследования** – конфликты в педагогическом коллективе.

**Предмет исследования** – процесс управления конфликтами в педагогическом коллективе.

**Цель исследования** – выявление путей совершенствования системы управления конфликтами в организации.

#### **Гипотеза**

Эффективная система управления конфликтами в организации способствует формированию положительного социально-психологического климата и повышает эффективность работы коллектива.

#### **Задачи исследования:**

- определить сущность и представить методы управления конфликтами в педагогическом коллективе;
- описать методы исследования социально-психологического климата в профессиональной образовательной организации;
- изучить влияние социально-психологического климата на эффективность работы педагогического коллектива;

- представить характеристику исследуемой образовательной организации, оценка кадрового состава;
- провести исследование социально-психологического климата;
- выполнить оценку системы и методов управления конфликтами в организации, выявление проблем;
- определить пути решения проблем, произвести разработку плана действий;
- выполнить оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

### **Теоретико-методологические основы исследования**

Теоретической основой для проведения исследования стали труды российских исследователей по проблемам:

- управления персоналом (В. Р. Веснин);
- общие вопросы конфликтологии (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, М.С. Вершинин, И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров);
- психологические основы формирования конфликтов (Н. Богатырева, Н. Гришина, Б.И. Хасан);
- методы поведения руководителей в конфликтах (Ф. Глазл, А.Л. Горобченко, В.И. Шкатулла, М. Станкин)
- методы разрешения конфликтов (В. Ф. Ежкова, Е.Н. Иванова, Д.А. Кашина, М.М. Павлова, В. М. Цветаев, А.Н. Чумиков)

В работе использованы следующие методы: наблюдение, опросы, сравнительный анализ, интервьюирование.

### **Положения, выносимые на защиту**

1. Анализ определений исследователей позволяет сделать вывод, что конфликт представляет собой результат обострения противоречий. В теории рассматриваются конфликты, возникающие в различных сферах и на различных уровнях. Социально-психологический конфликт является одним из разновидностей конфликтов и состоит в личностных разногласиях, основанных на психологическом неприятии.

2. Разработана методика по оценке влияния социально-психологического климата на эффективность работы группы (педагогического коллектива). Она включает два блока: первый – оценка социально-психологического состояния, оценка эффективности труда педагогов.

Для целей исследования выбраны методы оценки социально-психологического климата в коллективе: социометрическое исследование, расчет индексов (индекс группового единства, индекс групповой разобщенности, индекс групповой сплоченности), опрос по тесту Сисшора. Для оценки эффективности группы (педагогического коллектива) описаны критерии по направлениям: учебно-методическая деятельность педагогически х работников, участие в учебно-воспитательной работе, соблюдение исполнительской дисциплины. Установление зависимости следует проводить путем размещения данных на графике: оценки психологического состояния группы и уровня конфликтов по оси X, а эффективность работников – по оси Y.

3. Установлена зависимость между психологической атмосферой и эффективностью педагогического труда: чем выше оценка социально-психологического климата, тем выше эффективность труда педагогов. Зависимость выражено коэффициентом 10,5.

4. С целью повышения эффективности педагогического труда рекомендуется улучшать социально-психологический климат в коллективе путем управления конфликтами.

### **Научная новизна**

Состоит в комплексном исследовании проблем управления конфликтами применительно к педагогическому коллективу с использованием общетеоретических подходов в данных вопросах.

### **Теоретическая значимость**

Заключается в подборе и анализе различных теоретических подходов и разработке собственной методики оценки психологического состояния

педагогического коллектива и системы управления конфликтами в нем.

### **Практическая значимость**

Состоит в возможности практического применения разработанной методики анализа и ее апробировании.

### **Этапы исследования**

На первом этапе был проведен подбор теоретических источников, статей и исследований на тему конфликтов в целом и в педагогическом коллективе в частности.

На втором этапе была разработана методика проведения анализа. На третьем этапе представлено исследование, основанное на разработанной методике.

На четвертом этапе разработаны меры по повышению эффективности управления конфликтами в конкретном педагогическом коллективе.

### **База исследования**

ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж».

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

## 1.1 Сущность и методы управления конфликтами в педагогическом коллективе

Анализ научной литературы дает основание для вывода о том, что само понятие «конфликт» достаточно широкое по своему содержанию. При этом возможно разнообразное употребление данного понятия в различных контекстах.

Однако любой конфликт имеет ряд общих черт. Среди основных можно выделить такое называемое «обострение противоречий». С точки зрения психологии данное обострение противоречий относится к человеческой личности и сопровождается глубокими эмоциональными переживаниями.

Как полагают, ученые конфликт может возникать на различных уровнях [16, с. 57]. Это: социальный уровень, социально-психологический и психологический. Все уровни между собой тесно взаимосвязаны. Конфликт может перетекать с одного уровня на другой и быть обусловлен как внешними причинами (обстоятельствами, окружающими человека), так и внутренними (личностные характеристики человека: конфликтность, пессимистичность и т.д.). В большинстве своем эти причины также взаимосвязаны.

На наш взгляд, удачным является определение социально-психологического конфликта, данное Н.В. Гришиной [10. С. 32]. Она определяет социально-психологический конфликт как «столкновение», которое начинается и происходит в области человеческого общения. По ее мнению конфликт может возникнуть в результате различий в целях, а также в поведении личностей. Также причинами конфликта, она считает, могут быть жизненные установки, методы достижения целей. К этому можно



добавить: бытовые привычки. Хотелось бы отметить, что причины, вызывающие конфликты, зависят от уровня и сферы общения людей. Так, например, рабочая обстановка является одним полем для конфликтов, а совместное проживание – совершенно другим. И причины конфликтов здесь также будут отличаться. При совместном проживании причинами конфликтов могут быть: бытовое поведение, привычки, образ жизни, режим сна, жизненные целевые установки. На рабочем месте причинами конфликтов могут стать: методы и образ работы и другие.

Говоря о социально-психологических конфликтах, следует обратить внимание на ту грань, когда он зарождается. Его возникновение связано с превышением силы действия обстоятельств над личной толерантностью.

Следует отметить, что в развитии конфликта играют роль общественные установки и несогласие личности с ними. Формирование общественных установок связано с принятыми в обществе нормами морали, политическими отношениями, экономической формацией. В случае несогласия личности с такими нормами возможно возникновение социально-психологического конфликта. В свою очередь несогласие является следствием ряда обстоятельств: особенности воспитания, нахождение ранее в иной среде, личностные характеристики человека, психические нарушения.

Важной составляющей в возникновении конфликта являются его участники. Существуют различные классификации участников конфликтов. Согласно одной классификации участников конфликта можно разделить на прямых и косвенных. Прямые участники непосредственно участвуют в собственном конфликте. Косвенные – участвуют в чужом конфликте с целью достижения собственных целей. Собственно для конфликта косвенные участники являются внешней средой (третьей стороной). Их также нельзя назвать объективными участниками. Их участие может быть субъективным.

Характерно то, что участники конфликта могут иметь различное социальное положение, сферу деятельности, статус. Также выделяются ранги

в конфликте. Уровень ранга зависит от того, чьи интересы оппонент защищает, имеет отношение к государственным структурам или нет.

Следует определить также такое понятие как объект конфликта. Объектом конфликта является определенная причина, вызывающая конфликт [22, с. 39]. При решении любого социально-психологического конфликта очень важно найти именно объект конфликта. Это является залогом успешного разрешения конфликта. Если этого сделано не будет, то конфликт разрешен также не будет. Он может быть переведен в стадию стагнации или заведен в тупик.

Временем начала конфликта считается тот момент, когда конфликт превращается из возможности в действительность. Временем окончания конфликта можно считать момент прекращения враждебности со стороны его участников.

Выделяют также границы социально-психологического конфликта. Ими является та территория, где происходят враждебные действия участников конфликта [20, с. 21].

В случае заинтересованности сторон в прекращении конфликта появляется стремление у его участников к переговорам, уступкам.

Длительность конфликтов может быть различной от нескольких минут по нескольким десятилетиям. Она зависит, как правило, от личностных особенностей конфликтующих сторон, а также от причин, вызвавших этот конфликт.

Все организационные противоречия можно упрощенно разделить на два вида [20, с. 38]:

- 1) Функциональные, приводящие к повышению эффективности деятельности организации.

- 2) Дисфункциональные, ведущие к снижению или уничтожению субъективного (личностного) комфорта и групповых взаимосвязей внутри компании, что неизбежно приведет к спаду рационального управления организацией.

Существует следующая классификация основных конфликтных типов [11, с. 19]:

1. Внутрличностный (ролевой) конфликт. Принимающий различные вариационные формы, этот тип сводится к возникновению ситуации, когда к результатам работы сотрудника предъявляются двойственные и не стыкующиеся между собой требования. Этот тип характеризует ситуацию, когда производственные требования в силу разных причин идут вразрез с личными планами, ценностями и потребностями конкретного человека. Критическая в рамках одного человека ситуация может быть основана на хронической усталости из-за перегруза рабочими задачами или низкой степенью удовлетворенности своими результатами, постоянным стрессе.

2. Межличностный конфликт – один из самых распространенных типов. Имеет различные проявления: борьба руководителей одного ранга за производственные и рабочие ресурсы, денежные средства, продвижение проектов и т.д.; различные, а подчас и противоположные взгляды относительно отдельных аспектов деятельности организации; столкновения в попытках продвижения по карьерной лестнице («подсидивание»); чисто личностные конфликты, не имеющие отношение к деятельности организации – конфликтующие стороны переносят взаимную органическую неприязнь и на рабочие вопросы.

3. Конфликт между индивидом и группой. Возникает при неприятии одним человеком установленных группой норм организационного поведения: потребности оппозиционной личности идут вразрез с установленными группой критериями и ее мнением. Наиболее яркий пример: напряженность между строгим руководителем и группой подчиненных ему сотрудников, считающих его требования неприемлемыми.

4. Межгрупповой конфликт. Возникает между производственными и/или неформальными группами: между руководящим составом и «рабочими лошадками»; между профсоюзом работников и административным корпусом, чьи взгляды в реалиях крайне редко совпадают; производственный конфликт

поколений - между более продвинутыми и технически подкованными молодыми специалистами и консервативными, привыкшими работать по старинке, знатоками технологий прошлого века; между функциональными подразделениями компании - при попытках одних увеличить результативность и прибыльность своей работы за счет сознательного снижения таких же потребностей других. Редко какие-либо уровни возможно четко идентифицировать, зачастую они тесно взаимосвязаны и переплетены, несмотря на свои отличительные черты.

#### Причины возникновения и последствия

Типология основных методов разрешения конфликтных ситуаций такова [12, с. 44]:

-уклонение от конфликта и воздержание от провокационных действий, ведущих к его возникновению;

-сглаживание острых углов за счет погашения эмоциональных проявлений;

-побуждение оппонента принять точку зрения любой ценой: с помощью аргументов, авторитета и власти, силы и т.д.;

-компромисс, характеризующийся взаимным принятием сторонами точки зрения противника, в некоторой степени удовлетворяющей обоим, – один из самых оптимальных способов, минимизирующий недоброжелательность и гарантирующий решение вопроса;

-решение проблемы - характеризуется всесторонним рассмотрением причин разногласий, готовностью выслушать противоположное мнение и разработкой последовательности действий, ведущей к приемлемому для всех результату.

Способы или тактики улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к следующим четырем основным [18, с. 31]:

- 1) тактика ухода, или избегания конфликта;
- 2) силовое подавление, или метод насилия;

- 3) метод односторонних уступок или приспособления;
- 4) тактика компромисса или сотрудничества.

Нетрудно заметить, что за основание в этой классификации тактик управления конфликтом берется степень готовности сторон пойти навстречу друг другу в возникшем противоборстве.

Конфликт представляет собой результат обострения противоречий. В теории рассматриваются конфликты, возникающие в различных сферах и на различных уровнях. Социально-психологический конфликт является одним из разновидностей конфликтов и состоит в личностных разногласиях, основанных на психологическом неприятии.

## **1.2 Методы исследования социально-психологического климата в профессиональной образовательной организации**

Чтобы сформировать комплекс методов исследования, нужно понимать цели исследования. Очевидным фактом является необходимость максимальной эффективности труда работников организации – в нашем случае - педагогов. Для повышения эффективности считаем необходимым создать благоприятные социально-психологические условия. Как уже было отмечено, это возможно путем управления конфликтами. Также следует учитывать особенности педагогического коллектива. Для анализа указанных данных считаем целесообразным провести исследование психологического климата в коллективе и сравнить его с результатами оценки эффективности деятельности организации.

Из всего вышесказанного следует, что исследование нужно проводить по направлениям:

- анализ и оценка социально-психологической атмосферы в коллективе;
- оценка эффективности труда педагогов.

Основными показателями положительного психологического климата является [39, с.52]:

- удовлетворенность членов коллектива своим пребыванием в коллективе, процессом и результатами труда;
- признание авторитета руководителей;
- жизнеутверждающее настроение в коллективе;
- сплоченность и организованность членов коллектива;
- сознательная дисциплина;
- продуктивность работы;
- практическое отсутствие текучести кадров.

Первоначально проведем описание процедуры социометрического исследования, позволяющего оценить психологическую атмосферу в коллективе.

Анкета для социометрического исследования представлена в приложении А. Социометрический опрос проводится с целью выявления положительных и отрицательных выборов каждым сотрудником. Исследователь оценивает взаимность выборов, т.е. устанавливает дружеские связи. Дополнительно прослеживает отношения педагогов, анализирует причины негативных выборов, что возможно, и является причиной конфликтов, негативных отношений среди персонала организации.

Основная цель – выявление статуса работника.

Положительный статус конкретного члена группы (i)  $ПС_i$  вычисляется следующим образом:

$$ПС_i = \frac{\text{число лиц, выбравших его}}{\text{число лиц, оценивших его}} = \frac{ПВ}{N-1}.$$

Число лиц, оценивших индивида, стоящее в знаменателе, определяется путем вычитания из общего числа членов группы, участвовавших в опросе (N), единицы, поскольку данный индивид себя не оценивал, хотя и входит в общее число участников опроса.

Отрицательный статус конкретного члена группы (i)  $ОС_i$  вычисляется по формуле:

$$OC_i = \frac{\text{число лиц, отклонивших его}}{\text{число лиц, оценивших его}} = \frac{OB_1}{N-1} .$$

Эти два показателя могут быть использованы и без деления (без знаменателя), если сравниваются индивиды внутри одной группы. Для сравнения индивидов из разных групп, имеющих различную численность, деление необходимо.

В зависимости от содержания социометрического критерия, этот показатель может быть показателем индивидуальных организаторских способностей, мерой социальной признательности, мерой коммуникабельности, влияния и др.

Общий статус индивида  $C_i$  в группе можно определить следующим образом:

$$C_i = PC_i - OC_i$$

Общий статус члена группы может иметь положительное, отрицательное или нулевое значение

Результаты социометрического исследования также заносятся в таблицу. Число выборов, полученных каждым человеком, является мерилем положения его в системе личных отношений, измеряет его «социометрический статус». Люди, которые получают наибольшее количество выборов, пользуются наибольшей популярностью, симпатией, их именуют «звездами». Негативным моментом группы может быть то, что пренебрегаемых больше, чем «звезд».

Также по социометрической матрице рассчитываем индексы:

1. Индекс группового единства – рассчитываем по формуле:

$$I_{ге} = SK_{++} / (N(N-1)) * 100\%$$

где  $I_{ге}$  – индекс группового единства

$SK_{++}$  – сумма взаимных положительных выборов группе;

$N$  – количество испытуемых.

2. Индекс групповой разобщенности – рассчитываем по формуле:

$$\text{Игр} = \text{СК--} / (\text{Н} (\text{Н}-1)) * 100\%$$

где Игр – индекс групповой разобщенности

СК-- – сумма взаимных отрицательных выборов группе;

Н – количество испытуемых.

3. Далее рассчитаем индекс групповой сплоченности по формуле:

$$\text{Игс} = \text{Иге} - \text{Игр}$$

Также для объективности социометрического исследования может быть проведен опрос по тесту Сисшора Анкета представлена в Приложении Б.. В соответствии с предлагаемым тестом опрашиваются педагоги и подводятся результаты опроса.

Как уже было сказано, положительная психологическая атмосфера нужна для повышения эффективности труда. Таким образом, целью управления конфликтами является повышение эффективности педагогического труда. Определим методы оценки эффективности педагогов.

А. Катаев предлагает следующие методы оценки педагогического коллектива [17]

1. Оценка эффективности педагогического коллектива

- 1) измерение выполнения планов;
- 2) оценка неудач, их выявление, структурирование, количество;
- 3) проведение опросов / интервью.

2. Оценка ресурсов педагогического коллектива:

- 1) временные ресурсы;
- 2) способности педагогического коллектива.

3. Технический долг – это нерешенные проблемы, которые есть у каждого работника /руководителя. Их следует переводить в часы (сколько часов потребуется на их решение).

Чтобы оценить эффективность работы педагогического коллектива, можно выбрать ряд критериев и направлений оценки. Они кратко описаны в следующей таблице.



