



**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**

**ПРОФИЛАКТИКА И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Магистерская диссертация**

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

**Направленность: Менеджмент профессионального образования**

**Форма обучения очная**

Проверка на объем  
заимствований:  
3,36 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«  » \_\_\_\_\_ 2021г.

Зав. кафедрой ППИО и ПМ

к.п.н., доцент

  
Корнеева Н.Ю.

Выполнила:

Студентка группы

ОФ-209-174-2-1

Таипова Полина Сергеевна

Научный руководитель:

д.п.н., профессор, директор

Профессионального-

педагогического института

Гнатышина Елена

Александровна



**Челябинск**

**2021**

## Содержание

<b>Введение</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФИЛАКТИКИ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	9
1.1 Понятие, сущность и виды конфликта в профессиональной образовательной организации .....	9
1.2 Содержание, особенности и причины конфликтов в профессиональной образовательной организации .....	16
1.3 Методы и способы разрешения конфликтов в профессиональной образовательной организации .....	22
<b>Выводы по главе 1</b> .....	32
<b>ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФИЛАКТИКИ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ГБПОУ “КОПЕЙСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИМ. С.В. ХОХРЯКОВА”</b> .....	35
2.1 Анализ конфликтов, возникающих в ГБПОУ “Копейский политехнический колледж им. С.В. Хохрякова” .....	35
2.2 Практическая работа по профилактике и разрешению конфликтов в ГБПОУ “Копейский политехнический колледж им. С.В. Хохрякова” ....	53
2.3 Рекомендации по профилактике и разрешению конфликтов в ГБПОУ «Копейский политехнический колледж им. С.В. Хохрякова» .....	80
<b>Выводы по главе II</b> .....	83
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	85
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	90
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	97

## Введение

История человеческой цивилизации насыщена различного рода конфликтами. Одни конфликты охватывали целые континенты и десятки стран и народов, другие вовлекали большие и малые социальные общности, третьи происходили между отдельными людьми. С древнейших времён люди пытаются решить возникающие противоречия и мечтают о бесконфликтном обществе. Но вместо этого они вновь и вновь оказываются в состоянии войны всех против всех. Все же надежда на возможность обуздания разрушительной стихии всеобщей ненависти не умирала. На протяжении веков лучшие умы человечества создавали теоретические модели бесконфликтного общества, а порой пытались воплотить их в реальную жизнь. Однако, до сих пор не удалось найти универсальной методики регулирования конфликтов.

Сегодня конфликты – повседневная реальность. Со времен начала взаимодействия людей и на сегодняшний момент они являются и будут являться неотъемлемой частью человеческих взаимоотношений. Происходят конфликтные столкновения из-за субъективных особенностей человеческой психики. Даже в определении «конфликта» до сих пор нет единого мнения среди ученых – это тоже является столкновением мнений, точек зрения. Одна сторона светлых умов полагает, что наша жизнь невысказана без конфликтов, и они являются нормой социальной жизни. Для другой же части ученых конфликты являются опасной патологией, которую необходимо коренным образом исключить из всех форм человеческих отношений как нечто инородное.

Однако на сегодняшний день сторонников мнения об исключительной опасности конфликтов становится все меньше. Обусловлено это тем, что увеличение числа конфликтов сегодня носит непредсказуемый, лавинообразный характер. Это подталкивает исследователей к поиску

наиболее эффективных методов профилактики и разрешения конфликтных столкновений.

Конфликты присутствуют абсолютно во всех сферах человеческой деятельности. Одной из основополагающих сфер становления личности и определения дальнейшего вектора жизнедеятельности является сфера образования. Образование предполагает почти постоянное социальное взаимодействие его субъектов, что делает неизбежным появление конфликтных ситуаций – столкновения субъективных точек зрения.

Профессиональная образовательная организация представляет собой объединение определенного количества людей с разными мотивами, интересами, жизненными ценностями для решения общей организационной задачи. Однако, разнообразие индивидуальных особенностей членов данного коллектива приводит к возникновению разногласий и противоречий, которые в итоге могут перерасти в конфликт. Исследователи в течение долгого периода времени пытались найти способы своевременного выявления, предотвращения и устранения конфликтов. Однако, до сих пор не удалось найти универсальной методики регулирования конфликтов.

Следует отметить, что в настоящее время существует довольно большое количество способов и методик воздействия на участников конфликта.

Актуальность диссертационной работы обусловлена неизбежностью конфликтных столкновений в образовательной среде, как в месте сосредоточения постоянного социального взаимодействия и необходимостью изменения отношения к конфликтам, направлению их в продуктивное русло для саморазвития субъектов образовательного процесса.

Для эффективного образовательного процесса необходим благоприятный психологический климат, который невозможен при ситуации, когда субъекты педагогического процесса тяжело переживают

конфликтные ситуации. Необходимо донести до всех участников образовательного процесса конструктивную, созидательную функцию конфликта, а не избегать его и находиться в стагнации касаясь его разрешения и использования для усовершенствования образовательного процесса

Таким образом, конфликтом можно и нужно управлять. Грамотное управление конфликтными ситуациями позволит сделать работу любой организации более эффективной.

**Объект** исследования: конфликты в профессиональной образовательной организации.

**Предмет** исследования: процесс управления конфликтами в профессиональной образовательной организации.

В качестве рабочей **гипотезы**, нами выдвинуто предположение о том, что управление конфликтами в профессиональной образовательной организации будет происходить эффективно, если:

- 1) все элементы методологии управления трудовыми конфликтами при применении будут интегрированы и взаимосвязаны;
- 2) будут приняты меры по постоянному мониторингу социально-психологического климата в коллективе;
- 3) будет использована система, включающая комплекс целевых программ и гибких социально-управленческих механизмов.

**Цель** исследования: разработать и апробировать рекомендации по профилактике и разрешению возникновения конфликтов в профессиональной образовательной организации. (ГБПОУ “Копейский политехнический колледж имени С.В.Хохрякова”)

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы профилактики и разрешения конфликтов в профессиональной образовательной организации.

2. Проанализировать уровень конфликтов, возникающих в ГБПОУ «Копейский политехнический колледж имени С.В. Хохрякова».

3. Разработать практические рекомендации по профилактике и разрешению конфликтов в ГБПОУ «Копейский политехнический колледж имени С.В. Хохрякова».

4. Апробировать рекомендации по профилактике и разрешению конфликтов в ГБПОУ «Копейский политехнический колледж имени С.В. Хохрякова».

**Теоретико-методологические основания** исследования базируются на исследованиях отечественных теоретиков и практиков психологии, педагогики, менеджмента образования.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) Управление конфликтами в профессиональной образовательной организации будет происходить эффективно, если все элементы методологии управления трудовыми конфликтами при применении будут интегрированы и взаимосвязаны, и, если будут приняты меры по постоянному мониторингу социально-психологического климата в коллективе.

2) Своевременное урегулирование трудовых конфликтов будет при применении предлагаемой системы, включающей комплекс целевых программ и гибких социально-управленческих механизмов.

3) Конфликт в организации – это противоречия, возникающие в трудовых отношениях и условиях, связанных с их обеспечением. В основе возникновения любого конфликта лежат противоречия и разногласии индивидов.

**Научная новизна** состоит в анализе и обобщении понятийного аппарата по проблеме профилактики и разрешения конфликтов, по выявлению причин и методов конфликтов в профессиональной образовательной организации.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в изучении и анализе ключевых понятий о профилактике и разрешении конфликтов в профессиональной образовательной организации.

**Практическая значимость исследования** основывается на разработке рекомендаций к совершенствованию методов профилактики и управления конфликтами в профессиональной образовательной организации. (ГБПОУ «Копейский политехнический колледж имени С.В.Хохрякова»)

**Методологическая основа исследования:**

Вопросы конфликтов в организации рассматривались такими исследователями, как Дж. Бертон, А. Маслоу, А. Файоль, М. Фоллет, и другие. Также свой вклад внесли такие российские ученые, как: С.А. Баркова, А.И. Наумова, А.И. Пригожина и другие. Теоретические аспекты конфликтологии в России успешно рассмотрены в работах А. Дмитриева, Ю. Запрудского, А. Здравомыслова, В. Кудрявцева, С. Кудрявцева. В практическом исследовании мы воспользовались экспресс-методикой по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто, а также опросником К. Томаса. При этом, несмотря на обширную литературу по вопросам конфликта, вся она, в основном, носит теоретический характер.

**Методы исследования:**

- а) теоретические: индукция и дедукция, описание и классификация, системный анализ;
- б) эмпирические: анкетирование, экспертный опрос, диагностическое тестирование, количественная и качественная обработка данных.

**Практическая база исследования** – государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Копейский политехнический колледж имени С.В.Хохрякова».

**Структура исследования:** Работа состоит из введения, в котором обоснованы актуальность исследования, поставлены цель и задачи работы, основной части, состоящей из двух глав, выводов, заключения и списка использованных источников в количестве 76. А также использовано 6 рисунков, 5 таблиц и приложение.



# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФИЛАКТИКИ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Понятие, сущность и виды конфликта в профессиональной образовательной организации**

Конфликт – это процесс обострения противоречия двух или более сторон, который имеет личную значимость для каждого из участников.

Слово «конфликт» имеет латинское происхождение от «conflictus», что в переводе означает «столкновение». В русском языке слово «конфликт» стало употребляться с XIX в. В словаре Ожегова слово «конфликт» толкуется как «столкновение, серьезное разногласие, спор». Теория конфликта на Западе появилась в 1956 г. в работе Л. Коузера «Функции социального конфликта». [35, с.12]

По мнению Л. Коузер конфликт представляет собой идеологическое явление, в котором отражаются чувства и стремления индивидов. Конфликты возникают в борьбе за определенные ценности, желания. Л. Коузер отметил, что ценность конфликта заключается в том, что они «предотвращают окостенение системы, скрывают дорогу инновациям»

Несколько позже термин «конфликт» был использован Р. Дарендорфом в его работе «Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе». [9, с.12]

Однако, рождение конфликта в качестве концептуально независимой модели состоялось в 1961 г. Д. Рекс выпустил книгу под названием в которой было обозначено, что конфликт является способом разрешения разногласий и противоречий.

В настоящее время в научной литературе представлены разные определения понятия «конфликт».

Так, К. Боулдинг конфликт рассматривает в качестве ситуации соперничества. [75, с.133]

С точки зрения профессора Л. Крисбергу конфликт представляет собой отношение между двумя и более сторонами, которые уверены в том, что имеют несовместимые цели. Западными исследователями конфликты признаются в качестве важнейших факторами социального развития. [76, с.17]

Английский философ и социолог Г. Спенсер считал конфликт «неизбежным явлением в истории человеческого общества и стимулом социального развития». [62] По мнению немецкого философа Г. Зиммеля, определявшего конфликт как «спор», данное явление обусловлено психологически и представляет собой одну из форм социализации индивида. [27, с.234] В свою очередь, согласно определению, предложенному отечественными специалистами Бородкиным Ф.М и Коряк Н.М., конфликт представляет собой одну из форм человеческой деятельности и, как следствие, в любом случае подразумевает целеполагание. [11, с.43]

Конфликт, по мнению Кибанова А.Я., представляет собой нормальное проявление межличностных взаимоотношений и социальных связей, метод взаимодействия между людьми в случае столкновения сторон, преследующих противоположные цели и придерживающихся противоречащих друг другу позиций. Данным автором конфликт рассматривается как естественное столкновение противоречивых позиций и связанное с этим межличностное взаимодействие. [32, с.36] Как указывают Дмитриев А.В., Запрудский Ю.Г. и Казимирчук В.П., конфликтная ситуация представляет собой предельный случай социальных противоречий, выраженный в столкновении между преследующими противоположные интересы социальными группами. [21, с.53] По мнению Юкаевой В.С., конфликт является столкновением разнонаправленных позиций и интересов, присущих участникам взаимодействия. [71, с.156]

Таким образом, можно сделать вывод о том, что конфликтная ситуация зачастую возникает из-за различий во взглядах и оценках, имеющихся у разных людей и может усугубиться при наличии угрозы для достижения индивидуальных целей сторон (либо одной из них).