Таблица 1 – Критерии оценки эффективности работы педагогов

Направление деятельности	Критерии для определения эффективности деятельности по целевым показателям	Целевые показатели деятельности	Кол-во баллов, начисляемых за достижение целевых показателей
1. Учебно-методическая деятельность педагогических работников	1.1.Качество обучения (средний балл по преподаваемым предметам)	4,0 – 5,0 3,5 – 3,9	2 1
	1.2.Наличие методических разработок, созданных самостоятельно преподавателем в соответствии с требованиями к оформлению МР (за отчетный период)	По факту (регулярное использование)	До 2
	1.3.Создание и использование электронных образовательных ресурсов (тестирование на ПК, презентации к урокам и т.д.) Наличие сайта педагога для использования элементов дистанционного обучения	По факту (регулярное использование)	До 2
	1.4. Наличие и уровень распространения передового педагогического опыта: подготовка и проведение открытых уроков, мастер-классов, участие в работе городских конференций, круглых столов, семинаров	Федеральный уровень Региональный (городской) уровень Районный (лицейский) уровень	3 2 1
	1.5.Участие обучающихся в конкурсах, олимпиадах количество баллов по каждому из показателей может суммироваться в зависимости от результативности участия (но не более трех)	Федеральный уровень: участие победа	1 4
		Региональный (городской) уровень: участие победа	1 3
Районный (лицейский): победа		2	
1.6.Участие преподавателя в профессиональных конкурсах, презентация результатов педагогической деятельности в виде публикаций количество баллов по каждому из показателей может	Федеральный уровень: участие победа Региональный (городской) уровень:	1 3	

	суммироваться в зависимости от результативности участия (но не более трех)	участие победа Районный (лицейский): победа	1 2  1
	1.7. Руководство методической комиссией	Наличие отчетной документации	До 5
2.Участие в учебно-воспитательной работе	2.1. Сохранность контингента обучающихся в группе (для кураторов)	За каждого отчисленного по неуважительной причине	-5
	2.2. Посещаемость обучающихся (для кураторов)	Менее 50%	-10
		50-59%	-5
		60-69%	0
		70-79%	1
80-89%		2	
90-100%	5		
2.3. Организация и проведение внеклассных мероприятий в группе, участие группы в субботниках, трудовых акциях, митингах, демонстрациях	Регулярное участие	До 2	
2.4.Классное руководство (за каждую группу)	Наличие планируемой и отчетной документации по прикрепленной группе	До 5	
3.Соблюдение исполнительской дисциплины	3.1.Сдача планирующей и отчетной документации	Соблюдение сроков сдачи Качество оформления документации	До 3
	3.2.Санитарное состояние закрепленных кабинетов	Отсутствие замечаний	1
	3.3. Стажировка (для преподавателей специальных дисциплин)	Подтверждение документом	2

Таким образом, в процессе исследования необходимо проводить анализ и оценку социально-психологической атмосферы в коллективе, а также оценку эффективности труда педагогов. Перечень показателей эффективности труда педагогов включает в себя показатели учебно-методической деятельности педагогически х работников, оценку уровня участия в учебно-воспитательной работе, а также показатели соблюдения исполнительской дисциплины. Исследование социально-психологического

состояния в коллективе можно оценить путем использования социометрической матрицы, расчет индексов (индекс группового единства, индекс групповой разобщенности, индекс групповой сплоченности), применения теста Сижора.

### **1.3 Влияние социально-психологического климата на эффективность работы педагогического коллектива**

Психологический климат – это преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах деятельности. Социально-психологический климат представляет собой систему эмоционально-психологических состояний коллектива, отражающих характер взаимоотношений между его членами в процессе совместной деятельности и общения.

Из наиболее важных форм проявления эмоционально-психологического климата в коллективе выступают совместимость, сработанность и сплоченность.

Под совместимостью принято понимать эффект взаимодействия людей, характеризующийся их максимальной удовлетворенностью друг другом.

Сработанность — процесс и результат взаимодействия людей, который характеризуется максимально возможным успехом деятельности при незначительных эмоционально-энергетических издержках.

Сплоченность коллектива является мерой упорядоченности, согласованности и устойчивости внутригрупповых и межгрупповых межличностных взаимосвязей, обеспечивающих стабильность и преемственность (традицию) жизнедеятельности коллектива.

Важнейшим условием развития коллектива, его устойчивости, жизнеспособности является создание условий для активной деятельности каждого участника педагогического процесса.

Психологический климат в учебном заведении оказывает мощное влияние на успехи и неудачи каждого педагога, и, безусловно, влияет на сегодняшнюю жизнь, завтрашние взгляды и деятельность ученика. Если его не урегулировать в коллективе, то с большим трудом решаются вопросы эффективной организации образовательного и воспитательного процессов. Если в коллективе создана атмосфера поиска, радости, интереса, сотворчества – всё это является условием становления личности, коллектива, учреждения образования. От того, каков психологический климат в коллективе, насколько предсказуема и уважительна позиция и поступки руководства и коллег – от всего этого зависит время успешной жизни коллектива, его поступательное движение к поставленным целям.

Климат называют благоприятным, если в коллективе царит атмосфера доброжелательности, заботы о каждом, доверия и требовательности. Если члены коллектива готовы к работе, проявляют творчество и достигают высокого качества, работая без контроля и неся ответственность за дело. Каждый член коллектива с благоприятным климатом уверен в себе, поскольку чувствует себя принятым, знает свои достоинства, свободен в выражении собственного мнения.

Климат в коллективе зависит от личностных интеллектуальных, эмоциональных, волевых черт характера его членов. Познавательная активность, чувство нового, изобретательность отдельных педагогов стимулируют педагогический коллектив к инновационной деятельности, к поиску новых технологий и утверждению истинных ценностей.

Характер руководства, проявляющийся в том или ином стиле взаимоотношений между официальным руководителем и подчиненными, также воздействует на психологический климат коллектива. За руководителем признаётся право принятия значимых для коллектива решений. Именно руководитель, должен следить за эффективным использованием времени каждого педагога, созданием и использованием благоприятных условий труда и отдыха, заботиться о здоровье и

всестороннем развитии каждого члена педагогического коллектива. В целях упорядочения труда педагога, прежде всего, необходимо правильно определять объем учебной нагрузки каждого педагога, составлять рационально продуманное расписание, четко распределять служебные обязанности между администрацией, между отдельными членами коллектива.

При всем соответствии признакам любого коллектива педагогический коллектив в то же время имеет и свои специфические особенности, что, несомненно, влияет на психологический климат.

Специфика профессиональной деятельности стимулирует педагогический коллектив к самоорганизации, самоуправлению, постоянному самосовершенствованию, а его деятельность является многофункциональной и полуфункциональной. Педагогическая деятельность коллектива преподавателей протекает в тесном взаимодействии с коллективом студентов. Решение педагогических задач зависит от того, в какой степени и как используется воспитательный потенциал ученического коллектива, а коллективный характер труда предполагает и коллективную ответственность за результаты педагогической деятельности. Кроме того, в педагогическом коллективе в большинстве случаев отсутствуют временные рамки выполнения тех или иных видов педагогического труда, что приводит к перегруженности педагогов, психологическому выгоранию. Другой специфической особенностью педагогического коллектива является его преимущественно женский состав (83%) и феминизация из-за оттока мужских кадров. Женские коллективы более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликты, чем те коллективы, в которых в значительной степени представлены мужчины. В то же время женщины по своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия. Педагог по своей специфике призван учить и руководить и поэтому, ему трудно признавать свою профессиональную непригодность,

неправоту или ошибку, соответственно, он тяжелее переносит данную ситуацию. Работая с ученическим коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, ибо он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в различных ситуациях. Понимая, что психологическая атмосфера педагогического коллектива, межличностные отношения, стиль управления и деятельности обязательно будут проецироваться на детский коллектив, педагог испытывает большую ответственность. «Такая изначально повышенная нервно-психическая нагрузка способствует увеличению вероятности нарушений интеллектуальной и эмоциональной сферы».

Поэтому в педагогическом коллективе благоприятный психологический климат крайне необходим. В.А. Сухомлинский по этому поводу пишет: «В воспитании и обучении подрастающего поколения коллективные отношения учителей являются решающим условием успеха». Его мнение поддерживает Л.Ю. Львова [11], сравнивая индивидуальное творчество учителей с ручейками, которые стекаются в единый поток коллективного мастерства и коллективного опыта.

Н.С. Дежникова [2] связывает влияние социально-психологического климата со специфической сферой деятельности и задачами педагогического коллектива. Педагогический коллектив влияет на коллектив учащихся через единые установки, правила, традиции, стиль общения, тон, содержание и качество планируемой деятельности и в условиях коллективного взаимодействия выявляет и развивает духовные потребности и творческие способности учащихся, стимулирует развитие индивидуальности личности.

По мнению В.А. Сластенина, И.Ф. Исаева, Е.Н. Шиянова [23], сегодня как никогда стала очевидной решающая роль личностного фактора в школе. Человеческий фактор в учебном заведении включает в себя социально-психологические особенности каждого участника коллектива, а также состояние педагогического коллектива в целом: его микроклимат, сплоченность, трудовая и управленческая активность, психологическая

совместимость, авторитетность и т.д. Климат в учебном заведении оказывает мощное влияние на состоятельность каждого педагога, и, соответственно, на настоящее и будущее учеников.

Эффективность групповой работы обуславливается характером взаимодействия субъектов и объектов лидерства, взаимодействием в группе и содержанием установленных правил взаимодействия. Кратко охарактеризуем критерии эффективности работы группы.

Возраст группы свидетельствует о стадии развития группы, ее объективной способности эффективно работать.

Формирование и поддержание групповых процедур (правил, норм) необходимы для удовлетворения потребностей в обсуждении интересующих всех вопросов, таких, как:

- а) достижение групповых целей;
- б) поддержание рабочих взаимоотношений и обмен мнениями.

Групповые нормы определяют качественные и количественные показатели групповой работы, а также удовлетворенность членов группы условиями деятельности и ее конечным результатом.

Согласие свидетельствует о единстве в понимании цели групповой деятельности, методов и способов ее достижения, а удовлетворенность предполагает осознание тесной связи деятельности с конкретной потребностью или интересом.

Степень сплоченности и взаимозависимости членов группы определяет их готовность и способность эффективно взаимодействовать при выполнении задания.

Позитивная взаимозависимость – восприятие членами педагогического коллектива межличностных коммуникаций, обеспечивающих успешность деятельности каждого. Взаимозависимость характеризуется тем, что каждый индивид уверен в том, что:

- 1) остальные члены группы стараются во благо общей выгоды;

2) другие участники группы разделят общую судьбу в случае достижения совместной цели и получения выгоды от нее, как и в случае поражения и потерь;

3) достижение групповых целей обусловлено усилиями всех членов коллектива;

4) коллеги разделяют чувство идентичности, основанное на членстве в группе.

Критерием степени сплоченности профессиональной педагогического коллектива может выступать взаимное доверие и уважение друг к другу.

Таким образом, анализ определений исследователей позволяет сделать вывод, что конфликт представляет собой результат обострения противоречий. В теории рассматриваются конфликты, возникающие в различных сферах и на различных уровнях. Социально-психологический конфликт является одним из разновидностей конфликтов и состоит в личностных разногласиях, основанных на психологическом неприятии.

В рамках анализа термина конфликт рассмотрены термины: участники конфликта, объект конфликта, границы конфликта. Участники конфликта это элемент конфликта, могут иметь различное социальное положение. В качестве объекта конфликта рассматривается причина (повод), по которой возник данный конфликт. Под границами конфликта понимают территорию конфликтных действий. На наш взгляд, границы конфликта могут также обозначаться участниками конфликта и временными рамками.

Существуют различные типологии конфликта. Они могут быть основаны: на последствиях конфликта, на участниках конфликта. В первой выделяют функциональные конфликты и дисфункциональные. Во второй: внутриличностные, межличностные, между индивидом и группой, межгрупповой. Также в теории выделены типологии самих конфликтных ситуаций.



Разработаны методы поведения в конфликтах для участников конфликта, а также для руководителей по предупреждению и разрешению конфликтов. Так, например, тактика поведения может быть следующей: тактика ухода, или избегания конфликта; силовое подавление, или метод насилия; метод односторонних уступок или приспособления; тактика компромисса или сотрудничества. С целью разрешения конфликтов предлагается использовать тактику компромисса, ухода от конфликта, навязывания своей точки зрения, сглаживания ситуации.

Изучены методы исследования социально-психологического климата в профессиональной образовательной организации. В рамках данной работы исследование нужно проводить по направлениям: анализ и оценка социально-психологической атмосферы в коллективе; оценка эффективности труда педагогов.

Для целей исследования выбраны методы оценки социально-психологического климата в коллективе: социометрическое исследование, расчет индексов (индекс группового единства, индекс групповой разобщенности, индекс групповой сплоченности), опрос по тесту Сисшора. Для оценки эффективности группы (педагогического коллектива) описаны критерии по направлениям: учебно-методическая деятельность педагогически х работников, участие в учебно-воспитательной работе, соблюдение исполнительской дисциплины.

Человеческий фактор в учебном заведении, включает в себя социально-психологические особенности каждого участника коллектива, а также состояние педагогического коллектива в целом: его микроклимат, сплоченность, трудовая и управленческая активность, психологическая совместимость, авторитетность и т.д. Климат оказывает мощное влияние на состоятельность каждого педагога, и, соответственно, на настоящее и будущее обучающихся.

## Глава 2 Анализ социально-психологического климата в ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж» и системы управления конфликтами

### 2.1 Характеристика исследуемой образовательной организации, оценка кадрового состава

Южно-Уральский многопрофильный колледж образован в ноябре 2012 г. распоряжением Правительства Челябинской области путем слияния нескольких образовательных учреждений. Результатом этого слияния стали четыре образовательных комплекса: металлургический комплекс, комплекс строительства и предпринимательства, транспортно-технологический комплекс, юридический комплекс.

Реализуемые уровни образования:

- Среднее профессиональное образование по программе подготовки специалистов среднего звена.
- Среднее профессиональное образование по программе подготовки квалифицированных рабочих, служащих.

Таблица 2 - Численность обучающихся по реализуемым образовательным программам на 01.09.2016 г. (очная форма обучения)

Наименование специальности (профессии)	Количество обучающихся за счет бюджетных ассигнований, чел.	Количество обучающихся по договорам за счет средств физических и (или) юридических лиц, чел.
Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования (по отраслям)	96	1
Металлургия черных металлов	86	0
Обработка металлов давлением	85	0

Монтаж и техническая эксплуатация промышленного оборудования (по отраслям)	82	0
Техническая эксплуатация гидравлических машин, гидроприводов и гидропневмоавтоматики	93	1
Автоматизация технологических процессов и производств (по отраслям)	92	0
Программирование в компьютерных системах	88	1
Коксохимическое производство	77	0
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования (по отраслям)	32	0
Строительство и эксплуатация зданий и сооружений	93	0
Профессиональное обучение. Строительство и эксплуатация зданий и сооружений	10	0
Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)	171	0
Физическая культура	15	0
Технология продукции общественного питания	118	0
Профессиональное обучение. Технология продукции общественного питания	33	0
Организация обслуживания в общественном питании	82	0
Электромонтажник электрических сетей и электрооборудования	53	0
Автомеханик	143	0
Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)	76	0
Машинист крана металлургического производства	93	0
Машинист локомотива	85	0
Мастер сухого строительства	37	0
Машинист крана (крановщик)	70	0
Мастер жилищно-коммунального хозяйства	19	0
Сварочное производство	70	0
Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта	206	3
Право и организация социального обеспечения	174	339
Финансы	75	45
Земельно-имущественные отношения	125	83

Право и судебное администрирование	50	261
<b>Всего:</b>	<b>2529</b>	<b>734</b>

Таблица 3 - Заочная форма обучения

Наименование специальности (профессии)	Количество обучающихся за счет бюджетных ассигнований, чел.	Количество обучающихся по договорам за счет средств физических и (или) юридических лиц, чел.
Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования (по отраслям)	42	4
Металлургия черных металлов	15	2
Обработка металлов давлением	46	13
Монтаж и техническая эксплуатация промышленного оборудования (по отраслям)	48	22
Строительство и эксплуатация зданий и сооружений	36	4
Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта	41	51
Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)	0	10
Профессиональное обучение. Технология продукции общественного питания	11	0
Организация обслуживания в общественном питании	0	5
Сварочное производство	0	0
Право и организация социального обеспечения	35	75
Земельно-имущественные отношения	28	28
<b>Всего:</b>	<b>302</b>	<b>214</b>

В техникуме проведена реконструкция, которая полностью изменила облик учебного заведения. Новая материально-техническая база создала

условия для организации учебного процесса, основанного на внедрении информационных технологий.