Итак, в профессиональной образовательной организации конфликт можно рассматривать как ситуацию, как несогласие, как поведение, как противоречие и как столкновение различных взглядов и мнений (рис.1).



Рисунок 1 – Структура конфликта

В профессиональной образовательной организации конфликт имеет следующие признаки: наличие субъекта или субъектов как носителей конфликтов, биполярность, активность, негативность взаимодействующих субъектов. [19, с.46] Межличностные конфликтные ситуации отличаются, например, такими характерными признаками, как участие 2-х и более индивидов, наличие у участников противоположных позиций, их взаимное противодействие и принятие активных мер для достижения своих субъективных целей. В рамках конфликта характерно обострение сложившихся между его участниками противоречий, наличие с их стороны интенсивных эмоциональных переживаний, высокий уровень личной значимости конфликта для его сторон.

Трудовой конфликт, в свою очередь, представляет собой возникающие в рамках социально-трудовых отношений противоречия мировоззрений, интересов, целей и ценностей. [29, с.115] В рамках данного вида конфликта, как отмечают Анцупов А.Я. и Шипилов А.И., в качестве объекта выступают трудовые отношения. [4, с.376] Осеев А.А., в свою очередь, определяет трудовой или внутриорганизационный конфликт как особую форму коммуникации, основанную на возникших в системе трудовых отношений противоречиях; по сути, это столкновение разнонаправленных действий членов трудового коллектива, обусловленное противоречием их интересов, целей и ценностей, а также стандартов и норм поведения. [46] Кроме того, конфликты могут возникать между персоналом и клиентами предприятия; на их возникновение могут оказывать влияние следующие факторы:

- ущемление прав и интересов клиента со стороны персонала, пренебрежительное отношение к его требованиям;
- взаимное недопонимание, возникающее вследствие тех или иных действий клиента или персонала;
- наличие между субъектами психологической несовместимости, выраженной в предвзятом отношении к индивидуальным особенностям партнёра по коммуникации.

Между сотрудниками в рамках трудового коллектива конфликтные ситуации чаще всего возникают при неблагоприятном характере социально-психологических условий, сложившихся в организации.

Меры по преодолению и профилактике конфликтов разрабатываются и реализуются при учёте специфических особенностей конкретной организации, условий труда и социально-психологической специфики коллектива.

Классификация конфликтов берет за основание множество факторов. Но чаще всего конфликты подразделяют в зависимости от вовлеченных в

них субъектов на: межличностные, межгрупповые, конфликты между отдельным человеком и группой. Составляющими конфликта являются его субъекты, взаимоотношения между ними и предмет. Субъект конфликта – сторона столкновения, которая влияет на его развитие и определяет динамику в зависимости от степени неудовлетворенности своих интересов. Согласно К. Боулдингу, субъектами конфликта могут выступать одиночные представители или группы. В рамках образовательной организации субъектами конфликта могут выступать как преподаватели и персонал организации, так и обучающиеся. [75, с.133] Объект конфликта – духовная или материальная ценность, к обладанию которой и использованию в личных целях стремятся обе стороны конфликта. Объект конфликта обладает следующими характеристиками:

- не существует сам по себе, возможен только при наличии интереса к нему со стороны противоборствующих (желание присвоить, обладать, использовать);
- имеет признак дефицитности и необходимости его использования со стороны обоих субъектов;
- имеет разную значимость для субъектов конфликта;
- может быть реалистическим и нереалистическим – противоборство с целью и содержанием или девиантное поведение с целью провокации самого акта столкновения.

Предмет конфликта – существующая или выдуманная проблема, представленная в виде противоречий и разногласий между сторонами спора. Иными словами, предмет конфликта – это и есть то противоречие, из-за которого и ради разрешения, которого субъекты вступают в противоборство. Каждый конфликт имеет следующие характеристики:

- пространственные: сферы возникновения и проявления конфликта, условия и повод возникновения, конкретные формы

проявления, средства и действия, которыми пользуются субъекты, результат конфликта;

- временные: длительность, частота, повторяемость, продолжительность участия каждого субъекта, временные характеристики каждого из этапов;

- социально-пространственные: количество и интересы всех участников конфликта. [61, с.28]

Функция конфликта – роль конфликта для общества и его образований: индивидов, социальных групп, организаций. Функции конфликта можно разделить на общие (проявляющиеся на различных уровнях социальной системы) и личностные (проявляющиеся на уровне конкретной личности, индивида). Общие положительные функции конфликта:

- устранение противоречий в функционировании коллектива;
- распределение баланса сил;
- социальный контроль за соблюдением правил и общепринятых норм;
- создание новых социальных институтов, обновление существующих;
- установление неформальной иерархии в группе или обществе;
- более детальное изучение сторонами друг друга;
- отбрасывание рамок покорности у подчиненных, инновации во взглядах на продуктивное взаимодействие людей.

Положительные функции конфликта на личностном уровне:

- познавательная функция по отношению к тем людям, которые принимают в нем участие;
- самопознание и коррекция самооценки;
- ослабление психической напряженности;
- способствование развитию личности;

- адаптация и социализация индивидов в группе;
- способ самоутверждения и самореализации; возможность избавиться от проблем.

Общие отрицательные функции конфликта в педагогическом коллективе:

- большие затраты энергии на эмоции;
- нарушение слаженной работы коллектива;
- разрушение межличностных отношений;
- ухудшение социально-психологического климата и т. д.

Отрицательные функции на личностном уровне выражаются в:

- ухудшении качества индивидуальной деятельности; -  
занижении самооценки;
- социальной пассивности личности;
- потере мотивации к деятельности;
- разрушение ценностных ориентиров.

Таким образом, конфликт как общественное явление в своей структуре содержит несколько субъектов и предмет конфликта, а также конфликтное взаимодействие и окружающую среду и имеет как положительные, так и отрицательные функции. [34, с.47]

Конфликты в педагогическом коллективе подразделяются на межличностные, межгрупповые и конфликты между личностью и группой в зависимости от сторон.

Межличностный конфликт. Это столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Конфликты этого типа возможно абсолютно по разным причинам. Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные качества. В связи с этим, часто используется понятие совместимости людей по их интересам при их межличностном общении.

Конфликт между личностью и группой. Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако, он более многоплановый. Группа - это иерархичная система отношений с формальными и неформальными лидерами, координацией действий и субординацией. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает из-за большего числа взаимодействий. Как и любой конфликт, конфликт между личностью и группой, может быть, как конструктивным, так и деструктивным.

Конструктивный конфликт укрепляет фундамент отношений личности с группой, формирует личностную и групповую идентификацию, интеграцию взглядов и идей. В негативном ключе происходит «стирание» личности участников и групповая дезинтеграция.

Межгрупповой конфликт – это столкновение интересов различных групп. К такому типу относятся конфликты между социальными группами самого разного размера: малыми, средними и большими. В рамках образовательного учреждения может выражаться на уровне отделений, факультетов, учебных групп. Причины межгрупповых конфликтов в педагогическом коллективе следующие: экономические, нравственные, этические, на почве профессиональной деятельности. [20, с.37]

## **1.2 Содержание, особенности и причины конфликтов в профессиональной образовательной организации**

Организация представляет собой группу людей, объединённых на основе общей деятельности для достижения конкретных целей и результатов. А где есть люди, там неизменно возникают различные разногласия, мешающие привычному взаимодействию между ними. Каждый трудовой коллектив профессиональной образовательной организации периодически сталкивается с конфликтами, а значит и с острой необходимостью их разрешения. Менеджер должен уметь распознавать и своевременно реагировать на конфликты, которые происходят в



организации, ведь умение искусно разрешать конфликтные ситуации является одной из важнейших управленческих функций.

Существует много подходов к определению конфликта, но все они сводятся к тому, что конфликт – это наличие разногласий, противоречий между людьми в связи с решением тех или иных проблем и задач. Сторонами конфликта могут выступать работники организации и их группы, функциональные подразделения и руководство. Конфликты в организации должны восприниматься как нормальный процесс взаимодействия людей, поскольку столкновение несовместимых взглядов, идей и интересов всегда являлось частью прогресса общества.

Феномен конфликта часто ассоциируется у людей с чем-то агрессивным, разрушительным и деструктивным. Действительно, конфликт создает напряженные отношения в рабочем коллективе, переключает внимание работников с решения производственных задач и выполнения должностных обязанностей на «выяснение отношений», и, как следствие, он приводит к снижению производительности труда, ухудшению морально-психологического климата в коллективе, ослаблению сплоченности сотрудников и их заинтересованности в общем успехе. Но конфликты также обладают и созидательной силой, ведь при их разрешении устраняется причина разногласия, то есть решается сама проблема, формируются партнерские и доверительные отношения, выявляются мнения конфликтующих сторон. Конфликты могут привести к повышению эффективности принятия решений и к более результативной работе организации, поскольку дают возможность для сотрудников выражать свои эмоции и мысли и тем самым удовлетворять их личные потребности в уважении и власти.

Роль конфликтов в организации зависит от того, насколько эффективно ими управляют. Для успешного управления конфликтами в организации управленцу необходимо знать причины их возникновения, тип, а также уметь предвидеть всевозможные последствия и путем анализа

прийти к выбору самого эффективного метода разрешения конфликта. Менеджер должен обращать внимание на поведение участников конфликта, способ их действий и учитывать обстоятельства, приведшие к возникновению разногласий. Когда конфликт находится под контролем руководства, он является функциональным и оказывает положительное влияние на эффективность деятельности организации. Такие конфликты могут происходить, например, на совещаниях. А когда конфликтная ситуация выходит из-под контроля руководства, то конфликт носит дисфункциональный характер: снижается личная удовлетворенность персонала, появляется враждебность в отношениях и прочее. [28, с.129]

Таким образом, управление конфликтами в профессиональной образовательной организации – это такой процесс целенаправленного воздействия на персонал организации, позволяющий устранять породившие конфликт причины и нормализовать поведение сотрудников в соответствии с принятыми нормами взаимодействия в организации. [74, с.286] Это способность менеджера увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и предпринять действия по ее устранению. Управление конфликтами связано с тремя видами действий: предупреждение конфликтной ситуации, разрешение конфликтной ситуации и урегулирование конфликта. На эффективность управления конфликтом влияет множество факторов, например, создание атмосферы взаимного доверия, четкое определение причины конфликта, степень открытости общения и адекватности восприятия, личностные взгляды, мотивы и потребности сотрудников, сложившиеся у них стереотипы и многое другое.

Причинами конфликтов могут выступать: дефицит ресурсов, несбывшиеся ожидания, недостаток самостоятельности, различие в ценностях и целях, неодинаковый вклад в общее дело, недовольство условиями труда, неудовлетворенность коммуникациями в организации и другое. Управление конфликтами в организации проходит через четыре стадии:

На первой стадии менеджеру следует объективно и адекватно оценить возникший конфликт, договориться о процедуре его решения («где?», «когда?» и «как?»).

На второй стадии он занимается выяснением сути противоречия, его причин, интересов и целей конфликтующих сторон, оценкой последствий и поиском точек соприкосновения. На данной стадии конфликтующие стороны свободно высказываются по поводу возникшей проблемы. Важно не переходить на личности, а концентрироваться на потребностях и спорных предметах.

На третьей стадии в профессиональной образовательной организации происходит поиск путей разрешения конфликта, может быть использован метод мозгового штурма. Результатом данной стадии является достижение обоюдного согласия.