В техникуме более 30-ти учебных кабинетов. Создана единая информационная среда с современным программным обеспечением. Компьютерный парк техникума составляет 270 компьютеров, занятых в учебном процессе и управленческой деятельности:

- 8 самых современных компьютерных классов, класс ноутбуков, аудиовидеомонтажный комплекс, медиокабинет;

- 15 мультимедийных проекторов, лингафонный кабинет, издательский центр с типографией.

Фонд библиотеки - 60 тысяч экземпляров книг. Читальный зал оборудован компьютерами с выходом в систему «Интернет» и информационно-правовую систему «Консультант Плюс».

Научное студенческое общество учащихся работает в направлениях:

- Правоведение;
- Краеведение;
- Родословная.

Спортивный зал техникума оснащён современным инвентарём и оборудованием, что позволяет студентам заниматься почти всеми видами спорта, имеется современный тренажерный зал.

Успешно реализуется программа информатизации. Функционирует локальная сеть, позволяющая осуществлять сетевое взаимодействие структурных подразделений.

Функционирует единое информационное образовательное пространство, над созданием которого трудились начальник отдела информатизации Ю.Л. Кюналь и начальник центра вычислительной техники и информационных технологий А.А. Гурьянов. Свободный выход в Интернет. В течение ряда лет для получения оперативной информации родителям о результатах обучения студентов использовалась система «NetSchool» (Сетевая школа). В настоящее время портал ProCollege,

позволяет аккумулировать не только учебно-методический материал, но и обеспечить информационно-коммуникационное сопровождение процесса управления. Активно пропагандируют данную систему в колледже и других образовательных организациях

Качественные условия подготовки специалистов позволили реализовывать совместные с Челябинским государственным университетом и Южно-Уральским государственным университетом программы получения высшего образования по родственным специальностям в сокращенные сроки, обеспечивая тем самым систему непрерывного профессионального образования, а в процессе обучения в техникуме предоставить студентам возможность освоения дополнительных профессий и направлений подготовки.

В целях повышения качества образования путем внедрения балльно - рейтинговой системы оценки знаний, как общеевропейской формы аттестации, построения индивидуальных траекторий обучения, педагогический коллектив работает над проблемой внедрения системы зачетных единиц (образовательных кредитов). В соответствии с проектом нового закона «Об образовании» в профессиональном образовании России вводится Кредитно-модульная система. ЧЮТ единственное среднее профессиональное учебное заведение страны, на площадке которого эта система апробировалась в течение последних 4-х лет. После обобщения результатов эта система будет вводиться во всех средних специальных учебных заведениях страны.

Педагогический коллектив в своей работе применяет разнообразные методы, формы, современные педагогические технологии, такие как проектное управление, модульное обучение, основанное на компетенциях, имитационные методики, практикумы на компьютерной технике, проблемное обучение, дистанционное и мультимедийное обучение, интерактивные системы, кейс-технологии. Структура подготовки в техникуме базируется на ресурсной основе, позволяющей реализовывать

подготовку специалистов высокой квалификации на принципах преемственности и непрерывности, синтеза компетентностной, социокультурной, личностно-ориентированной парадигм отечественного образования, государственных образовательных стандартов, принципов Болонской декларации, позитивного международного опыта, научно-исследовательской и образовательной.

Педагогический коллектив в рамках проектной деятельности внедряет компетентностный подход в образовательную практику, анализирует область профессиональной деятельности выпускников, виды деятельности и связанные с ней общие и профессиональные компетенции будущего специалиста, ведет отбор содержания образовательных дисциплин, ориентированного на формирование общих и профессиональных компетенций. ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж» как учреждение инновационного типа участвует в разработке научно – методических подходов в компетентностно - ориентированного образования в системе СПО.

В последнее десятилетие произошло мощное инновационное развитие образовательного учреждения на основе обеспечения качества образовательных услуг. В целях повышения качества обучения, совершенствования оценки уровня подготовки студентов на основе единых измерительных материалов по учреждениям СПО России, единой технологии сбора и обработки результатов, а также для создания системы управления качеством подготовки специалистов на основе независимой внешней оценки, техникум принимает участие в федеральном эксперименте по введению Internet-экзамена



Рисунок 1 – Структура управления ГБП ОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж»

Рассмотрим педагогический состав по направлениям подготовки

Таблица 4 – Структура и численность педагогического состава колледжа

Направление подготовки	Численность педагогического состава	Уровень образования		Стаж работы			
		высшее	средне-спец.	До 3 лет	3-5 лет	6-10 лет	Свыше 10 лет
Педагогический состав Металлургического комплекса	59	57	2	5	7	4	43
Педагогический состав комплекса Строительства и	49	44	5	7	8	4	30



Предпринимательс тва							
Педагогический состав Транспортно- технологического комплекса	58	51	7	5	10	7	36
Педагогический состав Юридического комплекса	58	58	0	3	8	8	39
Итого	224	210	14	20	33	23	148

Структура по образованию представлена на рисунке.

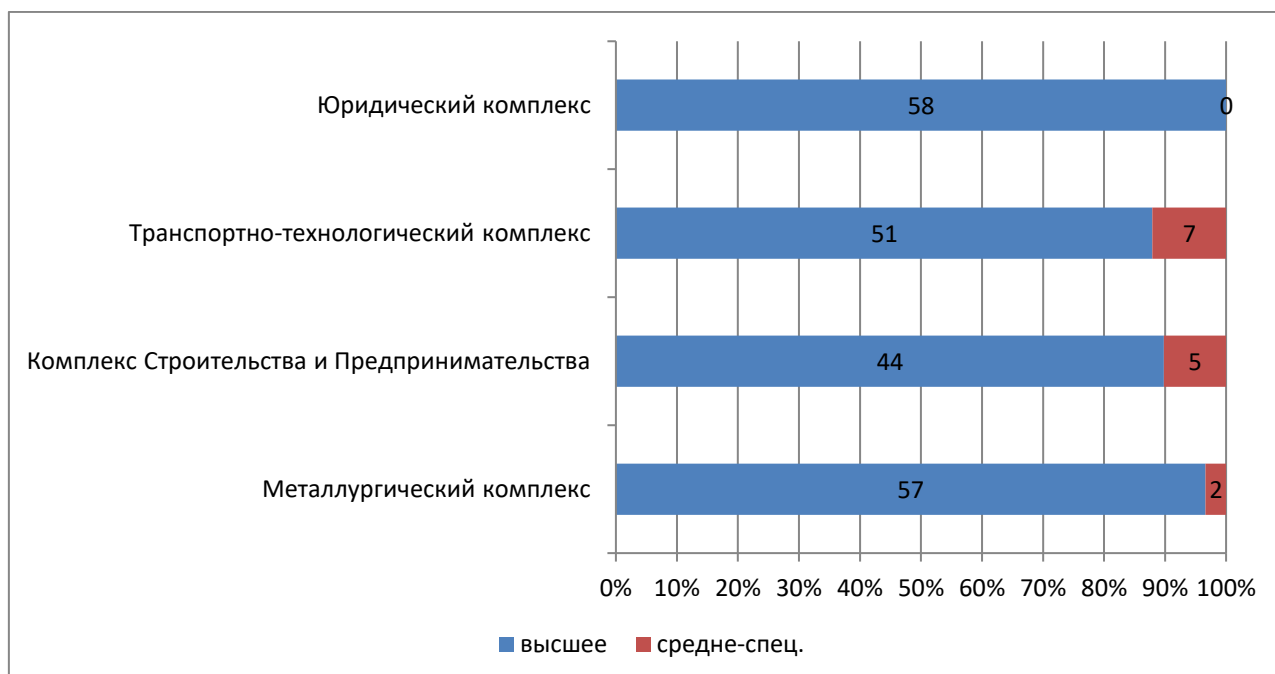


Рисунок 2 – Структура педагогического состава подразделений по образованию

Наглядно видно, что во всех комплексах значительная доля педагогов имеет высшее образование. Максимальная доля педагогов – 100% - с высшим образованием в юридическом комплексе. В металлургическом комплексе более 90% педагогов имеют высшее образование. Педагогический состав комплекса Строительства и Предпринимательства и Транспортно-

технологического комплекса также на 90% состоит из педагогов с высшим образованием.

Теперь рассмотрим структуру по стажу работы. В расчет берем стаж работы по специальности.

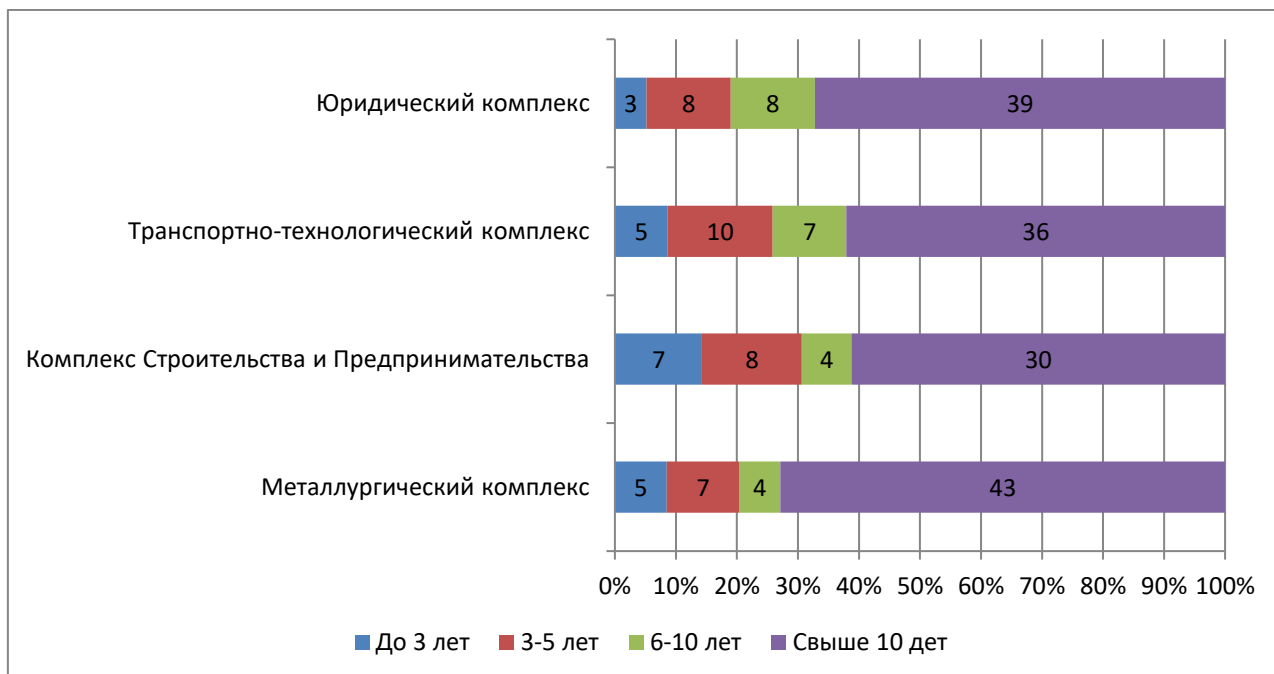


Рисунок 3 – Структура педагогического состава подразделений по стажу

Более 60% педагогов во всех структурных подразделениях имеют стаж работы свыше 10 лет.

Таким образом, анализ педагогического состава отражает высокий уровень образования и опыта.

## 2.2 Исследование социально-психологического климата

Методы исследования социально-психологического климата в колледже были описаны в первой главе. Применим их.

Порядок исследования будет следующий.

Первоначально оценим социометрический статус педагогов.

Затем на основе данных социометрического исследования проведем расчеты индексов (группового единства, групповой разобщенности, групповой сплоченности).

Для удобства дальнейшего использования результатов оценок следует переводить в баллы. Будем использовать трех бальную систему расчета:

- 3 балла будем ставить комплексу с наилучшими результатами;
- 1 балл – при наихудших результатах.

После оценки психологического состояния проводим изучение структуры и содержания конфликтов.

Далее оцениваем эффективность работы группы по методике, представленной в первой главе.

В конце сравниваем группы по социально-психологическому состоянию членов группы и эффективности деятельности группы.

Первоначально оценим социометрический статус педагогов. Анкета для социометрического исследования представлена в Приложении А. В первой главе описана сама методика. По результатам опроса выявляем статус каждого члена коллектива. Для анализа весь коллектив колледжа исследуется в рамках своего подразделения (комплекса). Поэтому результаты также приводим по подразделениям.

Таблица 5 – Результаты социологического исследования

Комплекс	Количество работников / доля		
	С положительным статусом	С нулевым статусом	С отрицательным статусом
Педагогический состав Металлургического комплекса	45 чел. / 76 %	10 чел. / 17%	4 чел. / 7 %
Педагогический состав комплекса Строительства и Предпринимательства	32 чел. / 78%	13 чел. / 14%	4чел. / 8%
Педагогический состав Транспортно- технологического комплекса	44 чел. / 76%	7 чел. / 12%	7 чел. / 12%
Педагогический состав Юридического комплекса	47 чел. / 81%	5 чел. / 9%	6 чел./ 10%

Представим структуру по социометрическому статусу на рисунке.

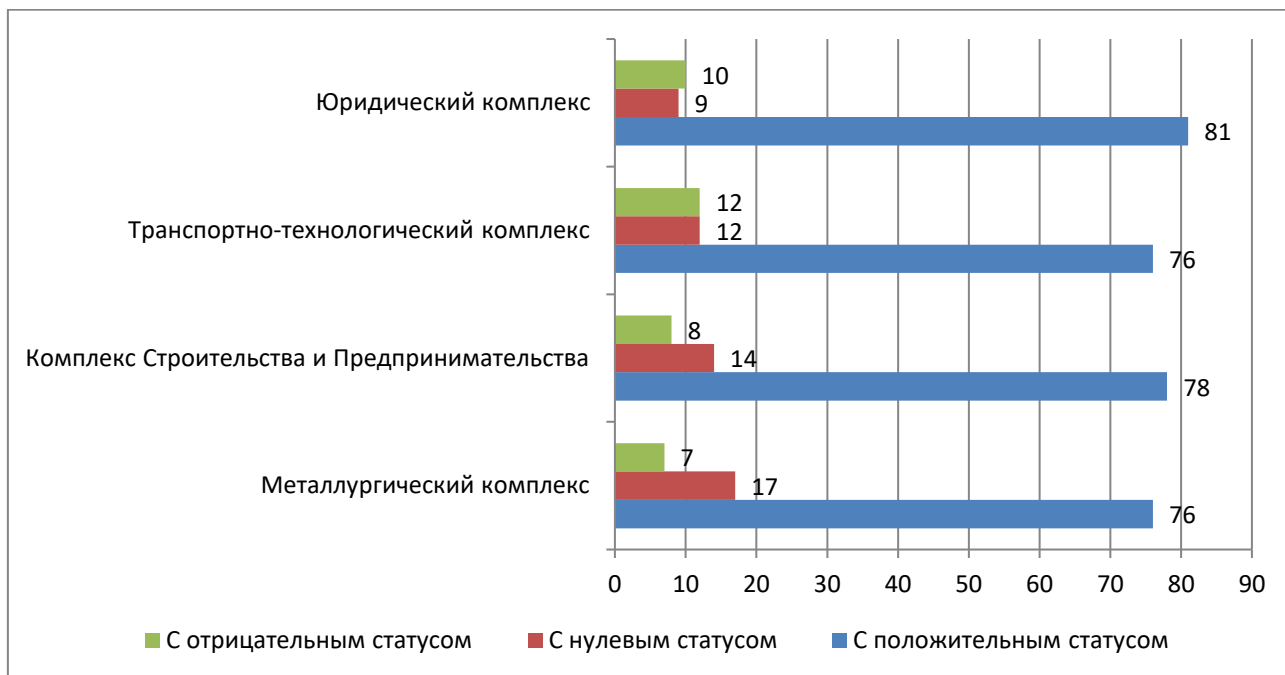


Рисунок 4 – Структура педагогических коллективов по социометрическому статусу, в %

При рассмотрении социометрического статуса нужно результаты анализа переводить в баллы для дальнейшего анализа. Определение бальной оценки должно учитывать как количество педагогов в положительном статусом, так и с отрицательным.

Таблица 6 – Бальные оценки состояния педагогических коллективов по социометрическому статусу

	С положительным статусом		С отрицательным статусом		Средний балл: (3+5)/2
	доля педагогов, в %	бальная оценка	доля педагогов, в %	бальная оценка	
1	2	3	4	5	6
Metallургический комплекс	76	3	7	5	4
Комплекс Строительства и Предпринимательства	78	4	8	4	4
Транспортно-технологический комплекс	76	3	12	3	3
Юридический комплекс	81	5	10	2	3,5

По результатам анализа социометрического состояния выявлено, что максимальные баллы получили коллективы металлургического комплекса и комплекса строительства и предпринимательства – 4 балла, что обусловлено высокой долей педагогов с положительным статусом и низкой долей педагогов с отрицательным статусом.

Транспортно-технологический комплекс получил 3 балла, юридический комплекс – 3.5 баллов. В этих подразделениях высокая доля педагогов с низким социометрическим статусом – 10 и более %, за счет чего снижены баллы.

Также по социометрической матрице рассчитываем индексы.