Четвертая стадия – это осуществление организационных мер, например, издание нормативных документов или применение штрафа. [69]

Существуют структурные и межличностные методы управления конфликтом. Структурные методы решают конфликты в организации, связанные с некорректной организацией труда, неправильным распределением обязанностей, слабой системой мотивации персонала. К ним можно отнести:

Разрешение требований к работе. Такой метод подразумевает, что каждый сотрудник организации должен знать, какие результаты работы от него ожидают, кто предоставляет и получает различную информацию, какая существует система полномочий и ответственности. Это помогает предотвратить возникновение конфликта на почве не информированности сотрудника.

Координационные и интеграционные методы. Например, руководитель может принять решение по поводу любого вопроса, вызвавшего противоречие, и тем самым предупредить возникновение конфликта. А конфликт между разными отделами можно разрешить путем

создания промежуточной службы, которая бы координировала работу этих отделов.

Выдвижение интегрирующих целей между руководством и персоналом организации. Цели организации должны пересекаться с целями его персонала. Если руководство не обращает внимание на цели и потребности своих сотрудников или же сотрудники не разделяют целей руководства, конфликт неизбежен. [18]

Создание системы вознаграждения. Повышение по службе, премия или признание оказывают влияние на поведение сотрудников и могут рассматриваться как метод управления конфликтной ситуацией в организации.

Для того, чтобы успешно разрешить конфликтную ситуацию и сделать ее конструктивной, менеджер должен учитывать, что необходимо добровольное желание обеих сторон разрешить данный конфликт. Разрешение конфликта должно происходить в атмосфере сотрудничества, а переговоры должны проводиться в дружелюбной манере. Менеджер ни в коем случае не должен поддаваться эмоциям, напротив, ему следует сохранять сдержанность, объективизм, справедливость. Концентрация на интересах, а не на позициях сторон поможет управленцу и конфликтующим лицам прийти к взаимовыгодному варианту решения.

Системы управления персоналом в профессиональной образовательной организации включают в себя подсистемы, которые занимаются управлением конфликтами и стрессами в организации, анализом и регулированием личностных и групповых взаимоотношений, проведением психологической диагностики взаимоотношений между сотрудниками в рабочем коллективе. Данное направление деятельности помогает поддерживать высокий уровень удовлетворенности сотрудников и их конструктивное отношение к конфликтам.

Регулирование конфликтов в профессиональной образовательной организации характеризуется некоторыми существенными моментами. Основным считается профессионализм руководителя.

Чтобы регулировать проблемные ситуации, руководителю необходимо знать основные правила и принципы разрешения конфликтов. В данном направлении главным считается принцип профессионализма. [17]

Во-первых, люди, которые вмешиваются в конфликтную ситуацию, должны иметь определенные знания и представления о возможном происхождении, стадиях и способах прекращения конфликтов.

Во-вторых, нужно скопить очень многоплановые, детальные и массивные данные об определенной обстановке, сложившейся в профессиональной образовательной организации. Норма вмешательства руководителя в инциденты не должна превосходить глубинные познания о них. Руководить разрешено только тем, что отлично представляешь. В другом случае руководство имеет шансы повергнуть к худшим итогам, чем те, которые были бы при естественном развитии конфликта.

Руководитель не должен стремиться к блокировке формирования противоречия. Он должен стремиться к урегулированию расхождений между участниками конфликта неконфликтными методами. [19, с.72]

Предостережение инцидентов часто осуществляется с использованием жестких мер, связанных с вынуждением участников отклониться от своих целей, отступить от борьбы, принять позицию противоположной стороны.

Но все же представляется более правильным, дать участникам конфликта возможность отстаивать свои позиции. Однако, необходимо достигнуть того, чтобы данный процесс совершался путем партнерства.

Руководителю важно уметь выявлять конфликтные ситуации на ранних стадиях их возникновения. Чем раньше будут приняты меры по его урегулированию, тем эффективнее будет достигнутый результат. [27, с.230]

Особенно принципиально для руководителей достигнуть того, чтобы сложившаяся в трудовом коллективе социально-психологическая обстановка оказывала благоприятное влияние на работу сотрудников организации. Условием действенной работы руководителя считается его социально-психологический профессионализм.

Одной из его образующих выступает конфликтологическая подготовленность. Она содержит в себе:

- осознание природы противоречий;
- образование правильного отношения к конфликтам;
- владение умениями неконфликтного общения;
- способность расценивать условия;
- умение управления конфликтными ситуациями;
- умение предугадывать возможные результаты событий;
- умение плодотворно исправлять возникающие противоречия.

[46]

Таким образом, умение управлять конфликтами в организации является одной из важнейших функций менеджера. Данный навык необходим для успешного управления не только персоналом, но и всей организацией в целом. Ведь неразрешенные конфликты приводят к снижению производительности труда и к созданию напряженных отношений между людьми в организации, а также со временем могут привести к новым разногласиям и спорам. Конфликты неизбежны в любой организации, главное – умение с ними справляться.

### **1.3 Методы и способы разрешения конфликтов в профессиональной образовательной организации**

Конфликты являются довольно распространенным социальным явлением. Конфликты присутствуют во всех сферах общественной жизни. В особенности возникновение конфликтов характерно для организаций и

предприятий. Там, где взаимодействует большое количество человек неизбежно возникают различные противоречия и разногласия. Одной из важнейших задач руководителя является способность предвидеть конфликты, управлять и регулировать их.

Как показывают многочисленные исследования, конфликты в трудовом коллективе могут занимать много времени. Установлено, что инциденты внутри персонала организации в среднем занимают 15 % от всего трудового времени.

Больше всего времени расходуется на регулирование инцидентов со стороны руководителя – в отдельных организациях это занимает вплоть до 50% рабочего времени. При этом необходимо выделить и положительные стороны конфликта.

Функциональный конфликт, вместе с тем, представляет собой новаторский способ разрешения конфликтной ситуации и стимулирования дальнейшего развития предприятия. [51, с.39]

Конфликт в ряде случаев способен определению в рамках организации различных позиций в отношении какой-либо проблемы, благодаря чему может быть разработано максимальное число альтернативных вариантов выхода из ситуации. Это обеспечивает успешность процесса командного принятия решений; кроме того, в данном случае у руководства имеется возможность продвижения в среду сотрудников собственных идей и удовлетворить потребности в уважении со стороны сотрудников. [49] Возникновение конфликтной ситуации может также послужить фактором, способствующим более эффективной реализации актуальных планов.

Конфликт, таким образом, осуществляет одновременно две функции – конструктивную (в том случае, если результативность деятельности предприятия вследствие столкновения повышается) и деструктивную (если возникает обратный эффект). Задача руководства в данном случае не ограничивается профилактикой или устранением конфликта, но

подразумевает контроль течения конфликта и изыскание методов его регулирования в целях обеспечения пользы для всего предприятия.

В отношении управления конфликтами на предприятиях современная концепция управления предлагает следующие подходы:

- структурное управление;
- межличностное управление.

Функционирование в рамках предприятия интеграционных и координационных систем предполагает наличие иерархии возможностей, обеспечивающей систематизацию межличностных связей, управление внутренними информационными потоками и процессами принятия управленческих решений. Регулирование конфликтов существенно упрощается при соблюдении принципа единоначалия; при этом приобретают особую значимость промежуточные системы координации, а также действующие внутри предприятия межфункциональные подразделения.

Коллективные цели, поставленные перед организацией в целом, являются обязательным условием консолидации группы, т.к. выступают как результат совместных усилий всех подразделений и сотрудников. Чёткая формулировка в рамках плана деятельности определённых целей и задач обеспечивает принятие решений руководителями отделов в интересах предприятия в целом, а не только в своих собственных (при этом учитываются не только интересы экономического характера). [52, с.73]

В качестве одной из составляющих механизма мотивации формирование в организации оптимальной системы вознаграждения может быть использовано как действенный метод влияния на персонал и регулирования конфликтной ситуации. [76]

В рамках указанного подхода модель межличностного регулирования конфликтов подразумевает следующие измерения, действующие независимо друг от друга:



– партнёрство, т.е. поведение индивида, направленное на сотрудничество и соблюдение чужих интересов;

– конфронтация или соперничество, т.е. поведение, ориентированное, прежде всего, на достижение личных целей.

При различных долевых сочетаниях указанных характеристик возможны различные способы разрешения межличностных конфликтных ситуаций. [42]

1. Уклонение (слабое соперничество смешивается с невысоким уровнем партнёрства). Основывается как на игнорировании и отрицании конфликта, так и на быстром принятии внушаемых решений, слабой вовлеченности в процесс решения проблемы

2. Сотрудничество (высокий коэффициент партнерства смешивается с высоким уровнем партнёрства). Это форма управления конфликтом, при которой более важно удовлетворение интересов обеих сторон, чем решение вопроса.

3. Соперничество (высокий коэффициент соперничество смешивается с низким уровнем партнёрства). Которое связано с доминированием, пренебрежением и навязыванием другой стороне предпочтительного для себя решения.

4. Сглаживание (слабое соперничество смешивается с большим уровнем партнёрства). Это метод управления конфликтом через приспособление, когда происходит удовлетворение интересов одной стороны и частичное удовлетворение другой.

5. Компромиссное решение. Предполагает открытое обсуждение мнений, позиций и поиск решения, наиболее приемлемого для обеих сторон.

[26]

Анализ приведенных методов показывает, что общую характеристику взаимодействия в конфликтной ситуации можно представить, как процесс, разворачивающийся в системе координат (рис.2).

Выбор метода управления конфликтом часто зависит от характера возникших противоречий, целей и тактики конфликтующих сторон. Например, когда важно добиться цели, а сохранение отношений не имеет значения, то лучше выбрать метод «конкуренция». А если отношения важнее цели, то наилучшим вариантом будет тактика сглаживания. Однако самым лучшим методом является сотрудничество, которое позволяет добиться цели и сохранить хорошие взаимоотношения между конфликтующими сторонами.