Таблица 7 – Расчет индексов для Металлургического комплекса

Показатель	Формула	Расчет	Результат
1. Индекс группового единства	$I_{ге} = \frac{СК^{++}}{N(N-1)} * 100\%$ где $I_{ге}$ – индекс группового единства $СК^{++}$ – сумма взаимных положительных выборов группе; $N$ – количество испытуемых	$I_{ге} = \frac{854}{3422} * 100 = 25$	25%
2. Индекс групповой разобщенности	$I_{гр} = \frac{СК^{--}}{N(N-1)} * 100\%$ где $I_{гр}$ – индекс групповой разобщенности $СК^{--}$ – сумма взаимных отрицательных выборов группе; $N$ – количество испытуемых.	$I_{гр} = \frac{140}{3422} * 100 = 4\%$	4%
3. Индекс групповой сплоченности	$I_{гс} = I_{ге} - I_{гр}$	$25 - 4 = 20\%$	20%

Индекс групповой сплоченности в металлургическом комплексе составляет 20%.

Таблица 8 – Расчет индексов для комплекса строительства и предпринимательства

Показатель	Формула	Расчет	Результат
1. Индекс группового единства	$I_{ге} = \frac{СК^{++}}{N(N-1)} * 100\%$ где $I_{ге}$ – индекс группового единства $СК^{++}$ – сумма взаимных положительных выборов группе; $N$ – количество испытуемых	$I_{ге} = \frac{758}{2352} * 100 = 32$	32%

2. Индекс групповой разобщенности	$Игр = СК-- / (Н (Н-1)) * 100\%$ где Игр – индекс групповой разобщенности СК-- – сумма взаимных отрицательных выборов группе; Н – количество испытуемых.	$Игр = 147 (49*48) * 100 = 147 / 2352 * 100 = 4\%$	6%
3. Индекс групповой сплоченности	$Игс = Иге - Игр$	$32 - 6 = 26\%.$	

Индекс групповой сплоченности в комплексе строительства и предпринимательства составляет 26%.

Таблица 9 – Расчет индексов для Транспортно-технологического комплекса

Показатель	Формула	Расчет	Результат
1. Индекс группового единства	$Иге = СК++ / (Н (Н-1)) * 100\%$ где Иге – индекс группового единства СК++ – сумма взаимных положительных выборов группе; Н – количество испытуемых	$Иге = 879 (58*57) * 100 = 879 / 3306 * 100 = 26$	26%
2. Индекс групповой разобщенности	$Игр = СК-- / (Н (Н-1)) * 100\%$ где Игр – индекс групповой разобщенности СК-- – сумма взаимных отрицательных выборов группе; Н – количество испытуемых.	$Игр = 193 (58*57) * 100 = 193 / 3306 * 100 = 4\%$	6%
3. Индекс групповой сплоченности	$Игс = Иге - Игр$	$26 - 6 = 20\%.$	

Индекс групповой сплоченности в комплексе строительства и предпринимательства составляет 20%.

Таблица 10 – Расчет индексов для Юридического комплекса

Показатель	Формула	Расчет	Результат
1. Индекс группового единства	$Иге = СК++ / (Н (Н-1)) * 100\%$ где Иге – индекс группового единства СК++ – сумма взаимных положительных выборов группе; Н – количество испытуемых	$Иге = 841 (58*57) * 100 = 841 / 3306 * 100 = 25$	25%
2. Индекс групповой	$Игр = СК-- / (Н (Н-1)) * 100\%$ где Игр – индекс групповой	$Игр = 236 (58*57) * 100 = 236 / 3306 * 100 = 7\%$	7%

разобщенности	разобщенности СК-- – сумма взаимных отрицательных выборов группе; Н – количество испытуемых.	$100 = 7\%$	
3. Индекс групповой сплоченности	$I_{гс} = I_{ге} - I_{гр}$	$25 - 7 = 18\%$ .	18%

Индекс групповой сплоченности в юридическом комплексе составляет 18%

Таким образом, групповая сплоченность для рассматриваемых коллективов различна. В какой-то степени результаты коррелируют с результатами социометрического исследования. Полученные данные нужно перевести в баллы. Минимальный результат оцениваем в 2-3 балла, максимальный в 5 баллов. Данные заносим в таблицу.

Таблица 11 – Результаты расчета индексов

	Характеристика	Бальная оценка
Педагогический состав Металлургического комплекса	Индекс групповой сплоченности – 20%	3 балла
Педагогический состав комплекса Строительства и Предпринимательства	Индекс групповой сплоченности – 26%	5 баллов
Педагогический состав Транспортно- технологического комплекса	Индекс групповой сплоченности в комплексе строительства и предпринимательства составляет 20%.	3 балла
Педагогический состав Юридического комплекса	Индекс групповой сплоченности в юридическом комплексе составляет 18%	2 балла

Также для объективности социометрического исследования был проведен опрос по тесту Сижора. Анкета представлена в Приложении Б. В соответствии с предлагаемым тестом было опрошено 30 человек в каждом комплексе. Далее на графике рисунок 8 представлены результаты опроса в процентах от числа опрошенных

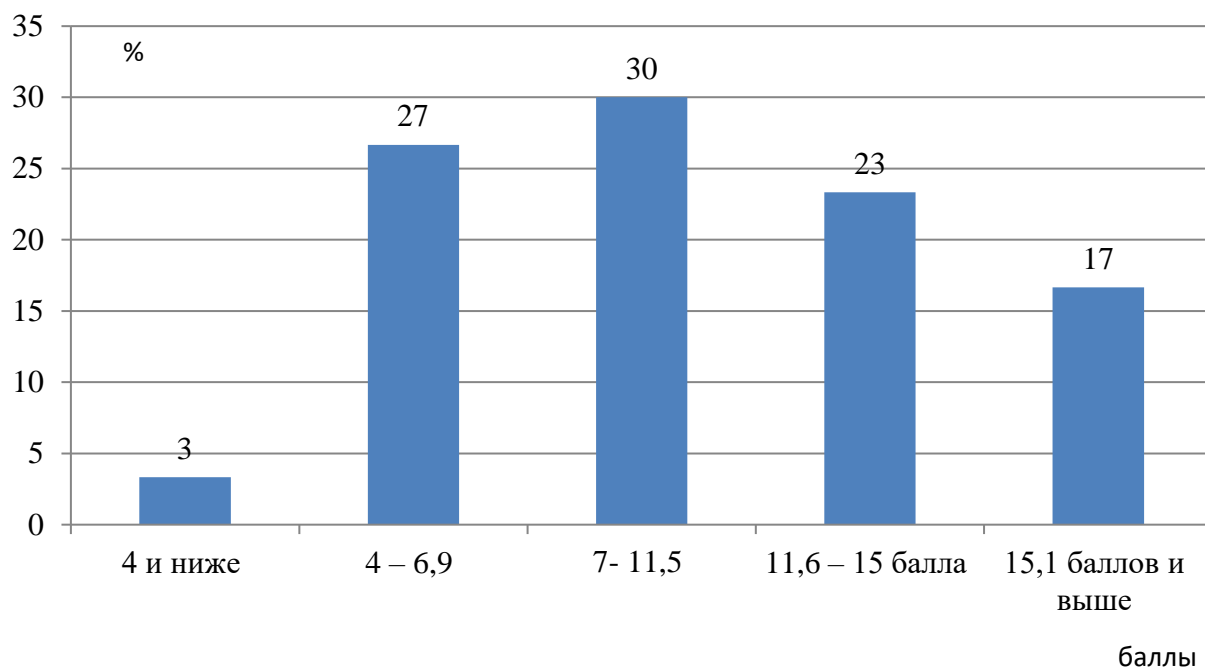


Рисунок 5 – Оценка уровня групповой сплоченности членами коллектива Metallургического комплекса по тесту Сижора, в процентах от числа опрошенных

Максимальное количество опрошенных (30%) определили уровень групповой сплоченности на 7 – 11,5 баллов при 15 и более возможных.

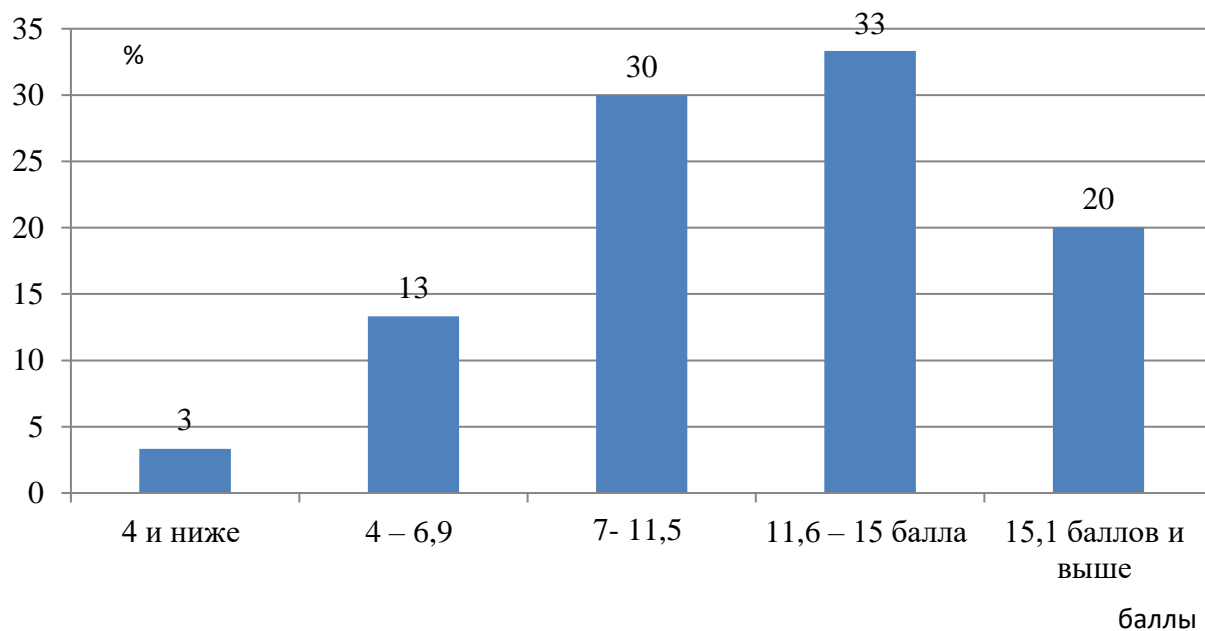


Рисунок 6 – Оценка уровня групповой сплоченности членами коллектива комплекса Строительства и Предпринимательства, в процентах от числа опрошенных



Максимальная доля опрошенных (33%) определили уровень групповой сплоченности на 11,6 – 15 баллов – достаточно высокий показатель

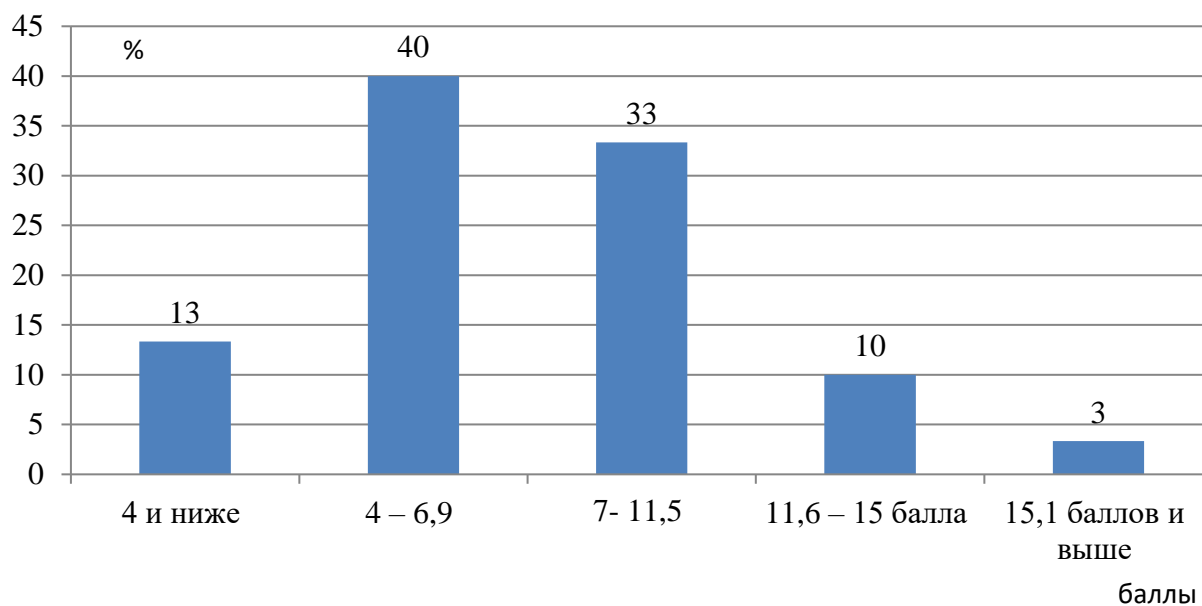


Рисунок 7 – Оценка уровня групповой сплоченности членами коллектива Транспортно-технологического комплекса, в процентах от числа опрошенных

Максимальная доля опрошенных (40%) определили уровень групповой сплоченности на 4 – 6,9 баллов – показатель низкий.

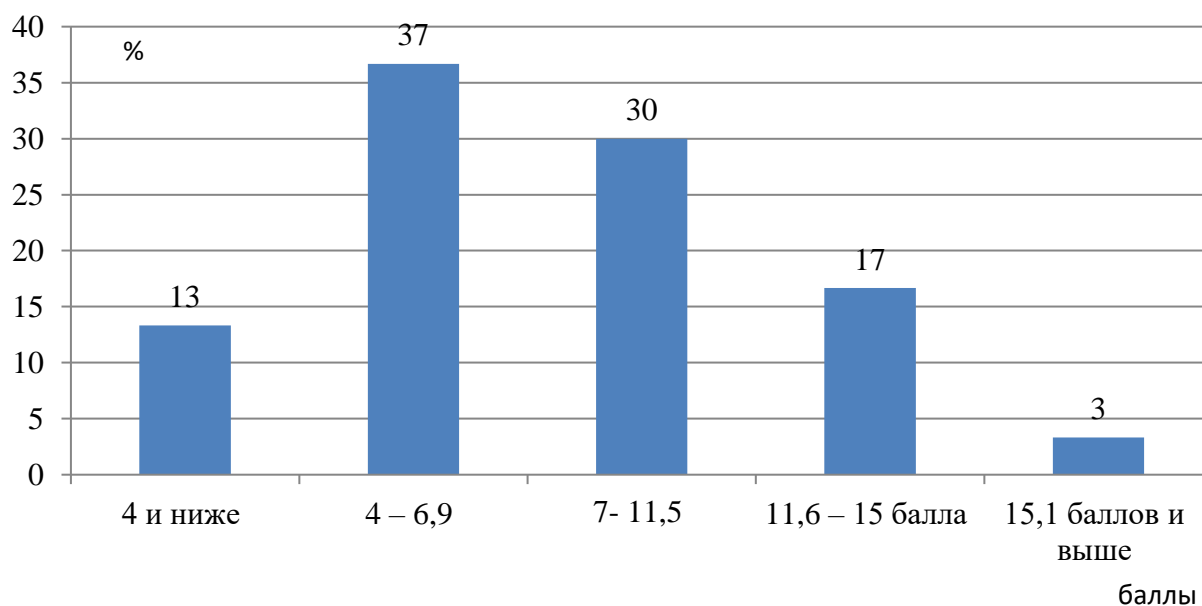


Рисунок 8 – Оценка уровня групповой сплоченности членами коллектива Юридического комплекса, в процентах от числа опрошенных

Максимальная доля опрошенных (37%) определили уровень групповой сплоченности на 4 – 6,9 баллов – показатель низкий.

Таким образом, существуют различия между коллективами. Для приведения данных к 5-бальной системе с целью проведения дальнейших расчетов считаем необходимым выполнить следующие действия.

Если максимальная доля педагогов поставила 4 балла и ниже, то мы оцениваем такой показатель в 1 балл. Если максимальная доля педагогов поставила 4 – 6,9 баллов, то мы оцениваем такой показатель в 2 балла. Если максимальная доля педагогов поставила 7- 11,5 баллов, то мы оцениваем такой показатель в 3 балла. При оценке большинством педагогов уровень групповой сплоченности в 11,6 – 15 балла, ставим 4 балла, при оценке 15,1 баллов и выше, ставим 5 баллов.

Определение баллов по 5-бальной системе производим в таблице.

Таблица 12 – Определение баллов по 5-бальной системе

	Характеристика	Бальная оценка
Педагогический состав Металлургического комплекса	Максимальное количество опрошенных (30%) определили уровень групповой сплоченности на 7 – 11,5 баллов при 15 и более возможных.	3 балла
Педагогический состав комплекса Строительства и Предпринимательства	Максимальная доля опрошенных (33%) определили уровень групповой сплоченности на 11,6 – 15 баллов – достаточно высокий показатель	4 балла
Педагогический состав Транспортно- технологического комплекса	Максимальная доля опрошенных (40%) определили уровень групповой сплоченности на 4 – 6,9 баллов – показатель низкий.	2 балла
Педагогический состав Юридического комплекса	Максимальная доля опрошенных (37%) определили уровень групповой сплоченности на 4 – 6,9 баллов – показатель низкий.	2 балла

Данные по тесту Сижора подтверждают результаты социометрического исследования.