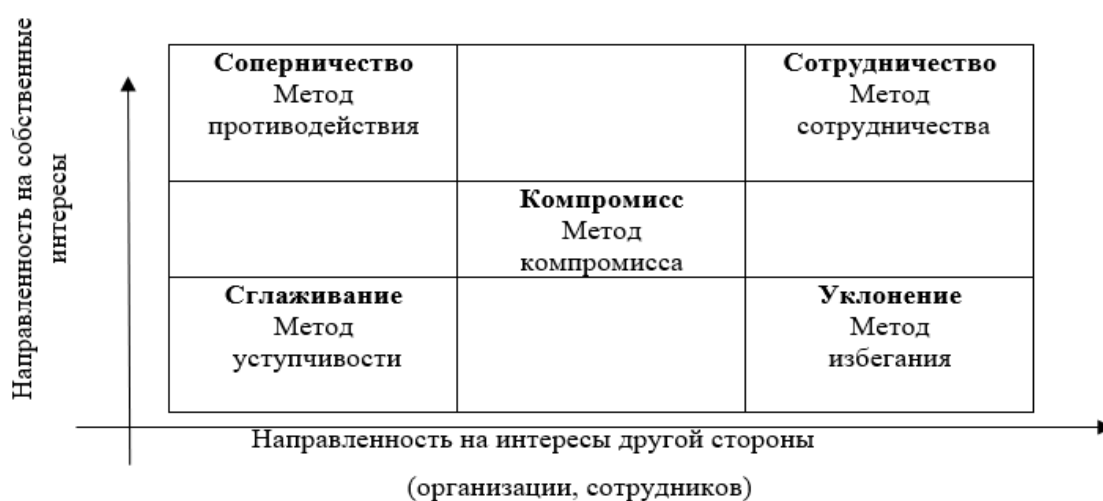


Рисунок 2 – Методы взаимодействия в конфликтной ситуации

Конечно, существует масса способов для разрешения конфликтов, если это необходимо. Однако наиболее подходящий в любой ситуации вне зависимости от характера разногласий и количества конфликтующих сторон путь – это поиск компромисса. Связано это с тем, что, когда конфликтующие стороны хотят найти компромисс, они ищут, какие же у них общие интересы и как наладить друг с другом мирный диалог для дальнейшего урегулирования отношений без конфликта, с учетом потребностей каждого. Логично предположить, что в нахождении общего мнения должны участвовать все, кто хоть как-то замешан в конфликте, потому что каждый должен понимать, что, действительно, в своих мыслях и суждениях его оппонента есть глобальные различия, но нужно

соглашаться с ними, дабы не усугублять ситуацию, а мирно её разрешить. Поэтому говоря о методах, которые используются при разрешении споров и являются наиболее действенными, следует упомянуть механизм социального партнёрства. Такой механизм содержит в себе большое количество принципов, которые играют крайне важную роль, ведь просто-напросто следуя всем этим принципам, можно предотвратить наступление разногласий, появление различных вопросов и доведения ситуации до конфликта, чего вообще нужно избегать. [53, с.66]

Кристиан Томас долгое время занимался изучением возможного управления личностью, и в результате своего изучения пришел к выводу, что в конфликтной ситуации и для её разрешения существуют разные стратегии, а выбрать ту или иную можно, обратив внимание на два главных момента. В первую очередь, это то, насколько спорящие стороны настойчивы в том, чтобы удовлетворить только свои интересы и желания, доказав собственную точку зрения; второй ключевой элемент – то, насколько стороны готовы пожертвовать своими интересами ради удовлетворения их другими людьми, участниками конфликта.

В терминологии К. Томаса данное – уклонение, приспособление, конкурентная борьба, компромиссное решение и сотрудничество. В соответствии с К. Томасом, наиболее результативным, с точки зрения разрешения конфликта, представляется последний стиль – «сотрудничество», потому как дает возможность принимать во внимание потребности и просьбы двух сторон.

Принципы эффективного управления процессом конфликта: [44]

1. Определение трудности в категориях целей, а не заключений.
2. Организация кооперативного взаимоотношения к решению конфликта.
3. Отделение споров между участниками конфликта от разрешаемых задач.

4. Расширение диапазона решения задач в случае расходящихся заинтересованностей конфликтующих сторон.
5. Уменьшение провокаций, которые ведут к предохранительным операциям и деструктивной позиции участников.
6. Усиление прямого и обоюдного почтительного коммуникативного процесса для того, чтобы стороны имели возможность очевидно выражать и эмпатически сознавать круг интересов друг друга.
7. Фокусирование на разрешении инцидента в целях заинтересованных взаимодействующих сторон, а никак не на их позициях.
8. Прежде всего, система конструктивного регулирования конфликтов призвана обеспечить принятие решения с учётом интересов всех сторон возникшего противоречия (интегративного решения); данная методика основана на пересмотре объекта столкновения и переходе от взаимных обвинений сторон конфликта к тем интересам, которые стоят за данными обвинениями. [41]

В некоторых случаях, если ситуация допускает рассмотрение различных вариантов, а конкретные данные по конфликту имеют значимость с точки зрения принятия управленческих решений, представитель администрации может регулировать конфликт даже посредством стимулирования обострения конфликтных позиций в целях определения оптимального компромиссного решения. [59] Руководству эффективно функционирующих предприятий следует акцентировать внимание на расхождения в мнениях персонала, стремясь разрешить проблему общими силами и не основываясь в своих решениях на статусе сотрудников.

В целом, для организационных методов регулирования конфликтов характерно оказание целенаправленного влияния административных структур на отдельных сотрудников и структурные подразделения, причём внимание акцентируется, прежде всего, на структурное изменение действующих внутри данных подразделений связей. Целью таких

воздействий является либо снижение (или полное устранение) конфликтной ситуации, либо ослабление противостояния.

Основными организационными способами разрешения конфликта являются:

1. Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон, когда структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Смысл этого приема - снижение сплоченности одной из сторон конфликта. При успешном формировании подгрупп члены каждой из них будут идентифицировать себя со своей подгруппой, осознавать себя членами подгруппы, отделенными от других подгрупп, тем самым ощущать себя частью группы. [72, с.358] Такой способ управления конфликтом применяется для уменьшения интенсивности конфликта между администрацией и подчиненными. Если получится устранить конфликт между руководителем и сотрудниками, то деятельность организации сможет работать в полную силу.

2. Введение независимых контролирующих элементов, когда создаются комиссии по разрешению спорных вопросов, экспертные советы или независимые группы, которые нужны для осуществления связи между противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению.

3. Необходимо заменить того, кто является лидером и руководит, к примеру, целыми группами. В действительности, когда не будет координатора, который направляет в действиях, дает рекомендации к поведению и, в конце концов, разрабатывает план и стратегию конфликтных действий, как бы сильно этого не хотели сотрудники, они начинают ломаться. Люди начинают находиться в хаосе, потому что их некому построить и объяснить, каков будет следующий шаг. Таким образом, без организации конфликтных действий сотрудники не понимают, что делать дальше и становятся слабее в сравнении со своим соперником. То есть

изменение лидера – один из основных способов воздействия на организацию с целью изменить поведение каждого из участников.

4. Еще один стоящий вариант, это перемещение в рамках одной организации всех её членов в разные подразделения. Естественно, это тоже стратегические действия, которые направлены на то, чтобы ослабить одну сильную группу, взяв из неё самых активных конфликтующих участников и раскидав их по разным структурным единицам, чтобы исключить дальнейшее взаимодействие. Без активных членов спорящая сторона начинает слабеть, теряет контроль, не понимает дальнейшего хода действий. В данном случае также важную роль играет принцип перемещения, когда по факту намного проще разделить членов конфликтующей стороны, чтобы между ними не было столь сильного напряжения, а в дальнейшем и вообще вопрос был разрешён без признаков повторного разногласия.

Можно воздействовать, просто изменив содержание работы. Таким образом, удастся перекинуть внимание работника с конфликта на тот объем заданий, с которым ему нужно справиться, да еще и в срок, и качественно. Он ставит перед собой новые цели и задачи, чтобы не потерять работу, забывая тем самым о некогда главной цели – бороться в споре и победить.

Для того чтобы устранить конфликт, сотрудников нагружают новой работой. Это эффективный метод, который помогает руководителю отвлечь внимание сотрудников с конфликта на предмет работы. Конечно, таким образом очень редко удастся погасить конфликт, однако достигается ослабление его интенсивности, прохождение критической точки конфликта.

В случае социологических и культурных способов управления конфликтами, объектом управленческого воздействия являются социальные отношения между членами организации, а также социальные нормы организации, ценности ее членов, коммуникационные сети. Что касается социально-психологических способов управления конфликтами, то здесь объектами воздействия являются психологический настрой,

мотивация участников конфликта, а также характер и содержание межличностных отношений внутри организации в целом. [48, с.114]

Пути совершенствования управления конфликтами в профессиональной образовательной организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Пути совершенствования управления конфликтами в профессиональной образовательной организации

Этап управления	Проблемы	Пути совершенствования	Мероприятия	Ожидаемый эффект
Прогнозирование	Рост числа конфликтов между подразделениями	Мониторинг конфликтов: причины, частота, оценка потерь	Разработка программы эффективных коммуникаций между отделами	Снижение числа конфликтов. Повышение производительности
Предупреждение	Упрощенные критерии отбора персонала	Организация тщательного отбора персонала	Разработка профиля сотрудника (личностный блок)	Качественный отбор персонала. Формирование команды подразделения. Слаженность, взаимопонимание в работе
Регулирование	Нечеткое распределение обязанностей	Анализ должностных инструкций	Закрепление зон ответственности	Четкость в выполнении должностных инструкций. Определение персональных зон ответственности
Разрешение	Невыполнение обязательств перед клиентами; Несовместимость общения, «трудные» клиенты; не предоставление точной информации клиенту	Обучение стратегиям поведения в конфликтах	Планирование программы тренинга по медиаторству	Способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это

				соответствовало желаниям руководства Эффектив ность разрешения конфликтов
--	--	--	--	---

Таким образом, у каждого сотрудника свои интересы, мотивы и взгляды на деятельность организации, именно поэтому, прежде чем решать возникший конфликт, руководитель должен понять настрой каждого сотрудника организации. Большое значение имеет способность самой организации нейтрализовать социально-негативные конфликты, что является показателем сильной корпоративной культуры. При такой культуре в организации сотрудники не боятся обсуждать возникающие конфликты и выявлять предмет противоречия и проблемы, вырабатывая при этом новые культурные образцы взаимодействия, друг с другом в ситуации конфликта. Более того, благодаря конфликтам, дается возможность проверить, как в коллективе работают принципы корпоративной культуры.

### **Выводы по главе 1**

Таким образом, для любой организации конфликт является довольно распространенным явлением.

Конфликт в организации – это противоречия, возникающие в трудовых отношениях и условиях, связанных с их обеспечением. В основе возникновения любого конфликта лежат противоречия и разногласии индивидов.

Разнообразие индивидуальных особенностей членов данного коллектива приводит к возникновению разногласий и противоречий, которые в итоге могут перерасти в конфликт. В настоящее время существует довольно большое количество способов и методик воздействия на участников конфликта.



Конфликтом можно и нужно управлять. Грамотное управление конфликтными ситуациями позволит сделать работу организации более эффективной.

Для этого требуется психологическая готовность к работе с конфликтами, а также особые профессиональные навыки.

Управление конфликтом является довольно трудоемким процессом.

Особенности управления конфликтами в профессиональной образовательной организации являются:

- восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- исследование конфликта и поиск его причин;
- поиск путей разрешения конфликта;
- осуществление организационных мероприятий, направленных на преодоление конфликта.

Что касается руководителя, то с точки его зрения необходимо обновлять механизм управления конфликтом разными способами:

1) навык и возможность отличать, что есть главное, а что – второстепенное. Если постоянно размышлять о том, какие причины побудили стороны вступить в конфликт, устранив их, можно решить проблему;

2) руководитель всегда должен быть готов к любым поворотам; эта готовность поможет в нужное время среагировать на начавшийся спор, не дав ему разрастись;

3) необходимо уметь смотреть на одну и ту же проблему с разных ракурсов, соответственно, объективно оценивать её по-разному, чтобы понять цель каждой из сторон;

4) руководитель должен быть наблюдателем, ведь это особенно необходимо для оценки подчиненных, их и своих действий. Спокойствие и отсутствие ненужных эмоций, агрессии позволят объективно изучать ситуацию, наблюдая за подчиненными. Для этого нужно начинать с себя,

оценивать и себя тоже. Ведь только умеющий грамотно оценить себя и свои потребности, сумеет определить их с легкостью у других;

5) руководителю необходимо обладать дальновидностью, помогающей ему понимать суть событий, видеть их возможное дальнейшее развитие. А это, в свою очередь, важно знать, чтобы предотвратить в перспективе формирование нового конфликта, своевременно устранить его, предотвращая назревания не благоприятной ситуации;

6) формирование правил поведения коллектива в конфликтной ситуации, которые будут иметь общие представления о необходимой реакции на конкретную позицию;

7) нахождение компромисса, который будет являться оптимальным выходом из сложившейся ситуации для обеих сторон конфликта;

8) умение управлять конфликтом так, чтобы его последствия стали функциональными и принесли определенный положительный результат в деятельность предприятий;

9) создание нормативного документа по этическим нормам, который бы сформировал основу поведения каждого члена коллектива. При нарушении условий данного документа ввести наказания, например, в виде штрафов, лишения премии.