Далее рассмотрим сами конфликты. В организации они возникают:

- между педагогами одного подразделения (комплекса);
- между педагогами и обучающимися (в том числе и их родителями);
- между педагогами разных комплексов;

- между руководителями и их подчиненными.

Перечисленные виды конфликтов можно проанализировать по результатам опроса.

Далее рассмотрим результаты опроса. Опрос был проведен в октябре 2020 года. В нем приняли участие 22 человека, что составляет 10% от общей численности работников. Анкета представлена в Приложении В. Анализ результатов социального опроса показал следующее. При расчете количества конфликтов все названные данные по все опрашиваемым сотрудникам были просуммированы, затем полученная сумма разделена на количество опрашиваемых. Таким образом, мы получили средний показатель по одному сотруднику. Результаты опроса сотрудников представлены в приложении Г. По ним проведены расчеты. Итоговые результаты размещены в таблице 13

Таблица 13 – Результаты анкетирования

	Внутри подразделения	С другими подразделениями	С обучающимися
1. Как часто у Вас бывают конфликты	27	14	2
2. Причины конфликтов (по количеству ответов)			
эмоции	2	1	2
неспособность управления своим поведением	1	2	2
неправота конфликтующих сторон	13	14	11
психологическое неприятие между конфликтующими людьми	1	1	3
3. Что нужно сделать, чтобы не допускать конфликты	- регламентировать отношения; - доводить до сведения обучающихся и педагогов порядок работы заведения, изменения		

Рассмотрим, какие претензии высказывают конфликтующие стороны:

- некачественно выполненная работа (17 человек из 22 назвали эту причину);
- неуважительное отношение к руководителю (3 человека из опрошенных);
- несвоевременно выполненная работа (15 человек из опрошенных);
- тяжелые условия труда (3);
- низкий уровень заработной платы (1);

- нарушение требований охраны труда (1).

Теперь рассчитаем эффективность труда педагогов. Порядок расчета представлен в таблице в главе 1. Здесь сократим саму таблицу и оставим только сами расчеты.

Таблица 14 – Оценка эффективности труда педагогов

Направление деятельности	Критерии	Целевые показатели деятельности	Кол-во баллов, начисляемых за достижение целевых показателей	МК	КСП	ТТК	ЮК
1. Учебно-методическая деятельность педагогически х работников	1.1.	4,0 – 5,0 3,5 – 3,9	2 1	2	2	2	2
	1.2.	По факту (регулярное использование)	До 2	2	2	2	1
	1.3.	По факту (регулярное использование)	До 2	2	2	1	1
	1.4.	Федеральный уровень Региональный (городской) уровень Районный (лицейский) уровень	3 2 1	2	2	1	1
	1.5.	Федеральный уровень: участие победа Региональный (городской) уровень: участие победа Районный (лицейский): победа	1	1	1	0	
			4	3	3	1	
			2	2	2	1	
1.6.	Федеральный уровень: участие победа Региональный (городской) уровень: участие победа Районный (лицейский): победа	1	1	3	0		
		3	2	2	1		
		1	1	1	0		
1.7.	Наличие отчетной документации	До 5	4	5	5	2	
2. Участие в учебно-воспитательной работе	2.1.	За каждого отчисленного по неуважительной причине	-5	-2	0	0	0
	2.2.	Менее 50% 50-59% 60-69% 70-79% 80-89% 90-100%	-10	2	5	4	3
			-5				
			0				
			1				
2							
2.3.	Регулярное участие	До 2	2	2	2	2	
2.4.	Наличие планируемой и отчетной документации по прикрепленной группе	До 5	4	5	4	5	
3. Соблюдение	3.1.	Соблюдение сроков	До 3	3	3	3	3

исполнительской дисциплины		сдачи Качество оформления документации					
	3.2.	Отсутствие замечаний	1	1	1	1	1
	3.3.	Подтверждение документом	2	2	2	2	2
Итого			Максимальный балл - 50	34	43	32	25

Примечание: обозначения столбцов следующие

МК – Педагогический состав Metallургического комплекса

КСП – Педагогический состав комплекса Строительства и Предпринимательства

ТТК – Педагогический состав Транспортно-технологического комплекса

ЮК – Педагогический состав Юридического комплекса

Далее целесообразно усыновить зависимость между психологической атмосферой и эффективностью педагогического труда и представить это на графике. Результаты исследования психологического состояния и уровня конфликтов представлены выше в общем виде.

Таблица 15 – Соотнесение типа поведения и оценки эффективности работников

	Результаты исследования психологического состояния педагогов в подразделениях (комплексах)				Оценка эффективности группы (комплекса)
	Социометрическое исследование	Индексы	Результаты теста Сизора	Средний балл	
Педагогический состав Metallургического комплекса	4	3	3	3,33	34
Педагогический состав комплекса Строительства и Предпринимательства	4	5	4	4,33	43
Педагогический состав Транспортно-технологического комплекса	3	3	2	2,67	32
Педагогический состав Юридического комплекса	3,5	2	2	2,50	25

Графически отразим на рисунке 9.

На графике обозначены оценки психологического состояния группы и уровня конфликтов по оси X, а эффективность работников – по оси Y.

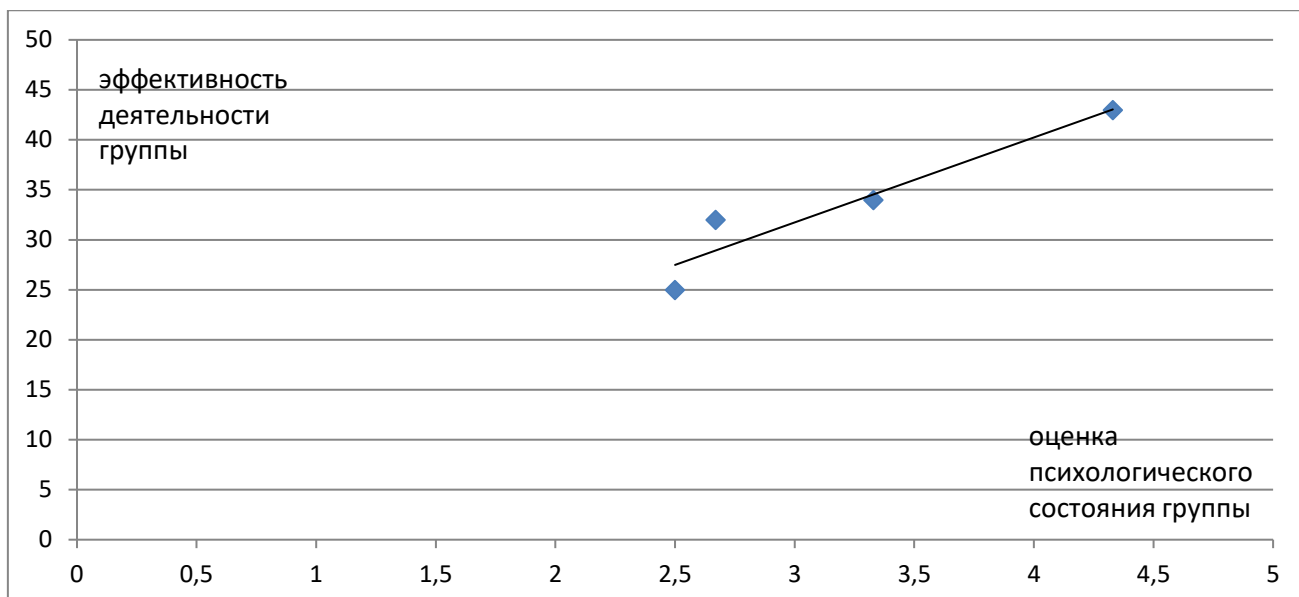


Рисунок 9 – Зависимость между психологической атмосферой и эффективностью педагогического труда

Таким образом, зависимость прослеживается. Ее можно вычислить математически. Причем в дальнейшем для прогнозирования и оценки эффективности нам понадобится вычисляемый коэффициент зависимости. Для его определения используем формулу:

$$K_z = \frac{\mathcal{E}}{C_{\text{п}}}$$

Где

$K_z$  – коэффициент зависимости между психологической атмосферой и эффективностью педагогического труда;

$\mathcal{E}$  – оценка эффективности группы (комплекса);

$C_{\text{п}}$  – средний балл по результатам исследования психологического состояния педагогов в подразделениях (комплексах).

Таблица 16 – Расчет коэффициента зависимости между психологической атмосферой и эффективностью педагогического труда

	Средний балл по результатам исследования психологического состояния педагогов в подразделениях	Оценка эффективности группы (комплекса)	Коэффициент зависимости

	(комплексах).		
Педагогический состав Металлургического комплекса	3,33	34	10,21
Педагогический состав комплекса Строительства и Предпринимательства	4,33	43	9,93
Педагогический состав Транспортно-технологического комплекса	2,67	32	11,98
Педагогический состав Юридического комплекса	2,50	25	10
Средний коэффициент			10,5

Таким образом, коэффициент зависимости составляет примерно 10,5.

### **2.3 Оценка системы и методов управления конфликтами в организации, выявление проблем**

Целью управления конфликтами в колледже является повышение эффективности трудовой деятельности.

Плана как такового по управлению конфликтами нет. Также нет и методических материалов. В качестве основных методов работы с конфликтами используют беседы. Как правило, такие беседы проводит непосредственный руководитель конфликтующих сторон. Таким образом, предупреждение конфликтов также не производится.

Рассмотрим реализацию функций управления конфликтами в компании (таблица 17)

Таблица 17 – Реализация функций управления конфликтами

Функция управления конфликтами	Уровень реализации
Прогнозирование и предупреждение конфликтов	Данная функция не реализуется
Организация управления конфликтом	Системы управления конфликтами нет
Урегулирование конфликта	Процесс урегулирования производится посредством достижения договоренностей между конфликтующими сторонами при участии в случае необходимости непосредственных руководителей
Оценка последствия конфликта и подведение итогов	Присутствует только констатация факта конфликта

Рассмотрим уровень обеспечения системы управления конфликтами (таблица 18).

Таблица 18 - Уровень ресурсного обеспечения системы управления конфликтами на предприятии

Вид обеспечения	Характеристика
Кадровое	С кадрами работает отдел кадров, бухгалтер, руководители (заместители директора). Ни один сотрудник не имеет обязанность предупреждать или решать конфликты. Однако кадровые возможности по обеспечению этой функции есть
Нормативно-документальное	В качестве нормативных документов, предупреждающих развитие конфликтных ситуаций на предприятии можно выделить следующие: <ul style="list-style-type: none"> <li>- правила внутреннего трудового распорядка;</li> <li>- должностные инструкции;</li> <li>- положения об отделе/подразделении (для каждого подразделения создано собственное положение)</li> </ul> Данные документы регламентируют взаимоотношения сотрудников и являются в некотором смысле мерами по предупреждению конфликтных ситуаций
Законодательно-правовое	Основой для предупреждения конфликтов могут быть: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Гражданский Кодекс;</li> <li>- Трудовое законодательство</li> </ul>
Методическое	Никаких методических материалов по данному вопросу на предприятии не создано
Психологическое сопровождение	Осуществляется в форме беседы руководителей и подчиненных, у участвующих в конфликте

Можно сделать вывод о недостаточности организации и проведения работы по устранению конфликтных ситуаций на предприятии.

В рамках анализа конфликтов и их регулирования следует определить уровень соблюдения этики. Со стороны руководства должны быть реализованы определенные принципы. В таблице 19 представлен уровень реализации принципов ресторанного бизнеса. Оценки выставлены по 5-бальной шкале. 5 баллов – максимальный уровень реализации принципа. 1 балл – минимальный уровень реализации принципа.

Таблица 19 – Реализация принципов этики ресторанного бизнеса

Принцип	Уровень реализации
постановка отчетливых (перспективных и текущих) задач перед коллективом в целом и каждым сотрудником	5
проведение служебных консультаций с целью достижения требуемых	3



результатов в работе	
разработка должностных инструкций, максимально приспособленных для решения конкретных задач	3
делегирование полномочий путем передачи подчиненному задач или сферы действий руководителя. При этом делегируются права, компетенция и ответственность. Однако полное или частичное делегирование полномочий не снимает ответственности с руководителя	2
использование устного распоряжения как важнейшего элемента делового общения; оно выступает в форме прямого предложения выполнить определенное действие; отдается лично исполнителю	4

Таким образом, не все принципы этики соблюдаются. Недостаточно реализованы принцип делегирования полномочий.

Рассмотрим систему управления конфликтами в подразделениях.

Контроль и координация конфликтов осуществляется в процессе его развития (таблица 20).

Таблица 20 - Контроль и координация конфликтов в колледже

Этап развития конфликта	Содержание работы по контролю и координации конфликта	Ответственный работник
Назревание конфликта	Работа отсутствует	Нет
Острая стадия конфликта, ссоры	Ожидают, что конфликт разрешится сам собой	Нет
Затягивание конфликта	На конфликт обращают внимание руководители	Непосредственный руководитель конфликтующих сторон
Разбор конфликта, примирение сторон	Выявление содержания спора, попытки найти компромисс	Непосредственный руководитель конфликтующих сторон
Выявление причин конфликта	Беседы с каждой стороной отдельно по определению причин	Непосредственный руководитель конфликтующих сторон
Анализ результатов	Отсутствует	Нет

Таким образом, управление конфликтом производится непосредственным руководителем конфликтующих сторон и только в случае его затягивания. Выводов никаких не делается по результатам анализа причин.

Рассмотрим уровень управления в каждом отделе путем опроса сотрудников. Им задавались вопросы:

1. Оцените уровень конфликтности в группе по 5-бальной шкале (5 баллов – низкий уровень конфликтности, 1 балл – высокий уровень конфликтности)

2. Оцените степень участия руководителя в разрешении конфликта (1 балл – минимальный уровень участия, 5 баллов – максимальный уровень участия)

Далее был рассчитан средний балл по каждому отделу.

Анализ эффективности системы управления конфликтами в коммерческом отделе представлен в таблице 21.

Таблица 21 - Анализ эффективности системы управления конфликтами в Metallургическом комплексе

	Бальная оценка	Вес показателя	Итоговый результат
Конфликтность в группе	4	0,4	1,6
Степень участия руководителя в разрешении конфликта	1	0,3	0,3
Коэффициент стабильности кадров (Кс)	3	0,2	0,6
Коэффициент условий труда (Кут)	3	0,1	0,3
Итоговый балл		1	2,8

Таким образом, уровень управления конфликтами составляет 2,8 баллов. Данные заносим в таблицу.

Анализ эффективности системы управления конфликтами в бухгалтерии представлен в таблице 22

Таблица 22 - Анализ эффективности системы управления конфликтами в Юридическом комплексе

	Бальная оценка	Вес показателя	Итоговый результат
Конфликтность в группе	2	0,4	0,8
Степень участия руководителя в разрешении конфликта	2	0,3	0,6
Коэффициент стабильности кадров (Кс)	5	0,2	1,0
Коэффициент условий труда (Кут)	5	0,1	0,5
Итоговый балл			2,9

Таким образом, уровень управления конфликтами составляет 2,9 баллов. Данные заносим в таблицу 2.24.

Анализ эффективности системы управления конфликтами в отделе обслуживания клиентов представлен в таблице 23.

Таблица 23 - Анализ эффективности системы управления конфликтами в Транспортно-технологического комплексе

	Бальная оценка	Вес показателя	Итоговый результат
Конфликтность в группе	4	0,4	1,6
Степень участия руководителя в разрешении конфликта	3	0,3	0,9
Коэффициент стабильности кадров (Кс)	4	0,2	0,8
Коэффициент условий труда (Кут)	4	0,1	0,4
Итоговый балл			3,7

Таким образом, уровень управления конфликтами составляет 3,7 балла. Данные заносим в таблицу 2.24.

Анализ эффективности системы управления конфликтами на кухне представлен в таблице 24

Таблица 24 - Анализ эффективности системы управления конфликтами в комплексе Строительства и Предпринимательства

	Бальная оценка	Вес показателя	Итоговый результат
Конфликтность в группе	4	0,4	1,6
Степень участия руководителя в разрешении конфликта	3	0,3	0,9
Коэффициент стабильности кадров (Кс)	5	0,2	1,0
Коэффициент условий труда (Кут)	5	0,1	0,5
Итоговый балл			4,0

Таким образом, уровень управления конфликтами составляет 4,0 балла.

Составим итоговую таблицу по проведенному анализу (таблица 25).

Таблица 25 - Итоговый анализ эффективности системы управления конфликтами

Отдел	Оценка
Эффективность системы управления конфликтами Металлургическом комплексе	2,8
Эффективность системы управления конфликтами в комплексе Строительства и Предпринимательства	4,0
Эффективность системы управления конфликтами Транспортно-технологического комплексе	3,7
Эффективность системы управления конфликтами в	2,9

Результаты анализа системы управления конфликтами подведены в таблице 2.21. Согласно данным таблицы 2.21 можно сделать вывод о том, что эффективность системы управления конфликтами имеет высокую в комплексе Строительства и Предпринимательства (4 балла). Далее следует Транспортно-технологический комплекс и металлургический комплекс. Здесь уровень управления конфликтами составляет 3,7 и 2,8 баллов соответственно. В юридическом комплексе управление конфликтами малоэффективно.

Можно выделить следующие причины таких конфликтов:

- претензии к сотрудникам другого подразделения по проблеме качества выполненных работ;
- негативное отношение сотрудников разных отделов по причине разного социального положения.

По результатам проведенного анализа можем сформулировать основные проблемы управления конфликтами в компании.

Таблица 26 – Проблемы управления конфликтами в компании

Проблема	Характеристика
Высокий уровень конфликтности в коллективе	Средний уровень конфликтности по подразделениям незначительно отличается. Основные причины конфликтов кроются конкретно в различном подходе к методическим вопросам
Отсутствие мер по управлению конфликтами внутри подразделений (кроме кухни)	Низкий балл при оценке системы управления конфликтами по подразделениям; - Отсутствие методических рекомендаций по проблеме управления конфликтами

Рассмотрим в таблице 9, какие методы использует руководство для формирования группового поведения.

Таблица 27 – Оценка используемых методов для формирования группового поведения

Методы	Применение их в компании
Формирование сплоченности в коллективе	Метод не применяется

Преодоление и решение конфликтных ситуаций	Поведение руководителя в конфликтах подробно описано ниже.руководитель обладает стилем поведения «доминирование» при управлении в конфликтных ситуациях, что является неблагоприятным способом поведения
Формирование межгруппового взаимопонимания	Метод не применяется
Формирование профессиональной согласованности	Реализуется посредством регламентации обязанностей, что отражено в должностных инструкция, а также регламентацией системы отчетности. Таким образом, в данном вопросе проблем нет.

Также важен вопрос поведения руководителя в конфликтных ситуациях. В зависимости от особенностей поведения руководителя в конфликтных, сложных ситуациях можно выделить пять типов управления:

- доминирование: утверждение своей позиции любой ценой;
- уступчивость: сглаживание конфликта;
- компромисс: позиционный торг («я тебе уступлю, ты – мне»);
- сотрудничество: создание взаимной направленности на разумное и справедливое решение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон;
- избегание конфликта (уйти из ситуации, «закрыть на все глаза», сделать вид, что ничего не происходит).

На рисунке 12 составлен график по результатам анализа таблиц.

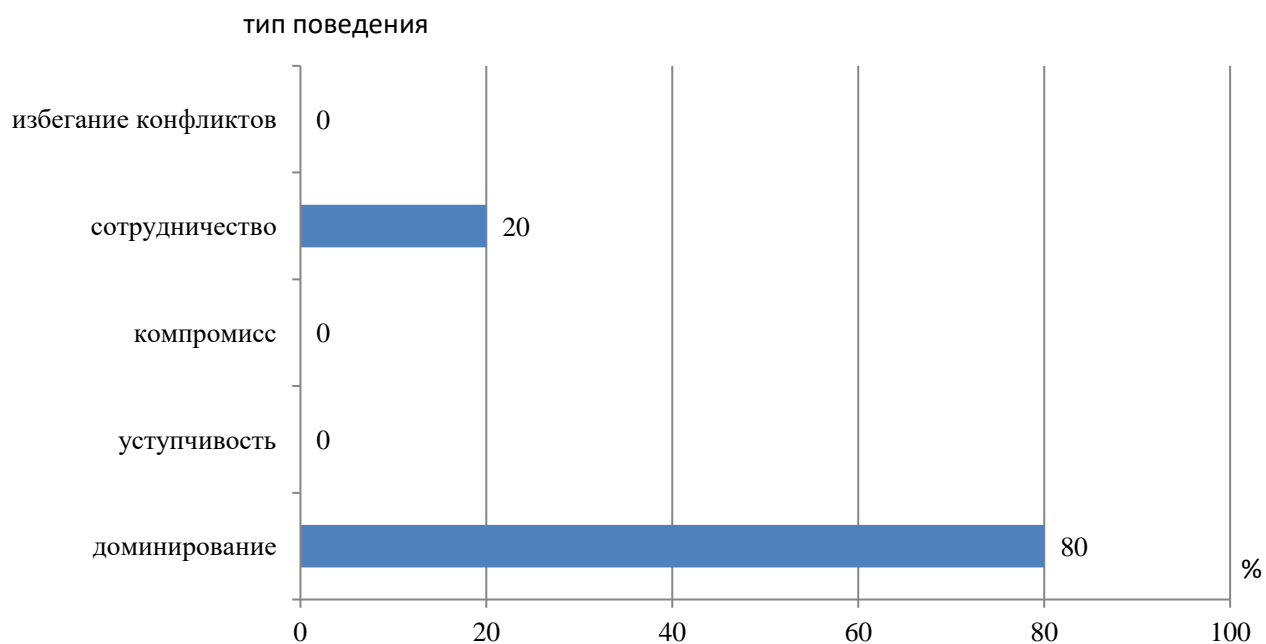


Рисунок 10 – Оценка типа управления, в % от числа опрошенных

Наиболее эффективным, хотя и труднореализуемым, стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является стиль сотрудничество. Крайне неблагоприятными – «избегание», «доминирование», «уступчивость», а «компромисс» позволяет достичь лишь временного разрешения конфликта, который в дальнейшем способен проявиться вновь.

Делаем вывод, что руководитель обладает стилем поведения «доминирование» при управлении в конфликтных ситуациях, что является неблагоприятным способом поведения. Данный стиль поведения в некоторой степени обусловлен авторитарностью руководителя.

Таким образом, нами проведена оценка используемых методов для формирования положительно-социально-психологического климата. Выявлено, что ряд методов не используется, а именно: формирование сплоченности в коллективе, формирование межгруппового взаимодействия. Кроме того, позиция руководителя с конфликтах не является наиболее оптимальной.

Указанные факты имеют негативные последствия в виде снижения эффективности работы педагогов.

## 2.4 Разработка мер по решению проблем управления конфликтами в ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж»

Основными направлениями решения проблем можно назвать следующие:

- предупредить конфликт (регламентирующая документация)
- назревший конфликт разрешить (методические материалы по проблеме управления конфликтами)

В целом схему управления конфликтами представим следующим образом (рисунок 11).

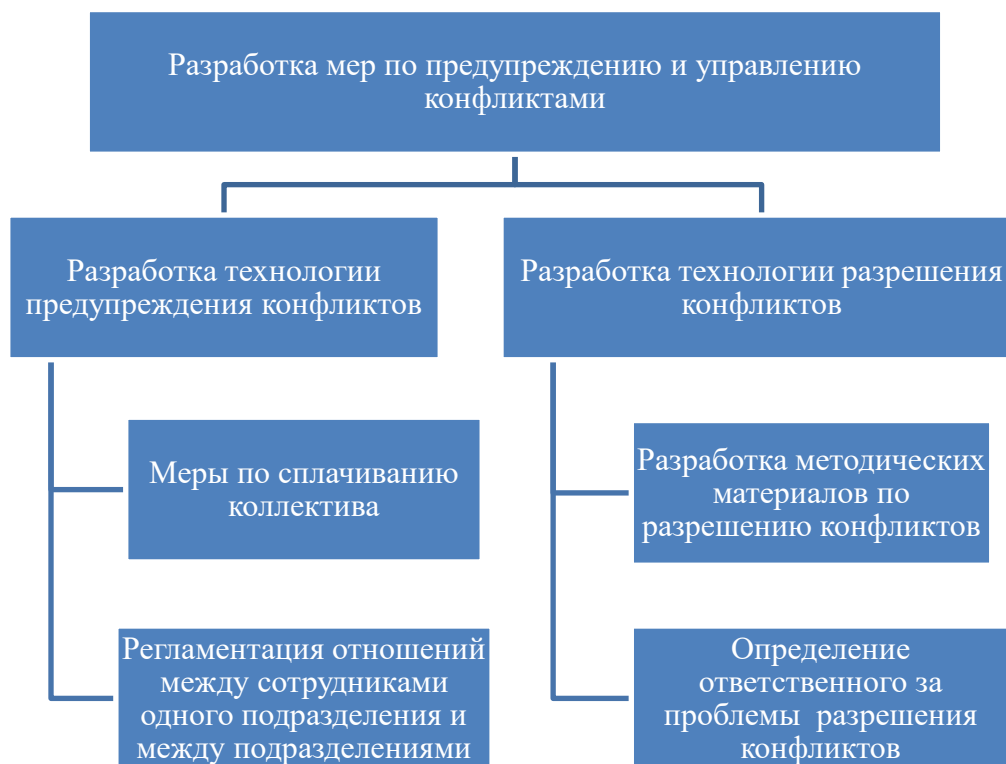


Рисунок 11 – Схема управления конфликтами на предприятии

### 1. Разработка технологии предупреждения конфликтов

#### Меры по сплочиванию коллектива

Для сплочения коллектива в настоящее время широко применяется технология тимбилдинга. Тимбилдинг, или командообразование, является своего рода поощрением команды работников от имени руководителя. Руководство колледжа организывает данное мероприятие и тем самым

предоставляет возможность всему коллективу сменить рабочую обстановку, отдохнуть от рабочих будней и наладить новые рабочие связи в коллективе, а также познакомиться с коллегами в свободной нерабочей обстановке. Однако тимбилдинг, кроме веселого времяпрепровождения на природе, шашлыков, активных спортивных игр и других веселых действий, имеет и вторую, скрытую сторону. Активное взаимодействие всех членов коллектива в простой непринужденной обстановке развивает командный дух работников, даёт возможность выявить и реализовать личностный потенциал сотрудников. Кроме этого, тимбилдинг помогает решить многие конфликты, возникшие в коллективе, устанавливает доверительные отношения между сотрудниками, и является невербальным методом мотивации персонала к работе. Результатом правильно организованного и проведенного тимбилдинга является сплоченная и дружная команда профессионалов, нацеленная на результат, способная решить многие задачи без дополнительной мотивации.

Выделяются различные виды тимбилдинга.

Направление первое – развлекательный тимбилдинг посредством проведения корпоративных праздников. Для того чтобы корпоративная вечеринка не только не принесла дополнительных проблем, но и решила накопившиеся, следует особое внимание уделить ее организации.

Для того чтобы корпоратив помог сплотить коллектив, он должен быть интересным, новым, чтобы людям было о чем поговорить и что обсудить, забыв обо всех проблемах.

Лучше всего поручить разработать план мероприятия самим сотрудникам. Это объединит их, создаст общую задачу и цель, каждый сможет поделиться своими пожеланиями и мнением касательно предполагаемой вечеринки. Это вполне позитивное и интересное задание, которое даст возможность сотрудникам пообщаться между собой, узнать друг друга лучше. Для самой организации также присутствует положительный момент: если воспользоваться услугами человека, который



будет планировать мероприятие, разрабатывать конкурсы, программу, то он наверняка запросит немаленькую сумму за свои услуги.

Направление второе – спортивный тимбилдинг. Спортивные соревнования и тренировки, как формирование сплоченного коллектива на работе. Именно с помощью тимбилдинга можно наладить и скорректировать отношения в коллективе, сгладить конфликтные ситуации и повысить опыт работы у сотрудников. Но здесь очень большое значение имеет сама организация мероприятий.

Можно выбрать тех сотрудников, которые разделяют интерес, и с ними вместе уделять некоторое время экстремальному спорту, при этом, не заставляя остальных присоединяться.

Разработкой вопроса будет заниматься один из сотрудников. Необходимо выбрать позитивно настроенного сотрудника. Обязателен учет желаний. Должен разрабатывать это направление тот сотрудник, который этого желает.

Направление третье - формирование сплоченного коллектива в рабочее время. Это комплекс мероприятий, которые проходят непосредственно в рабочее время, например, учебные курсы, лекции, тренировки. Именно такие способы сплочения людей помогают новым сотрудникам лучше узнать тех, кто работает на фирме давно, курировать некоторые конфликты между сослуживцами и сформировать командный дух.

Тематика занятий может быть абсолютно различной. Это могут быть бесплатные обучающие курсы, ассоциативные занятия или формирование личностных качеств у коллег. Наиболее распространенная проблема всех коллективов – формирование отдельных групп и нежелание общаться с остальными сотрудниками. Три или четыре человека общаются между собой и игнорируют всех остальных, противопоставляя им себя и считая свою команду самой лучшей. Здесь необходимо объединить эти команды в одно целое, чтобы каждая из них работала сообща с другими.

Помимо развлечений, можно провести несколько тренингов, но в игровом стиле. Для того, чтобы стимулировать желание сотрудников принимать участие в различных играх и развлечениях, можно назначить подарки за победу, поощрительные сувениры, которые в дальнейшем будут необходимы им на работе. Вполне вероятно, что сначала подчиненные будут спорить и возникнет ряд разногласий касательно того, кому нужнее та или иная вещь, но со временем ситуация успокоится и каждый начнет с удовольствием принимать участие в игре, не задумываясь о собственной выгоде.

Разработка корпоративной культуры. Способ первый. Можно воспользоваться таким статистическим инструментом, как анкетирование. Можно организовать его в анонимном формате. Это необходимо для того, чтобы выделить для себя проблемные моменты в деятельности коллектива. Анкета должна содержать вопросы, касательно того, каким человек видит для себя своё значение в организации, какие основные принципы работы предприятия и какие цели стоят перед ним.

Можно добавить несколько вопросов о том, как человек взаимодействует с командой, какой он видит персонал организации и что хотел бы изменить в структуре ее работы. После того, как заполненные анкеты будут собраны, сформируем команду из нескольких передовых работников, желательно, представляющих разные отделы. Пусть эта группа лиц сформулирует документацию на основе полученных данных, после представит ее каждому подчиненному для того, чтобы последний мог поделиться своим мнением, внести коррективы и сформулировать свои предложения.

Способ второй. Можно выполнить такие же действия, как и в первом способе, но при этом дать возможность каждому подразделению самостоятельно выбрать того, кто будет обрабатывать данные. Этот человек и должен составить свой вариант устава, а после представить его перед остальными wybranными представителями других отделов.

Способ третий. Бывают ситуации, когда начальник не желает отдавать подчиненным возможность самостоятельно регламентировать свою рабочую деятельность, но в то же время видит, что есть необходимость внедрения изменений с целью сплочения команды подчиненных. Тогда можно самостоятельно обработать анкетные данные и составить документ так, как это выглядит непосредственно в глазах руководителя. После этого, необходимо представить полученный документ каждому из подчиненных, и поинтересоваться их мнением касательно полученного устава. Пусть сотрудники изучат его и предложат свои идеи касательно того, каким они видят формирование сплоченного коллектива на работе.

Таким образом, нами рассмотрены варианты использования технологии тимбилдинга для сплочения коллектива колледжа.

Составим план мероприятий и определим затраты на их проведение (таблица 28).

Таблица 28 - Разработка плана мероприятий по тимбилдингу

Направление	Мероприятия	Период проведения	Способ проведения	Затраты
Корпоративные мероприятия	23 февраля (как семейный праздник)	22.02.2021	На территории колледжа	10 тыс. руб.
	8 Марта	7.03.2021	На территории колледжа	10 тыс. руб.
	День рождения компании	14.04.2021	На природе	20 тыс. руб.
	Новый год	29.12.2021	На территории колледжа	20 тыс. руб.
Спортивные мероприятия	Лазертаг	17.06.2021	Услуги специализированной компании	15 тыс. руб.
	Велопоход	24.06.2021	Самостоятельная организация	Затрат нет
Формирование сплоченного коллектива в рабочее время	Обсуждение Устава компании	20.03.2021	Беседа руководителя с подчиненными	Затрат нет
	Разработка проекта по новым направлениям работы	5.02.2021	Беседа руководителя с подчиненными	Затрат нет
Разработка корпоративной культуры	Совместная разработка норм и правил	19.03.2021	Обсуждение, анкетирование	Затрат нет

	корпоративной культуры			
Организация тренингов для руководителей	- выбор обучающей компании - заключение договора - обучение руководителей - анализ результатов	10.03.2021 – 30.05.2021	Проведение тренингов на базе обучающих компаний	25 тыс. руб.
Создание информационных материалов для формирования организационной культуры	- подготовка информации - занесение информации на сайт компании и информационные стенды компании - обновление информации	1.02.2021 – 30.12.2021	Работу организуют сотрудники службы ИТ	Затрат нет
Итого затраты				110 тыс. руб.