Основными путями совершенствования системы управления конфликтами являются: разработка стратегии управления конфликтами в профессиональной образовательной организации, использование наиболее популярных средств для предотвращения конфликтов, разработка более эффективной системы стимулирования персонала.

Таким образом, внедрение всех приведенных выше мероприятий позволит совершенствовать механизм управления трудовыми конфликтами в профессиональной образовательной организации, и найти пути решения существующих конфликтов.

## **ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФИЛАКТИКИ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ГБПОУ «КОПЕЙСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИМ. С.В. ХОХРЯКОВА»**

### **2.1 Анализ конфликтов, возникающих в ГБПОУ «Копейский политехнический колледж им. С.В. Хохрякова»**

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Копейский политехнический колледж имени С.В. Хохрякова» (далее - колледж) является государственным бюджетным профессиональным образовательным учреждением среднего профессионального образования, учредителем которого является Министерство образования и науки Челябинской области.

Путем слияния трех реорганизованных образовательных учреждений: «Копейский горно-экономический колледж», «Копейский профессиональный техникум» имени С.В. Хохрякова, «Профессиональное училище № 134 г. Пласт», 16 мая 2013 года свои двери открыл ГБПОУ «Копейский политехнический колледж имени С.В. Хохрякова».

13 марта 2015 года Распоряжением Правительства Челябинской области №104-рп «О присвоении государственному бюджетному образовательному учреждению среднего профессионального образования (среднему специальному учебному заведению) «Копейский политехнический колледж» имени С.В. Хохрякова» колледжу присвоено имя дважды героя Советского Союза Семена Васильевича Хохрякова.

13 марта 2015 года Распоряжением Правительства Челябинской области колледжу присвоено имя дважды героя Советского Союза Семена Васильевича Хохрякова.

По всем циклам дисциплин, профессиональным модулям работают преподаватели, имеющие необходимый уровень квалификации, в большей части имеющие опыт производственной работы.

Практикуется привлечение специалистов профильных предприятий для проведения занятий по отдельным специальным дисциплинам, руководству дипломным проектированием.

Повышение квалификации организуется согласно перспективному плану повышения квалификации педагогических работников колледжа

Колледж следит за развитием преподавательского состава и уровень квалификационных категорий преподавателей по сравнению с предыдущими годами вырос. Колледж обладает достаточной учебно-материальной базой для качественного осуществления образовательного процесса. Обучающиеся обеспечены учебной литературой, т.е. им нет необходимости самостоятельно закупать учебные пособия. Выпускники ГБПОУ «Копейский политехнический колледж им. С.В. Хохрякова» показывают хорошие результаты на государственной итоговой аттестации.

Управление колледжем осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми актами Российской Федерации и Челябинской области, Уставом колледжа при сочетании единоначалия и коллегиальных форм управления, обеспечивающих демократические основы эффективного управления.

Непосредственное управление колледжем осуществляет директор. Представители педагогического коллектива и коллектива сотрудников, родительской общественности, работодателей вовлечены в процесс управления через систему административно-общественного управления, которая включает в себя:

- совет колледжа;
- педагогический совет;
- методический совет;
- совет кураторов;

- совет работодателей;
- родительский комитет.

Направлениями деятельности руководят заместители директора по:

- учебной работе (УР);
- общим вопросам (ОВ);
- учебно-методической работе (УМР);
- воспитательной работе (ВР);
- учебно-производственной работе (УПР).

Руководство структурными подразделениями осуществляют:

- заведующие отделениями (очное и заочное обучение);
- заведующий учебной частью;
- заведующий библиотекой;
- заведующий информационно-вычислительным центром;
- заведующий учебно-производственными мастерскими;
- заведующий многофункциональным центром прикладных квалификаций;
- заведующий редакционно-издательской группой.

Кадровое обеспечение реализации образовательного процесса осуществляется в соответствии со штатным расписанием.

По всем циклам дисциплин, профессиональным модулям работают преподаватели, имеющие необходимый уровень квалификации, в большей части имеющие опыт производственной работы (таблица 2).

Таблица 2 – Сведения о педагогических кадрах

Показатель	Количество (чел.)	В % от общего числа пед. работников
Всего педагогических работников	100	100
в том числе: преподавателей	71	71
мастеров производственного обучения	22	22
прочие	7	7
Педагогические работники с высшим профессиональным	97	97

образованием		
Педагогические работники со средним профессиональным образованием	3	3
Педагогические работники с начальным профессиональным образованием	0	0
Педагогические работники с высшей квалификационной категорией	37	37
Педагогические работники с первой квалификационной категорией	15	15
Педагогические работники, имеющие ученую степень, ученое звание	3	3
Педагогические работники, имеющие почетные звания, награды	35	37
Преподаватели, отвечающие за освоение обучающимися профессионального цикла, имеющие опыт деятельности в организациях соответствующей профессиональной сферы	25	26
Мастера производственного обучения, имеющие рабочий разряд на 1-2 разряда выше, чем предусмотрено образовательным стандартом для выпускников по реализуемым образовательным программам	20	20
Педагогические работники, прошедшие повышение квалификации или стажировку в профильных организациях за последние 3 года	100	100

Все преподаватели имеют высшее образование, соответствующее профилю специальности.

Практикуется привлечение специалистов профильных предприятий для проведения занятий по отдельным специальным дисциплинам, руководству дипломным проектированием.

Большое внимание уделяется обучению, дополнительному образованию и повышению квалификации персонала. В колледже создана система непрерывного повышения квалификации педагогических работников (преподавателей, мастеров производственного обучения, административно-управленческого персонала и сотрудников) по различным направлениям: психология и педагогика, информационные технологии,

инновационные методы обучения, современный образовательный менеджмент и т.п.

Эмпирическое исследование системы управления трудовыми конфликтами осуществлялось в границах объекта и предмета комплексной диагностики по двум основным направлениям:

1. Анализ трудовых конфликтов и социально-управленческих механизмов их разрешения и профилактики.
2. Оценка конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности персонала.

Объектом комплексного эмпирического исследования выступил ГБПОУ «Копейский политехнический колледж имени С.В.Хохрякова»

Поэтапно осуществлялось комплексное эмпирическое исследование системы управления трудовыми конфликтами, учитывая специфику деятельности предприятий, осуществляющих образовательную деятельность. Предлагались диагностические методики всем категориям персонала, которые были распределены согласно алгоритму проведения социологического исследования.

Первый этап исследования.

Оценка удовлетворенности трудом персонала всех категорий. Основной метод исследования – анкетирование. Анкета «Состояние удовлетворенности трудом персонала» (Приложение А).

Второй этап исследования.

Оценка конфликтности на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности.

1. Методика оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности.

Особую роль в управлении трудовыми конфликтами играет в первую очередь их прогнозирование и предупреждение, которые основываются на постоянном контроле уровня социальной напряженности. Если же уровень

социальной напряженности возрастает, то возникает неблагоприятная обстановка в коллективе, что может привести к конфликту.

Главная проблема – необходимо обеспечить действенные на практике процедуры прогнозирования и предупреждения возможных трудовых конфликтов, с учетом специфики деятельности образовательного учреждения. В целях предупреждения конфликтов, следует осуществлять постоянный контроль уровня социальной напряженности.

Разработана методика оценки конфликтности предприятия, которая основывается на показателе социальной напряженности. Данный показатель выявляется с помощью факторного анализа по формуле:  
$$K = x_1 + x_2 + \dots + x_n P \quad (1)$$

где  $K$  – коэффициент социальной напряженности;  $x_1 + x_2 + \dots + x_n$  – факторы неудовлетворенности (заработной платой, условиями труда, стилем управления и т.д.);  $P$  – количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных. [75, с.78]

2. Интервьюирование управляющих и специалистов как ключевых организаторов мероприятий по управлению трудовыми конфликтами с целью анализа существующего процесса управления трудовыми конфликтами. Второй задачей является получение экспертной оценки показателям социальной напряженности:

- стихийные мини собрания (беседы нескольких человек);
- снижение производительности труда;
- увеличение числа локальных конфликтов;
- нарастание увольнений по собственному желанию;
- распространение недостоверной информации, слухов;
- коллективное невыполнение указаний руководства;
- стихийные забастовки;
- рост эмоциональной напряженности.



3. Бланк опроса персонала по выявлению проблем в конфликтологической системе (Приложение Б).

Данный опрос даёт возможность выявить преобладающий тип отношений к персоналу посредством само- и взаимооценки.

4. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто (Приложение В). Методика позволила нам выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. Анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого человека в отдельности.

5. Методика диагностики типов поведения персонала в конфликтной ситуации – опросник К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов» (Приложение Г).

Помимо нахождения компромисса, выделяются и другие способы, используя которые, можно урегулировать спор. Это решение конкурировать до последнего; и приспособление к спору; и избегание оппонента; и сотрудничество с «врагом».

В проведённом исследовании для того, чтобы наглядно сравнить результаты получаемых данных в разных методиках, были обработаны ответы, цель – наглядно увидеть полученные данные, изучить наличие причин, вызывающих впоследствии трудовые споры в профессиональной образовательной организации.

Всегда очень важно понимать, какой в коллективе сформировался климат, ведь это сразу о многом может сообщить. С этой целью и проводится исследование оценки того, насколько доволен трудом персонал.

Были определены вопросы, которые имеют важное значение при управлении трудовыми разногласиями. Так, можно сделать вывод: там, где работники своей работой в принципе изначально не довольны, где совсем низкая производственная дисциплина, сотрудники склонны к социальной апатии. Поэтому логично, что одной из реакций на подобную рутину

становится, в первую очередь, мысль о смене места работы. А предприятие, не обеспечив должные условия труда, несёт в результате большие убытки, потому что всё больше сотрудников уходит.

На вопрос «Удовлетворены ли Вы своей работой?» 70% опрошенных в Копейском политехническом колледже ответили положительно. На вопрос «Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?» 34% респондентов ответили положительно. Важно отметить, что эти данные были получены у респондентов рабочих специальностей.

В колледже работой удовлетворены 75% обслуживающего персонала и 80% педагогических работников. На вопрос «Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?» служащие и педагогические работники ответили отрицательно в соотношении 83% и 80% соответственно.

Определённый интерес вызывает анализ удовлетворённости трудом по категориям работников. Данный анализ выявил следующие особенности. Наиболее высокий уровень удовлетворённости трудом демонстрируют Администрация учреждения, менее всего удовлетворены организацией труда обслуживающий персонал (таблица 3).

Таблица 3 – Причастность сотрудников к управлению и лояльность персонала

Анкетные вопросы	Обслуживающий персонал		Педагоги		Администрация учреждения	
	Полож. %	Отриц. %	Полож. %	Отриц. %	Полож. %	Отриц. %
Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?	60	40	82	18	80	20

Устраивает ли вас ваша роль работника в организации?	73	27	80	20	100	0
По вашему мнению, организация способна помочь в осуществлении ваших планов?	35	65	70	30	80	20

Представим общие показатели степени удовлетворенности трудом персонала (рис. 3) Оценка в 4 балла рассматривается как показатель удовлетворенности «выше среднего».

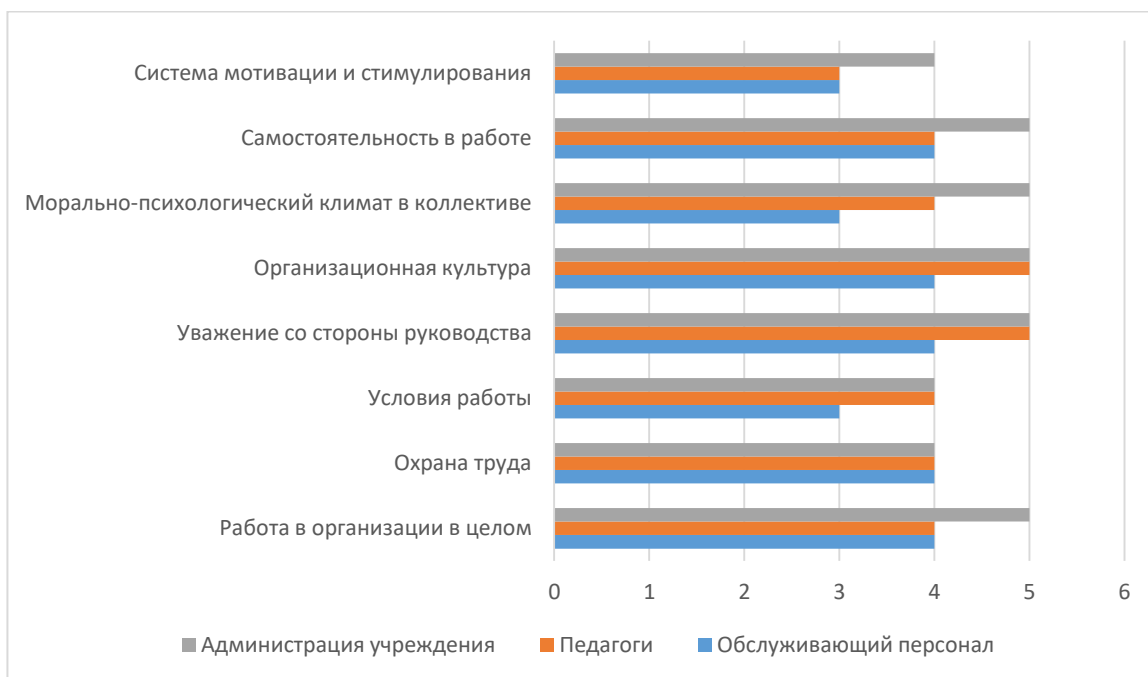


Рисунок 3 - Общая оценка удовлетворенности трудом персонала

Самым значимым параметром удовлетворенности трудом у сотрудников является материальная мотивации. Для сотрудников это очень важно – рабочий, который работает ответственно и эффективно, знает, что он получит вовремя зарплату, он ассоциирует себя с организацией и коллективом, а, следовательно, это хорошая платформа для профилактики трудовых конфликтов (рис. 4).

Таким образом, по результатам проведенного исследования, мы можем прийти к выводу, что большая часть респондентов вполне удовлетворены трудовой деятельностью.

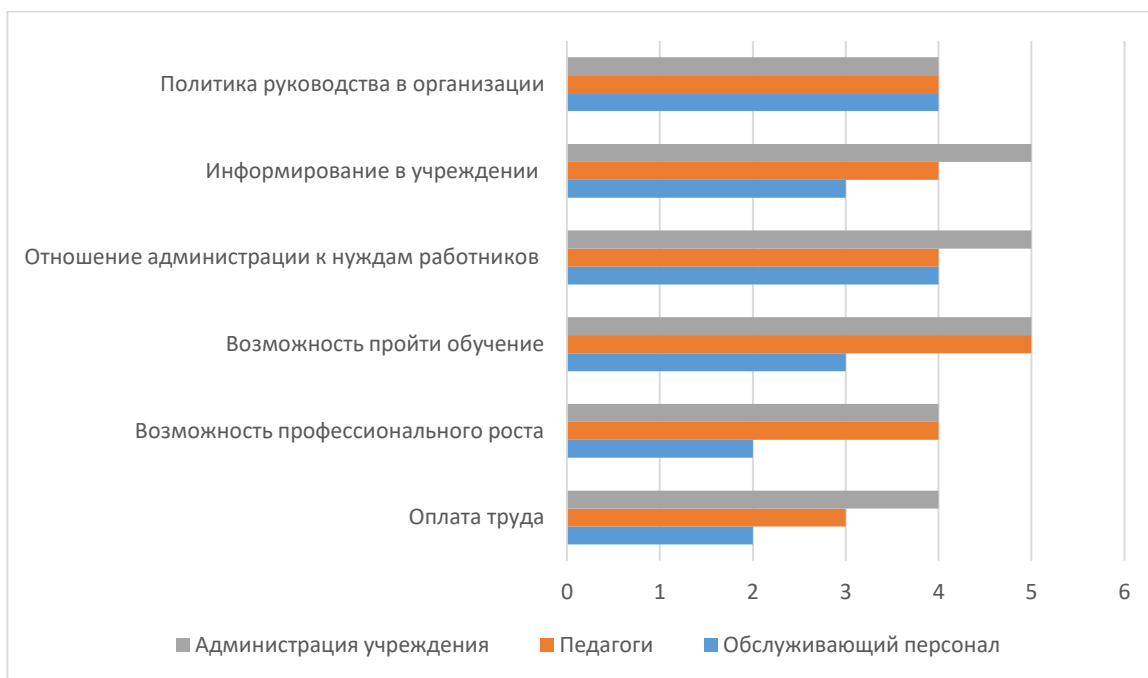


Рисунок 4 – Основные параметры удовлетворенности трудом, которые сами сотрудники выделили как наиболее значимые в системе разрешения трудовых конфликтов

На наш взгляд, основные задачи:

- связать значимость заработной платы и качество работы сотрудников;
- выстроить прямую связь зависимости квалификации и интересности работы (характер работы у сотрудников должен быть в четкой системе их квалификационной компетентности);
- повысить значимость успешности коллективной работы и обмена опытом; актуализировать и повысить престижность за инициативность, за установление открытой обратной связи.

Это в свою очередь ведет к укреплению организационной культуры. Для того чтобы цели организации представляли интерес для сотрудников и гармонировали с их личными целями, необходимо иметь достоверные представления о методах мотивации, которыми они руководствуются в

повседневной деятельности. Это особенно важно сегодня в условиях трансформирующейся инновационной системы образования. Поэтому главной задачей руководителей после определения целей организации является детальный анализ мотивационной структуры деятельности всего коллектива. Такой управленческий подход обеспечивает уменьшение потенциальной конфликтной зоны. Учет мотивации работников даёт возможность мобилизовать коллективный потенциал, который является самым действенным из всех существующих групповых мотивов объединения способностей и возможностей для достижения организационных целей. В учреждении отсутствует четко выраженная процедура адаптации. В процессе поступления на работу на нового сотрудника оформляется вся необходимая информация, осуществляется инструктаж, доводится информация о должностных инструкциях и функциях. После этого работник начинает самостоятельно адаптироваться в организации с минимальной помощью наставника. Анализ успешности прохождения адаптации новыми сотрудниками ряд отрицательных результатов. В целом, показатели оценки находятся на высоком уровне. Количество сотрудников, прошедших испытательный срок, достаточно высоко, при этом некоторые из них впоследствии уволились. Невысокими являются показатели социально - психологической адаптации и показатель взаимоотношения в коллективе. Как по мнению менеджера по персоналу, так и по данным листов адаптации, заполненных руководителями. Итак, для большинства опрошенных в качестве побудительных стимулов (внешнее побуждение для индивида), как правило, выступают стимулы - ожидания морального поощрения, материального благополучия, карьерного роста. Смыслообразующими мотивами (ценностями, целями) выступают – высокий заработок и положение в обществе. Опрос показал, что педагоги колледжа, по их собственной оценке, умеют осваивать опыт других структур 36,9%. Организовывать личный труд и планировать работу – 5,2%, работать со служебными документами – 42,1%, а ставить конкретные цели

и добиваться их исполнения – 40,2%. Работать в команде могут хорошо 38,1% респондентов, посредственно – 58,2%. Анализировать информацию – 36,1%. 2020 год стал проверкой на прочность для многих руководителей. Чтобы управлять организацией в период неопределенности, понадобится не только лидерское чутье, но и умение найти баланс между заботой о педагогах и необходимостью поддерживать эффективность рабочего процесса на должном уровне. Для этого важно понять, какой смысл обретет понятие «продуктивность» после кризиса. Весь 2020 год можно разделить на два этапа, в каждом из которых есть свои ключевые задачи. Первое полугодие: пережить кризис. На первом этапе организации важно обеспечить безопасность коллектива, организовать работу в режиме карантина или чрезвычайной ситуации. В этой ситуации руководитель должен сохранять спокойствие и избегать необдуманных решений. «В пору неопределенности объясни истинное положение дел и дай надежду», — если перефразировать Наполеона. Когда все вокруг охвачены паникой, задача лидера — продемонстрировать сопереживание, определить направление работы и организовать ее так, чтобы педагоги не забывали о своих обязанностях. Во время пандемии организациям стоит поискать новый подход к повышению продуктивности и постановке целей, альтернативу практикам обычного времени. Важно сфокусироваться на сохранении ресурсов и доли рынка и быстро адаптироваться к изменениям. Помните, что в борьбе за выживание эффективнее объединить усилия, а не действовать поодиночке. Вместо того чтобы отдавать крупный проект одному педагогу, поручите его всей команде, определив краткосрочные цели и задачи для каждого. Помните, что целое больше суммы его частей. При этом руководителям важно проявлять эмпатию и доказывать делом свою преданность команде и общей цели. Подчиненные должны видеть, что их начальник — живой человек, неравнодушный к трудностям, с которыми они столкнулись. Стоит разработать и новую систему бонусов. Главный совет — разделите год на два отдельных рабочих цикла. В первом цельюю

станет сохранение стабильности и грамотная постановка краткосрочных задач. Когда ситуация придет в норму, начнется второй этап, в котором решающую роль сыграют поиск и реализация долгосрочной стратегии развития. План действий на первое полугодие. Найти новые методы повышения эффективности и организации рабочего процесса, а также ввести agile-подход. Развивать soft-skills и hard-skills, чтобы команда была готова к кризису и его последствиям. Назначить подходящих педагогов на ключевые должности и определить потенциальных лидеров в коллективе. Пересмотреть действующие системы наград и оценки эффективности как для краткосрочных задач, так и для долгосрочных целей. Второе полугодие: сделать рывок вперед. Если ваши педагоги сохраняют высокий уровень мотивации и вовлеченности в течение первой половины года, то во второй вы сможете извлечь выгоду из отложенного спроса.

Итак, трансформация социально-психологического климата в организации не произойдет, если в процесс не вовлечь абсолютно всех членов организации, не создать предрасположенность их к изменениям и активную поддержку. В обследовании дополнительно были использованы следующие методики: Методика К.Н.Томаса («Оценка способов реагирования в конфликте») позволила определить типичные способы реагирования на конфликтные ситуации. Эта методика позволяет также оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности. В основании типологии конфликтного поведения К. Томаса два стиля поведения — это кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- а) соревнование (соперничество);
- б) приспособление, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;

в) компромисс как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок;

г) избегание (уход, уклонение), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

д) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Опросник состоит из 60 суждений, сгруппированных в 30 пар. Чтобы определить, к какому типу склоняется испытуемый, ему предлагается, внимательно прочитав каждое из двойных высказываний, выбрать то, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Полученные в результате исследования данные соотносятся с ключом. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденций к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Методика «Оценка психологического климата в педагогическом коллективе» позволила определить уровень социально-психологического климата в коллективе. Она также диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет проследить динамику его развития. Исследованием установлено, что в ходе формирующего эксперимента у обучаемых происходили изменения в развитии конфликтологической компетентности. Приведем результаты итоговой диагностики, проведенной в форме письменной работы по контрольным вопросам, решения конфликтологических задач. Ответы обучаемых на контрольные вопросы показали, что большинство сотрудников (63%) хорошо понимают основные понятия, 30 % – удовлетворительно, и небольшая группа (7%) показала наивысший уровень усвоения. Таким образом, зафиксированы положительные изменения в развитии информационного компонента конфликтологической компетентности. Суть задания состояла в последовательном принятии управленческого решения на материале



конфликтной ситуации, специфичной для сферы учебно- воспитательного взаимодействия. Обучающиеся должны были сформулировать обязательные этапы управления конфликтом, продемонстрировав, таким образом, готовность к решению вероятностных конфликтологических задач в процессе учебно-воспитательного взаимодействия. Для решения поставленных задач использовались методы анкетирования, беседы. Нами было проведено исследование потенциальной конфликтности работников Копейского политехнического колледжа. Выделено пять параметров, наиболее характерных для взаимных оценок работников в большинстве межличностных производственных конфликтов:

1. уровень профессиональной подготовленности;
2. отношение к труду;
3. уровень развития нравственных качеств;
4. уровень способностей к руководству коллективом;
5. умение воспринимать новые идеи, творчески мыслить.