Таким образом, нами предложены мероприятия по всем направлениям, в том числе с использованием технологии тимбилдинга. Они включают в себя: корпоративные мероприятия, спортивные мероприятия, формирование сплоченного коллектива в рабочее время, разработка корпоративной культуры. Общие затраты на мероприятия составляют 110 тыс. руб. Основное правило, которые мы преследовали при разработке плана мероприятий – это участие и инициатива самих сотрудников. Целью использования технологии тимбилдинга является сплочение коллектива. Предполагаем, что взаимодействие членов коллектива в нерабочей обстановке, а также участие в решении корпоративных вопросов (разработка организационной культуры, Устава предприятия). Также позволят решить вопросы сплочения коллектива.

Регламентация отношений между педагогами одного подразделения и между подразделениями

Как уже было сказано, основные конфликты между сотрудниками, особенно разных подразделений, обусловлены методическими

разногласиями. То есть исполнители считают качество обучения от использования той или иной методики достаточным, а другие – не довольны полученной работой. Следовательно, здесь должно быть регламентировано их взаимодействие. В данной ситуации необходимо четко разграничить зоны ответственности, а также порядок принятия методов и методик обучения (например, через педсоветы, собрания и т.д.). Это должно быть отражено в должностных инструкциях. Такая работа (по разграничению зон ответственности) должна производиться длительное время – можно сказать постоянно – по мере возникновения конфликтов. Последовательность будет следующей:

- выявление и анализ конфликтных ситуаций;
- разбор причин конфликтных ситуаций;
- внесение изменений в должностные инструкции по мере разбора конфликтов.

Описанный выше пример может быть завершен следующими изменениями в должностных инструкциях (таблица 29).

Таблица 29 – Изменения в должностных инструкциях педагогов

Обязанности педагога	Обязанности руководителей
<p>Преподаватель колледжа обязан:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проводить обучение студентов в соответствии с требованиями ФГОС СПО.</li> <li>2. Использовать наиболее эффективные формы, методы и средства обучения, новые педагогические технологии, добиваясь наиболее полного и глубокого усвоения знаний.</li> <li>3. Формировать у обучаемых профессиональные умения и навыки, подготавливать их к применению полученных знаний в практической деятельности.</li> <li>4. Участвовать в разработке рабочих программ, календарно-тематических и поурочных планов дисциплин, нести ответственность за их реализацию в соответствии с рабочим учебным планом и графиком учебного процесса, обеспечивать выполнение учебных планов и программ бороться за качество подготовки</li> </ol>	<p>Руководители подразделений и директор колледжа:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осуществляет руководство учреждением / подразделением в соответствии с его Уставом и законодательством Российской Федерации.</li> <li>2. Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу учреждения.</li> <li>3. Определяет стратегию, цели и задачи развития учреждения / подразеения, принимает решения о программном планировании его работы.</li> <li>4. Совместно с советом учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и внедрение программ развития учреждения, учебных планов, курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, Устава и правил внутреннего распорядка</li> </ol>

<p>выпускников.</p> <p>5. Разрабатывать учебно-методический комплекс преподаваемой дисциплины.</p> <p>6. Участвовать в методической работе цикловой комиссии, педагогических советах и семинарах, заседаниях совета отделения.</p> <p><b>7. Исключать конфликтные ситуации с:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- коллегами;</li> <li>- учащимися;</li> <li>- руководством.</li> </ul> <p><b>В случае невозможности избежать конфликт, ситуация должна быть вынесена на рассмотрение руководства.</b></p>	<p>учреждения и др.</p> <p>5. Определяет структуру управления учреждением, штатное расписание.</p> <p>6. Решает научные, учебно-методические, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы.</p> <p>7. Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников учреждения.</p> <p>8. Осуществляет прием на работу, подбор и расстановку педагогических кадров.</p> <p>9. Определяет должностные обязанности работников, создает условия для повышения их профессионального мастерства.</p> <p>10. Поощряет и стимулирует творческую инициативу работников, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.</p> <p><b>11 Реализует меры по предупреждению конфликтных ситуаций. В случае их возникновения действует в соответствии с методическими материалами</b></p>
--	---

Жирным шрифтом в таблице обозначены вновь введенные пункты. Они должны разграничить полномочия и ответственность, что снизит количество конфликтов между сотрудниками. Такая работа должна производиться в компании постоянно. Это к тому же улучшит качество и повысит ответственность за счет персонализации ответственности.

## 2. Разработка технологии разрешения конфликтов

### Разработка методических материалов по разрешению конфликтов

Должно быть разработано Положение о разрешении конфликтов.

В Положении о разрешении конфликтов должна быть описана технология разрешения конфликтов. В целом технология должна быть следующей.

1.Определение типа конфликта. Для целей эффективной деятельности и понимания способа разрешения конфликта выделим следующие типы:

- межличностный

- деловой – данный тип конфликта предполагает под собой деловую основу – то есть ссора происходит в результате профессиональных разногласий;
- между руководителями и подчиненным.

2. На втором этапе в зависимости от типа конфликта будут предприниматься различные действия.

Межличностные конфликты должны разрешаться руководителем участников конфликта. Результатом должно стать нахождение консенсуса в результате обсуждения.

Деловые конфликты разрешаются следующим образом:

- выявление причины;
- внесение изменений в документы с целью определения ответственности и полномочий.

Деловые конфликты могут быть как между работниками одного отдела, так и между работниками разных отделов. В таком случае разрешением конфликтов занимаются руководители конфликтующих сторон.

Конфликт между руководителем и подчиненным разрешается на более высоком уровне – на уровне директора. Результатом становятся:

- примирение сторон;
- перевод в другой отдел
- наказание виновников.

В целом технологию разрешения конфликтов в зависимости от типа конфликтов можно представить следующим образом (рисунок 12).

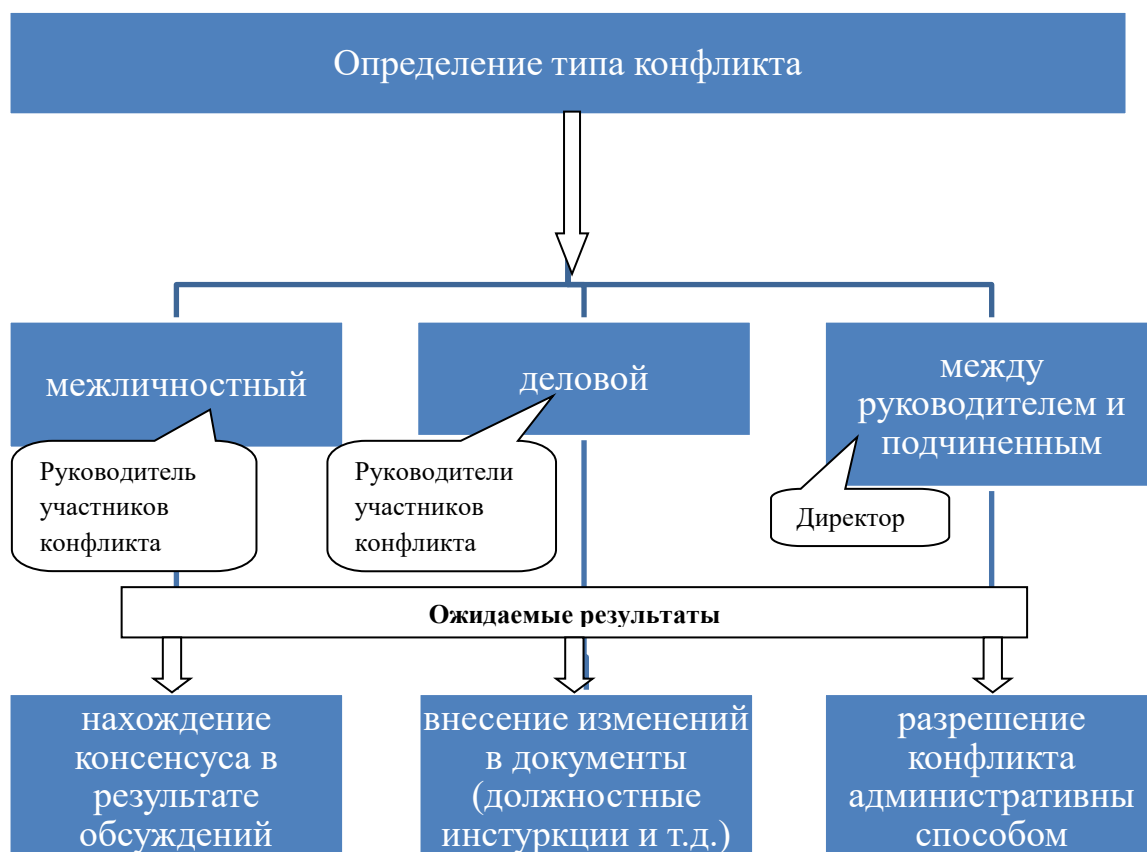


Рисунок 12 – Технология разрешения конфликтов

Определение ответственного за проблемы разрешения конфликтов

При разработке технологии разрешения конфликтов мы уже определили ответственных. Ими являются:

- руководители участников конфликта;
- директор.

Таким образом, мы разработали мероприятия по выбранным направлениям.

План мероприятий целесообразно составить по типу матрицы Ганта (таблица 30).

Таблица 31 – План мероприятий по внедрению системы управления конфликтами

Мероприятия	2021 год						
	6	7	8	9	10	11	12
1. Разработка технологии предупреждения конфликтов							
Меры по сплочиванию коллектива							
- организация развлекательных мероприятий							



- организация спортивных мероприятий							
- организация обучающих мероприятий							
- доработка организационной культуры							
Регламентация отношений между сотрудниками одного подразделения и между подразделениями							
- выявление и анализ конфликтных ситуаций							
- разбор причин конфликтных ситуаций							
- внесение изменений в должностные инструкции по мере разбора конфликтов.							
2. Разработка технологии разрешения конфликтов							
Разработка методических материалов по предупреждению и разрешению конфликтов							
- подготовка Положения о разрешении конфликтов							
- тестирование Положения о разрешении конфликтов							
- доработка Положения о разрешении конфликтов							
Определение ответственного за проблемы предупреждения и разрешения конфликтов							

Далее определим ответственных за реализацию выбранных направлений (таблица 31).

Таблица 31 – Определение ответственных за мероприятия по внедрению системы управления конфликтами

Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные
1. Разработка технологии предупреждения конфликтов		
Меры по сплочиванию коллектива		
- организация развлекательных мероприятий	Июнь, декабрь 2021 г.	Заместитель директора по воспитательной работе
- организация спортивных мероприятий	Сентябрь, ноябрь 2021 г.	Заместитель директора по воспитательной работе
- организация обучающих мероприятий	Июль, октябрь 2021 года	Отдел кадров
- доработка организационной культуры	Август – ноябрь 2021 года	Отел кадров
Регламентация отношений между сотрудниками одного подразделения и между подразделениями		
- выявление и анализ конфликтных ситуаций	Июнь – август 2021 г.	Руководители комплексов
- разбор причин конфликтных ситуаций	Июль – октябрь 2021 г.	Руководители комплексов
- внесение изменений в должностные инструкции	Август – декабрь	Директор

по мере разбора конфликтов.	2021 г.	
2. Разработка технологии разрешения конфликтов		
Разработка методических материалов по предупреждению и разрешению конфликтов		
- подготовка Положения о разрешении конфликтов	Июнь 2021 г.	Главный бухгалтер
- тестирование Положения о разрешении конфликтов	Июль – октябрь 2021 г.	Руководители комплексов, директор
- доработка Положения о разрешении конфликтов	Ноябрь – декабрь 2021 г.	Главный бухгалтер
Определение ответственного за проблемы предупреждения и разрешения конфликтов	Июнь – июль 2021 г.	Директор

Далее определим ресурсы, которые требуются для решения выявленных проблем (таблица 32).

Таблица 32 – Определение ресурсов

Проблема	Как ее решить/изменить	Ресурсы, через что реализовать Действия, что можно сделать
Наличие конфликтов в подразделениях	Меры по сплочиванию коллектива	Финансовые ресурсы в размере 110 тыс. руб., трудовые ресурсы в соответствии с таблицей выше
	Регламентация отношений между сотрудниками одного подразделения и между подразделениями	Трудовые ресурсы для оценки конфликтов и внесения изменений в должностные инструкции (директор, главный бухгалтер)
Отсутствие мер по управлению конфликтами внутри подразделений	Разработка методических материалов по предупреждению и разрешению конфликтов	Трудовые ресурсы для разработки Положения о разрешении конфликтов (директор, главный бухгалтер)
	Определение ответственного за проблемы предупреждения и разрешения конфликтов	Кадровые (директор)

Таким образом, определены основные мероприятия по проекту, сроки реализации мероприятий, ответственные.

Основными результатами реализации предлагаемого проекта должны стать следующие:

- улучшение отношений внутри коллектива;
- снижение уровня конфликтности в коллективе;

- повышение положительной мотивации персонала в результате улучшения отношений и реализации мероприятий по тимбилдингу;
- повышение эффективности работы педагогов за счет улучшения социально-психологического климата, а также за счет лучшего распределения ответственности и полномочий;
- в конечном итоге должно быть повышение интереса обучающихся, потенциальных обучающихся и их законных представителей к колледжу.

Рассмотрим зависимости. Оценку психологического состояния мы выставляем предположительно. Оценку эффективности работы педагогов рассчитываем с использованием коэффициента зависимости.

Таблица 33 – Соотнесение социально-психологического климата и оценки эффективности работников

	Результаты исследования психологического состояния педагогов в подразделениях (комплексах) (было → стало)				Оценка эффективности и группы (комплекса)
	Социометрическое исследование	Индексы	Результаты теста Сисшора	Средний балл	
Педагогический состав Металлургического комплекса	4 → 4,5	3 → 4	3 → 4	3,4 → 4,2	33 → 43,75
Педагогический состав комплекса Строительства и Предпринимательства	4 → 4,5	5 → 5	4 → 4,7	4,33 → 4,7	43 → 49,7
Педагогический состав Транспортно-технологического комплекса	3 → 4,3	3 → 4	2 → 3	2,67 → 3,8	32 → 39,55
Педагогический состав Юридического комплекса	3,5 → 4,2	2 → 3,5	2 → 3,5	2,5 → 3,7	25 → 39,22

Графически отразим на рисунке 11.

На графике обозначены оценки психологического состояния группы и уровня конфликтов по оси X, а эффективность работников – по оси Y.

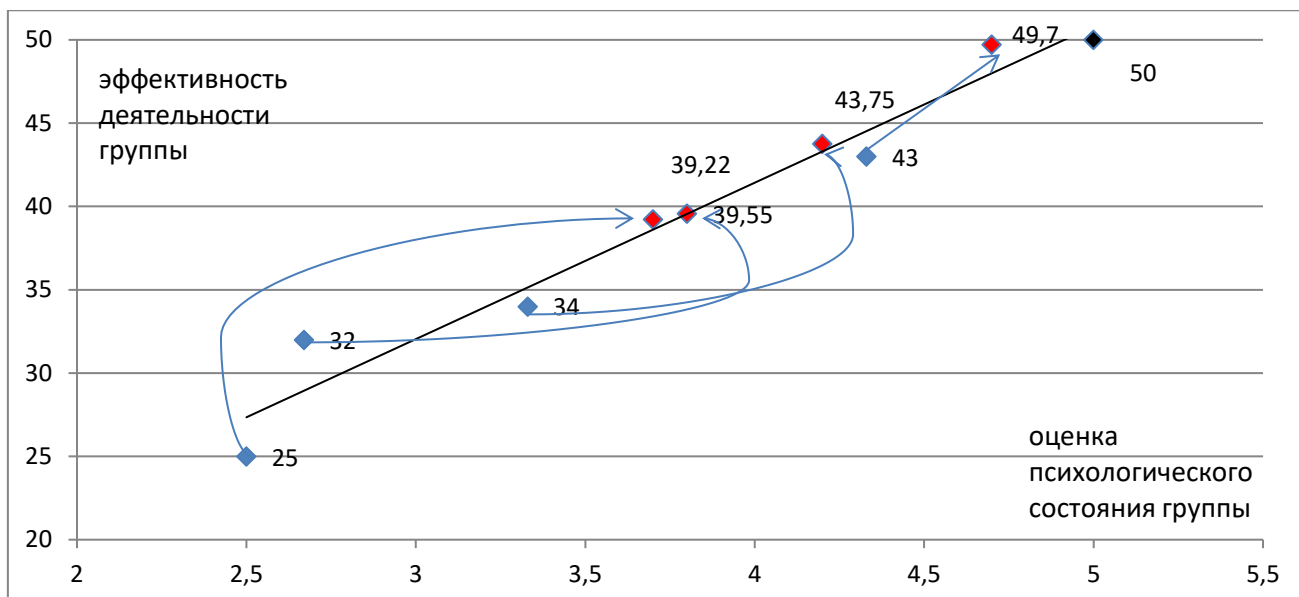


Рисунок 13 – Зависимость между психологической атмосферой и эффективностью педагогического труда

На графике отражено:

Красные метки – новые значения показателей

Синие метки – первоначальные значения показателей

Четная метка – идеальный вариант (5 баллов по психологической атмосфере в коллективе и максимальный уровень эффективности).