Эти параметры соответствуют наиболее типичным для межличностного конфликта на производстве высказываниям соперников друг о друге:

- Плохой специалист.
- Плохой работник.
- Плохой человек.
- Плохой руководитель.
- Консерватор, ретроград.

Для построения оценки потенциальной конфликтности работников и подразделения в целом были использованы два индикатора: оценочный и поведенческий. Оценочный индикатор получен на основе анализа попарного распределения взаимных оценок членов подразделения (Приложение Б). Результаты исследования социально-психологического климата позволили сделать следующие выводы:

1) Показатели трёх компонентов (эмоционального, когнитивного и поведенческого) разнятся в соответствии с занимаемой должностью сотрудников.

2) Значение показателей различны, т.е. у персонала эмоциональный компонент не совпадает с поведенческим и когнитивным. Подобное несовпадение следует расценивать как негативный фактор, т.к. он указывает на дисгармоничность отношений в трудовом коллективе.

На основе теории диспозиционного регулирования социального поведения индивидов могут быть определены несоответствия между поведенческими, когнитивными и эмоциональными аспектами, которые зачастую являются следствием определённого дисбаланса между реальным и ожидаемым. Диссонанс между указанными элементами особенно заметен среди рабочих, что свидетельствует о высокой конфликтогенности данной группы. Итоговый показатель даёт возможность составить представление о текущем состоянии в рамках анализируемой организации социально-психологического климата. Можно, в частности, наблюдать, что значение эмоциональной составляющей в обоих случаях является отрицательным, несмотря на то, что значение поведенческого показателя положительное, что свидетельствует о наличии диссонанса в организации в целом. При этом, благодаря сглаживанию показателей, общая картина выглядит менее негативной. В результате проведения методики К. Томаса «Оценка способов реагирования в конфликте» по определению стиля поведения в конфликтной ситуации получены следующие данные (рис. 5). По данным рисунка видно, что самым распространённым стилем поведения в конфликтной ситуации в колледже является стиль избегание (25%). На втором месте, но не менее значимым стиль компромисс – 25%, на третьем – сотрудничество – 21%, на четвертом – приспособление – 20%, на последнем месте – соперничество – 9%

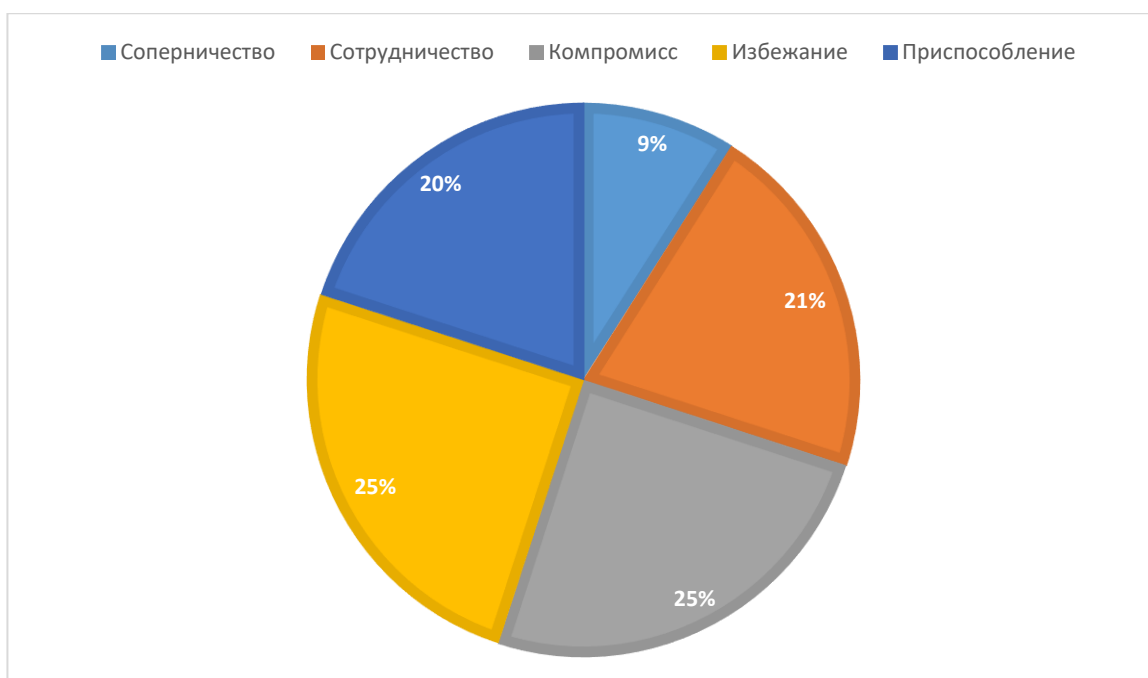


Рисунок 5 - Распределение показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса в педагогическом коллективе

На основании количественных данных можно утверждать, что такие стили поведения, как компромисс и избегание, приспособление и сотрудничество распределены примерно в равном соотношении. Поэтому можно судить о высокой профессиональной подготовленности педагогов по поведению в конфликтной ситуации, а также о высокой адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности. Стиль соперничество находится на последнем месте, и составляет – 9%. Поэтому можно судить о том, что педагогические работники стараются не переходить к прямой конфронтации и не стремятся добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому. При проведении сравнительного анализа стиля поведения в конфликтной ситуации членами педагогического коллектива в зависимости от уровня педагогического руководства сделаны следующие выводы: у 58 руководителей подразделений преобладает стиль компромисс, как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок, совмещающая в себе и активную и пассивную формы реагирования; у преподавателей в равной мере преобладает стиль избегание и

приспособление, принесение в жертву собственных интересов ради другого, а у мастеров производственного обучения – стиль избегания. Сделаны следующие выводы: до 40 лет преобладает компромисс и избегание, от 40 до 50 лет – сотрудничество, и после 50 лет преобладает компромисс и избегание. Соперничество с возрастом ослабевает (16% до 40 лет и 4% после 50 лет), т.к. с годами формируется представление о педагогической деятельности и о способах общения, как с обучающимися, так и с педагогическим коллективом. Сотрудничество наиболее выражено от 40 до 50 лет. Можно сделать вывод, что в Копейском политехническом колледже в возрасте от 40 до 50 лет поведение в конфликтах не сводится ни к прямой конфронтации, ни к уходу от него, а сводится к непосредственному разрешению «здесь и сейчас», этот способ поведения является самым активным и эффективным в смысле определения исхода конфликтной ситуации. С возрастом увеличивается приспособление (15% до 40 лет и 22% в более возрастных группах). Компромисс и избегание хорошо выражены до 40 лет (24% и 25% соответственно), затем немного ослабевают (21% и 22% соответственно) и достигают высшей точки 28% после 50 лет. Преобладание стиля поведения избегание конфликтов, говорит о том, что самооценка в этом возрасте начинает понижаться и это может привести к внутриличностным конфликтам. После обработки результатов по определению уровня конфликтности педагогического коллектива получилось, что у 89% педагогических работников имеют средний уровень конфликтности. У 11% - высокий уровень конфликтности. Средний показатель уровня конфликтности равен 30 баллам – а из этого следует, что в данном педагогическом коллективе уровень конфликтности находится на среднем уровне.

При анализе результатов по исследованию психологического климата в Копейском политехническом колледже выявлено, что данный педагогический коллектив имеет среднюю степень благоприятности социально-психологического климата. Исследование показало, что

преобладающими стилями поведения в конфликтных ситуациях в педагогическом коллективе является избегание и компромисс, что объясняется более высокой профессиональной подготовленностью и теоретической осведомленностью педагогов профессиональной образовательной организации по поведению в конфликтных ситуациях. Уровень педагогического руководства подразумевает преобладание стиля компромисс у администрации, стиля избегания и приспособления у преподавателей, стиля избегания у мастеров производственного обучения. Это можно объяснить особенностями профессионального общения и уровнем профессиональной подготовленности. Выбор стилей поведения в конфликтной ситуации определяется и возрастными особенностями членов педагогического коллектива. Чем выше возраст, тем более возрастает стремление к избеганию конфликтов. Уровень благоприятности социально-психологического климата в педагогическом коллективе растет от профессиональной подготовленности педагогов по данному вопросу. Можно судить о высокой профессиональной подготовленности педагогов Копейского политехнического колледжа по поведению в конфликтной ситуации, а также о высокой адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности. Стиль соперничество находится на последнем месте. Поэтому можно судить о том, что педагогические работники стараются не переходить к прямой конфронтации и не стремятся добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.

## **2.2 Практическая работа по профилактике и разрешению конфликтов в ГБПОУ “Копейский политехнический колледж им. С.В. Хохрякова”**

При формировании комплексной системы управления трудовыми конфликтами предлагается применять программно-целевой подход, который способен объединить в целое объект и субъект управления,

механизм реализации управленческих решений. В рекомендованной системе регулирования трудовых конфликтов можно выделить ряд специфических особенностей, характерных для программно-целевого подхода, которые необходимо принимать во внимание всем участникам трудовых отношений, задействованным при реализации указанной системы:

- система регулирования трудовых конфликтов, в целом, направлена на решение конкретных проблем, а не на выполнение определённого объема работ, как это принято традиционно;

- на каждом из уровней управления предприятием создаётся целостная подсистема, включающая, в рамках консолидации деятельности стороны, формирование открытых каналов связи, мероприятия по обмену опытом, предоставление со стороны руководства консультационной поддержки и т.п.;

- разработка программы мероприятий представляет собой гибкий процесс, в рамках которого постоянно конкретизируются основные цели и задачи функционирования системы, состав ответственных исполнителей и координаторов, структура предполагаемых мероприятий. [12, с.71]

Организация при использовании данной системы имеет возможность перейти от локальных мероприятий по разрешению конфликтных ситуаций в трудовой сфере к формированию гибкой системы регулирования конфликтов.