Стрелки – отражают изменения показателей.

Таким образом, практическая часть была выполнена на примере ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж». В колледже действует 4 основных направления (комплекса): Metallургический комплекс, Комплекс Строительства и Предпринимательства, Транспортно-технологический комплекс, Юридический комплекс. Педагогический коллектив отличается высоким уровнем образования и развития профессиональных компетенций. Более 60% педагогов во всех структурных подразделениях имеют стаж работы свыше 10 лет.

Проведено исследование социально-психологического климата по методам, представленным в первой главе. Исследование проводилось

отдельно в каждом комплексе, поскольку педагоги разных комплексов практически не контактируют друг с другом. Внутри каждого комплекса сложилась своя социально-психологическая атмосфера.

По результатам анализа социометрического состояния выявлено, что максимальные баллы получили коллективы металлургического комплекса и комплекса строительства и предпринимательства – 4 балла, что обусловлено высокой долей педагогов с положительным статусом и низкой долей педагогов с отрицательным статусом. Транспортно-технологический комплекс получил 3 балла, юридический комплекс – 3.5 баллов. В этих подразделениях высокая доля педагогов с низким социометрическим статусом – 10 и более %, за счет чего снижены баллы.

Групповая сплоченность для рассматриваемых коллективов различна. В какой-то степени результаты коррелируют с результатами социометрического исследования.

Для объективности социометрического исследования был проведен опрос по тесту Сисшора. Выявлены различия между коллективами.

Для оценки влияния социально-психологического климата на эффективность работы педагогов проведена оценка эффективности. По результатам анализа получены различные данные по подразделениям: педагогический состав Металлургического комплекса получил 34 балла, педагогический состав комплекса Строительства и Предпринимательства – 43 балла, педагогический состав Транспортно-технологического комплекса – 32 балла, педагогический состав Юридического комплекса - 25 баллов.

Усыновлена зависимость между психологической атмосферой и эффективностью педагогического труда: чем выше оценка социально-психологического климата, тем выше эффективность труда педагогов. Зависимость выражено коэффициентом 10,5.

Также изучены конфликты. В организации они возникают между педагогами одного подразделения (комплекса); между педагогами и обучающимися (в том числе и их родителями); между педагогами разных

комплексов; между руководителями и их подчиненными. Рассмотрены претензии высказывают конфликтующие стороны: некачественно выполненная работа (17 человек из 22 назвали эту причину); неуважительное отношение к руководителю (3 человека из опрошенных); несвоевременно выполненная работа (15 человек из опрошенных); тяжелые условия труда (3); низкий уровень заработной платы (1); нарушение требований охраны труда (1).

Разработан проект решения проблем в сфере управления конфликтами. Считаем целесообразным разрабатывать меры по двум направлениям: разработка технологии предупреждения конфликтов и разработка технологии разрешения конфликта. По направлению разработки технологии предупреждения конфликтов следует реализовать меры по сплочиванию коллектива и разработать регламентацию отношений между сотрудниками одного подразделения и между подразделениями. По направлению разработки технологии разрешения конфликтов необходимо провести разработку методических материалов по разрешению конфликтов и провести определение ответственного за проблемы разрешения конфликтов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ определений исследователей позволяет сделать вывод, что конфликт представляет собой результат обострения противоречий. В теории рассматриваются конфликты, возникающие в различных сферах и на различных уровнях. Социально-психологический конфликт является одним из разновидностей конфликтов и состоит в личностных разногласиях, основанных на психологическом неприятии.

В рамках анализа термина конфликт рассмотрены термины: участники конфликта, объект конфликта, границы конфликта. Участники конфликта это элемент конфликта, могут иметь различное социальное положение. В качестве объекта конфликта рассматривается причина (повод), по которой возник данный конфликт. Под границами конфликта понимают территорию конфликтных действий. На наш взгляд, границы конфликта могут также обозначаться участниками конфликта и временными рамками.

Существуют различные типологии конфликта. Они могут быть основаны: на последствиях конфликта, на участниках конфликта. В первой выделяют функциональные конфликты и дисфункциональные. Во второй: внутриличностные, межличностные, между индивидом и группой, межгрупповой. Также в теории выделены типологии самих конфликтных ситуаций.

Разработаны методы поведения в конфликтах для участников конфликта, а также для руководителя по предупреждению и разрешению конфликтов. Так, например, тактика поведения может быть следующей: тактика ухода, или избегания конфликта; силовое подавление, или метод насилия; метод односторонних уступок или приспособления; тактика компромисса или сотрудничества. С целью разрешения конфликтов предлагается использовать тактику компромисса, ухода от конфликта, навязывания своей точки зрения, сглаживания ситуации.

Изучены методы исследования социально-психологического климата в профессиональной образовательной организации. В рамках данной работы исследование нужно проводить по направлениям: анализ и оценка социально-психологической атмосферы в коллективе; оценка эффективности труда педагогов.

Для целей исследования выбраны методы оценки социально-психологического климата в коллективе: социометрическое исследование, расчет индексов (индекс группового единства, индекс групповой разобщенности, индекс групповой сплоченности), опрос по тесту Сисшора. Для оценки эффективности группы (педагогического коллектива) описаны критерии по направлениям: учебно-методическая деятельность педагогически х работников, участие в учебно-воспитательной работе, соблюдение исполнительской дисциплины.

Человеческий фактор в учебном заведении включает в себя социально-психологические особенности каждого участника коллектива, а также состояние педагогического коллектива в целом: его микроклимат, сплоченность, трудовая и управленческая активность, психологическая совместимость, авторитетность и т.д. Климат в учебном заведении оказывает мощное влияние на состоятельность каждого педагога, и, соответственно, на настоящее и будущее учеников.

Практическая часть была выполнена на примере ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж». В колледже действует 4 основных направления (комплекса): Metallургический комплекс, Комплекс Строительства и Предпринимательства, Транспортно-технологический комплекс, Юридический комплекс. Педагогический коллектив отличается высоким уровнем образования и развития профессиональных компетенций. Более 60% педагогов во всех структурных подразделениях имеют стаж работы свыше 10 лет.

Проведено исследование социально-психологического климата по методам, представленным в первой главе. Исследование проводилось



отдельно в каждом комплексе, поскольку педагоги разных комплексов практически не контактируют друг с другом. Внутри каждого комплекса сложилась своя социально-психологическая атмосфера.

По результатам анализа социометрического состояния выявлено, что максимальные баллы получили коллективы металлургического комплекса и комплекса строительства и предпринимательства – 4 балла, что обусловлено высокой долей педагогов с положительным статусом и низкой долей педагогов с отрицательным статусом. Транспортно-технологический комплекс получил 3 балла, юридический комплекс – 3.5 баллов. В этих подразделениях высокая доля педагогов с низким социометрическим статусом – 10 и более %, за счет чего снижены баллы.

Групповая сплоченность для рассматриваемых коллективов различна. В какой-то степени результаты коррелируют с результатами социометрического исследования.

Для объективности социометрического исследования был проведен опрос по тесту Сисшора. Выявлены различия между коллективами.

Для оценки влияния социально-психологического климата на эффективность работы педагогов проведена оценка эффективности. По результатам анализа получены различные данные по подразделениям: педагогический состав Металлургического комплекса получил 34 балла, педагогический состав комплекса Строительства и Предпринимательства – 43 балла, педагогический состав Транспортно-технологического комплекса – 32 балла, педагогический состав Юридического комплекса - 25 баллов.

Усыновлена зависимость между психологической атмосферой и эффективностью педагогического труда: чем выше оценка социально-психологического климата, тем выше эффективность труда педагогов. Зависимость выражено коэффициентом 10,5.

Также изучены конфликты. В организации они возникают между педагогами одного подразделения (комплекса); между педагогами и обучающимися (в том числе и их родителями); между педагогами разных

комплексов; между руководителями и их подчиненными. Рассмотрены претензии высказывают конфликтующие стороны: некачественно выполненная работа (17 человек из 22 назвали эту причину); неуважительное отношение к руководителю (3 человека из опрошенных); несвоевременно выполненная работа (15 человек из опрошенных); тяжелые условия труда (3); низкий уровень заработной платы (1); нарушение требований охраны труда (1).

Разработан проект решения проблем в сфере управления конфликтами. Считаем целесообразным разрабатывать меры по двум направлениям: разработка технологии предупреждения конфликтов и разработка технологии разрешения конфликта. По направлению разработки технологии предупреждения конфликтов следует реализовать меры по сплочиванию коллектива и разработать регламентацию отношений между сотрудниками одного подразделения и между подразделениями. По направлению разработки технологии разрешения конфликтов необходимо провести разработку методических материалов по разрешению конфликтов и провести определение ответственного за проблемы разрешения конфликтов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адеева М. Конфликт и эффективные отношения с клиентами / М. Адеева // Кадровик. - 2016. - №8. - С. 166.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология: Учеб. для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: ЮНИТИ-Дана, 2016. - 591 с.
3. Баргоякова И.И. Многомерная классификация социально-трудовых конфликтов / И.И. Баргоякова // Труд и социальные отношения. - 2016. - №3. - С. 15-20.
4. Богатырева Н. Конфликтогены или как вести себя в конфликте / Н. Богатырева // Управление персоналом. - 2017. - №20. - С. 77-81.
5. Вершинин М.С. Конфликтология: Конспект лекций / М.С. Вершинин. - СПб.: Михайлов, 2017. - 59 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2016. - 246 с.
7. Ворожейкин И.Е. Конфликтология / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М., 2017. - 249 с.
8. Глазл Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта / Ф. Глазл. - Калуга: Духовное познание, 2016. - 505 с.
9. Горобченко А.Л. Коррекция межличностных конфликтов в малых группах / А.Л. Горобченко // Совместная деятельность: методология исследования и управления. - М., 2016. - С. 233.
10. Гришина Н. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с.
11. Громова О.Н. Конфликтология / О. Н. Громова. - Москва: Форум - ИНФРА-М, 2015 - 279 с.
12. Джеймс У. Психология. - М.: Академический Проект, 2011. - 320 с.
13. Ежкова В.Ф. Конфликт: что о нем желательно знать / В. Ф. Ежкова // Справочник кадровика. - 2015. - №7. - С. 99.

14. Иванова Е.Н. Эффективное общение и конфликты / Е.Н. Иванова. - СПб. 2016. – 285 с.
15. Кашина Д.А., Павлова М.М. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(12). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/1\(12\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/1(12).pdf) (дата обращения: 01.08.2018).
16. Клок К., Голдсмит Д. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. – М.: Претекст, 2015. – 288 с.
17. Коноваленко М. Конфликт: победить или выиграть? / М. Коноваленко // Управление персоналом. - 2016. - №4. - С. 67-70.
18. Кузьмина М. Конфликт - вызов профессионализму менеджера / М. Кузьмина // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - №7.- С.50.
19. Лукин Ю.Ф. Конфликтология. Управление конфликтами: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. - М.: Трикта: Академический Проект, 2016. – 798 с.
20. Майерс Д. Психология. – М.: Попурри, 2018. – 848 с.
21. Малышев М.А. Социально-трудовые отношения в современной России / М.А. Малышев. - М., 2015. – С.14-17.
22. Руденко А. Психология. – М.: Феникс, 2016. – 560 с.
23. Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент: Учеб.пособие для высш. пед. учеб. заведений / В.А. Светлов. - СПб.и др.: Питер, 2015. – 539 с.
24. Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум по курсу / В. А. Спивак. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2016. – 361 с.
25. Соколова М.И. Конфликт, как способ проведения изменений в организации / М.И. Соколова // Стратегическое управление ресурсами предприятия: Сб. ст. участников Междунар. науч.-практ.конф. (25-26 апр. 2015 г.). - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2015. - С. 115-117.
26. Станкин М. Конфликт в коллективе: эпизод или система ? / М. Станкин // Служба кадров. - 2016. - №8.- С.83-88.

27. Станкин М. Конфликт и его разрешение / М. Станкин // Управление персоналом. - 2016. - №7. - С. 11-16.
28. Станкин М. Психологический климат коллектива / М. Станкин // Консультант директора. – 2015 - №12. - С. 13-16.
29. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта / Б.И. Хасан. – СПб. 2015.- 184 с.
30. Цветаев В.М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. – СПб.: «Питер», 2015.– 271 с.
31. Чумиков А.Н. Управление конфликтами / А.Н. Чумиков. - М., 2015. – 372 с.
32. Шаленко В.П. Конфликты в трудовых коллективах / В.П. Шаленко. - М., 2015. – 183 с.
33. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманитарология / В.М. Шепель. - М., 2012. – 329 с.
34. Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М.: Наука, 2017.– 335 с.
35. Шипилов А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты / А.И. Шипилов // Кадры предприятия. – 2016. – №3. – С.47-53.
36. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Норма-инфра. М. 2017.- 287 с.
37. Шорохов С.К. Конфликтология.- Минск: Феникс, 2016. – 238 с.

## Приложение А. Анкета для социометрического исследования

СОЦИОМЕТРИЧЕСКАЯ КАРТОЧКА					
№	Тип	Критерии	Выборы		
1.	Работа	а) Кого бы вы хотели выбрать своим руководителем б) Кого бы вы не хотели выбрать своим руководителем			
2.	Досуг	а) Кого бы вы хотели пригласить на встречу Нового года? б) Кого бы вы не хотели пригласить на встречу Нового года?			

Рисунок А.1 – Анкета

Число членов групп	Социометрическое ограничение d	Вероятность случайного выбора P(A)
5–7	1	0,20–0,14
8–11	2	0,25–0,18
12–16	3	0,25–0,19
17–21	4	0,23–0,19
22–26	5	0,22–0,19
27–31	6	0,22–0,19
32–36	7	0,21–0,19

Рисунок А.2 – Величины ограничений выборов

<i>Ф.И.О.</i>	<i>Иванов</i>	<i>Петров</i>	<i>Сидоров</i>	<i>...</i>	<i>ВС</i>	<i>ОС</i>	<i>ОВ</i>	<i>ОО</i>
<i>Иванов</i>		2	( )					
<i>Петров</i>	1							
<i>Сидоров</i>	3	( )		1 2				
<i>Обозначение показателей</i>								
<i>ВП</i>	2	1	0					
<i>ОП</i>								
<i>ОВ</i>								
<i>ОС</i>								
<i>ВВ</i>								
<i>ВО</i>								

**Рисунок А.2 – Социометрическая матрица**

В итоговых нижних строках и правых столбцах используются следующие обозначения:

ВС – количество выборов, сделанных данным человеком;

ОС – количество отклонений, сделанных данным человеком;

ВП – сумма выборов, полученных данным человеком;

ОП – сумма отклонений, полученных данным человеком;

ОВ – количество ожидаемых выборов;

ОО – количество ожидаемых отклонений;

ВВ – количество взаимных выборов;

ВО – количество взаимных отклонений.

## Приложение Б. Анкета для проведения теста Сишора

**Инструкция.** На каждый вопрос есть несколько вариантов ответа. Вам необходимо выбрать верный для вас ответ и записать его обозначение в бланк.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?
  - Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
  - Участвую в большинстве видов деятельности (4)
  - Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)
  - Не чувствую, что являюсь членом группы (2)
  - Живу и существую отдельно от нее (1)
  - Не знаю, затрудняюсь ответить (1)
2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?
  - Да, очень хотел бы перейти (1)
  - Скорее перешел бы, чем остался (2)
  - Не вижу никакой разницы (3)
  - Скорее всего остался бы в своей группе (4)
  - Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
  - Не знаю, трудно сказать (1)
3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?
  - Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
  - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
  - Хуже, чем в большинстве классов (1)
  - Не знаю, трудно сказать (1)
4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?
  - Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
  - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
  - Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
  - Не знаю. (1)
5. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашем коллективе?
  - Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
  - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
  - Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
  - Не знаю (1)

### Обработка результатов и интерпретация

#### Уровни групповой сплоченности

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;
- 7- 11,5 – средняя;
- 4 – 6,9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая.



## Приложение В

### Анкета для опроса работников

1. Как часто у Вас бывают конфликты:

- внутри комплекса;
- с другими комплексами;
- с обучающимися.

2. Каковы причины конфликтов:

- эмоции;
- неспособность управления своим поведением;
- неправомерность конфликтующих сторон;
- психологическое неприятие между конфликтующими людьми

3. Что нужно сделать, чтобы не допускать конфликты: \_\_\_\_\_

---

(предложить варианты ответов)

## Приложение Г

Ответ на вопрос: Как часто у Вас бывают конфликты?

сотрудник	Внутри комплекса	С педагогами других комплексов	С обучаю - щимися
1.	15	21	1
2	12	31	2
3	18	34	0
4	11	18	0
5	17	22	0
6	15	29	0
7	19	27	1
8	21	30	1
9	13	31	2
10	18	33	2
11	16	26	2
12	18	22	3
13	11	28	1
14	13	29	1
15	14	32	3
16	17	31	3
17	14	16	2
18	11	29	5
19	10	29	2
20	12	31	1
21	9	26	1
22	7	27	1