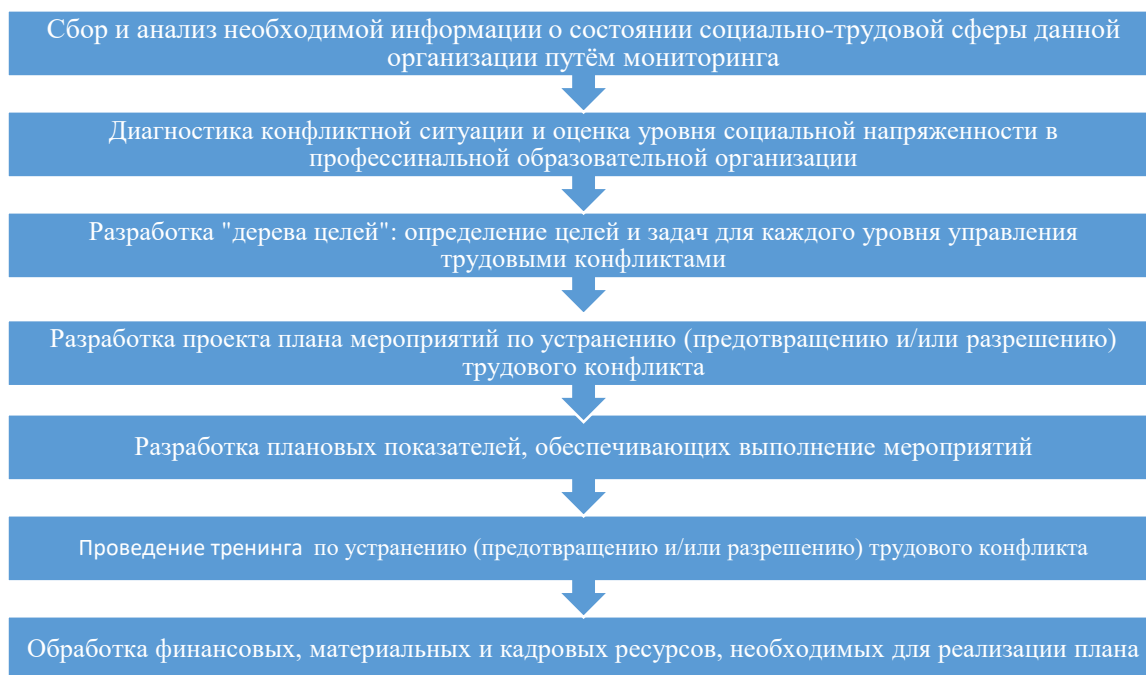


Рисунок 6 – Алгоритм разработки плана мероприятий в рамках программно-целевого управления трудовыми конфликтами

Представленная нами система состоит из следующих элементов:

- субъект управления – Администрация учреждения и педагоги, которые занимаются кадровыми вопросами; управляющее воздействие осуществляется и через заключение и контроль за выполнением коллективных договоров (соглашений), и, разработку, реализацию планов мероприятий по управлению трудовыми конфликтами;
- объект управления – социально-трудовые отношения; обратная связь – информация, об изменениях в социально-трудовой сфере организации, получаемая из внутренней и внешней среды, налоговых органов, органов по статистике, а также результаты мониторинга.

Стратегия поддержания сотрудничества должна реализовываться, на наш взгляд, через следующие методы оптимизации социально – психологического климата:

- вовлечение возможных будущих противников в сбор и анализ необходимой информации о состоянии социально-трудовой сферы данной организации путём мониторинга;

- разработка проекта плана мероприятий по устранению (предотвращению и/или разрешению) трудового конфликта;
- диагностика конфликтной ситуации и оценка уровня социальной напряженности в профессиональной образовательной организации;
- разработка «дерева цепей»: определение целей и задач для каждого уровня управления трудовыми конфликтами;
- разработка плановых показателей, обеспечивающих выполнение мероприятия
- периодическое проведение тренинга по устранению (предотвращению и/или разрешению) трудового конфликта;
- определение финансовых, материальных и кадровых ресурсов, необходимых для реализации плана совместное дело;
- сохранение репутации партнера, уважительное отношение к нему, хотя интересы в настоящее время возможно расходятся;
- взаимное дополнение: использование тех черт возможного соперника, которыми не обладает первый субъект;
- исключение социальной дискриминации: недопущение подчеркивания различий между сотрудниками, какого-либо превосходства одного над другим; разделение заслуг между всеми участниками, даже если большая их часть принадлежит одному лицу;
- психологическое настраивание: своевременное предупреждение партнера о возможных переменах, обсуждение с ним возможных последствий и др.

Таблица 4 – Стратегические альтернативы управления трудовыми конфликтами

Стратегия управления	Основные положения
Стратегии предотвращения трудового конфликта	
Стратегия профилактики (устранения причины) трудового конфликта	Заключается в профилактике и реализации понятной для всех стратегии развития организации, воздействии на



	мотивацию участников трудового конфликта, формировании механизмов предупреждения трудовых конфликтов через систему открытых каналов взаимодействия и взаимопомощи
Стратегия поддержания сотрудничества	Поддержание сотрудничества через оптимизацию социально-психологического климата в трудовых коллективах; формирование лояльности персонала
<b>Стратегии разрешения (регулирования) трудового конфликта</b>	
Стратегия консультирования	Направлена на поддержание способности сторон трудового конфликта решить их проблемы путем совместных консультаций (переговоров), в том числе с привлечением профессиональных консультантов как внутренних, так и внешних для укрепления внутренней структуры социально-трудовых отношений
Стратегия совместного решения проблемы	Способ разрешения трудового конфликта, при котором одновременно могут быть удовлетворены интересы всех конфликтующих сторон, что в свою очередь содействует понижению общего деструктивного фона в организации. Для реализации стратегии необходимо взаимное желание сторон.
Стратегия посредничества	Классический вид вмешательства «третьей стороны» в трудовые отношения для урегулирования трудового конфликта: посредника, ведущего переговоры. Он также собирает информацию, наблюдает и регулирует тактические действия сторон для установления контроля над конфликтной ситуацией.
Стратегия трудового арбитража	Эффективное средство разрешения трудового конфликта в условиях высокого уровня социальной напряженности, когда основа для взаимного сотрудничества сторон существенно подорвана. Определяется, четкими правовыми границами создания трудового арбитража, необходимостью учитывать последовательность прохождения стадий примирительных процедур.
Стратегия силового вмешательства	Предусматривает судебноп-принудительные процедуры разрешения индивидуального или коллективного трудового конфликта.

Предполагается, что предприятие, которое имеет лояльных сотрудников, приверженных корпоративной культуре, будет характеризоваться меньшим уровнем конфликтности, и напротив, более высоким уровнем сотрудничества, как внутри трудового коллектива, так и между руководством и персоналом. Для решения выявленных проблем можно использовать программу тренинга по устранению (предотвращению и/или разрешению) трудового конфликта.

Организация проведения:

*Автор тренинга:* Сидоренко Владислав Николаевич. Коуч, тьютер, бизнес-тренер, психолог. Создатель авторского курса.

*Аудитория:* администрация и сотрудники профессиональной образовательной организации

*Цели тренинга:*

- Повышение психологической защищенности участников, расширение психотехнологических навыков и умений в управлении конфликтом.
- Повышение личной эффективности участников тренинга в сфере деловой и социальной коммуникации.
- Выработка навыков управления конфликтом и противостояния агрессивному воздействию.
- Овладение новым мышлением и пониманием конфликтных ситуаций.

*Задачи, решаемые в ходе тренинга:*

- Обучение методам нахождения решения в конфликтных ситуациях;
- Помочь участникам научиться непредвзято оценивать конфликтную ситуацию;

– Помочь участникам скорректировать свое поведение в сторону снижения его конфликтности (снять конфликтность в личностно-эмоциональной сфере);

– Сплочение конкретного коллектива, развитие умений и навыков командного взаимодействия.

*Прогнозируемый результат:*

В случае активного применения полученных на тренинге опыта и знаний участники тренинга смогут:

- Быстрее и эффективнее улаживать конфликты
- Целенаправленно и системно осуществлять эффективные действия для разрешения конфликтов;
- Профилактика конфликтов в своем подразделении

*Особенности тренинга:*

Время: тренинг рассчитан на 1 занятие. Общая продолжительность 8 часов.

Состав групп: оптимальная численность 10-15 человек;

Группы должны комплектоваться на добровольной основе;

Место проведения: Зал для проведения тренингов.

Описание программы тренинга «Управление конфликтами»:

Таблица 5 – План-сетка занятий.

№	Тема и цель занятия	Примечание	Время	
Блок 1	Вступительное слово.		10-00/ 10-20	20 минут
	Упражнение № 1 «Приветствие»		10-20/ 10-30	10 минут
	Упражнение № 2: Говорю, что вижу		10-30/ 11-00	30 минут
	Теоритический блок: Понятие конфликта		10-30/ 11-00	30 минут
	Упражнение №3 «Алфавит эмоций»		11-00/ 11-20	20 минут

Блок 2	Упражнение № 4 «Неуверенные, уверенные и агрессивные ответы		11-20/ 11-50	30 минут
	Теоретический блок: Типы поведения в конфликтной ситуации		11-50/ 12-00	10 минут
	Упражнение № 5 «Ролевая игра "Сглаживание конфликтов"		12-00/ 12-30	30 минут
Перерыв на обед			12-30/ 14-00	1,5 часа
Блок 3	Упражнение № 6 Печатная машинка		14-00/ 14-40	40 минут
	Упражнение №7 «Плюсы и минусы конфликта»		14-40/ 14-50	10 минут
	Теоретический блок: Положительные и отрицательные стороны конфликта		14-50/ 15-00	10 минут
Блок 4	Теоретический блок: Типология конфликтных личностей и техники, снижающие напряжение		15-00/ 15-40	40 минут
	Упражнение № 8 Достойный ответ		15-40/ 16-10	30 минут
	Упражнение « 9 «Я в конфликте»		16-10/ 17-00	50 минут
	Подведение итогов		17-00/ 17-40	40 минут
	Благодарность		17-40/ 18-00	20 минут

Вступительное слово тренера.

*Здравствуйте уважаемые участники тренинга. В течение 8 часов мы с вами должны быть одним организмом. Наша первоначальная задача быть, сплоченным коллективом, стремящимся совместно побороть негативное воздействие конфликтных ситуаций, так как сейчас наша группа – это модель нашей организации, в которой, выйдя с тренинга, Вы будете продолжать совершенствовать полученные знания и навыки. Итак, начнем.*

### Упражнение №1: Приветствие.

Участники садятся в круг и по очереди приветствуют друг друга, обязательно подчеркивая индивидуальность партнера, например: "Я рад тебя видеть, и хочу сказать, что ты выглядишь великолепно" или "Привет, ты как всегда энергичен и весел". Участник может обращаться ко всем сразу или к конкретному человеку. Во время этой психологической разминки группа должна настроиться на доверительный стиль общения, продемонстрировать свое доброе отношение друг к другу.

Ведущему следует обращать внимание на манеры установления контактов.

На занятие отводится 10 минут.

По его окончании ведущий разбирает типичные ошибки, допущенные участниками, и демонстрирует наиболее продуктивные способы приветствий.

Цель упражнения:

- формирование доверительного стиля общения в процессе налаживания контактов;
- создание позитивных эмоциональных установок на доверительное общение.

Вопросы к обсуждению: Какие эмоции у вас вызвало это упражнение? Что было трудным? Что помогло справиться с упражнением?

### Упражнение № 2: Говорю, что вижу

Описание поведения означает сообщение о наблюдаемых специфических действиях других людей без оценивания, то есть без приписывания им мотивов действий, оценки установок, личностных черт. Первый шаг в развитии высказываться в описательном ключе, а не форме оценок - улучшение умения наблюдать и сообщать о своих наблюдениях, не давая оценок.

Сидя в круге, сейчас вы наблюдаете за поведением других и, по очереди, говорите, что видите относительно любого из участников. К примеру: "Коля сидит, положив ногу на ногу", "Катя улыбается".

Ведущий следит за тем, чтобы не использовались оценочные суждения и умозаключения. После выполнения упражнения обсуждается, часто ли наблюдалась тенденция использовать оценки, было ли сложным это упражнение, что чувствовали участники.

Цель упражнения: участники отрабатывают навык безоценочных высказываний.

Время: 30 минут

*Вопросы к обсуждению: Какие эмоции у вас вызвало это упражнение? Почему? Что помешало справиться с упражнением? Что помогло справиться с упражнением?*

Теоретический блок: Понятие конфликта. Как возникают конфликты. Первопричины конфликта.

Слово «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение». Английский словарь синонимов дает такие понятия для термина «конфликт»: борьба, столкновение, несогласие, враждебность, оппозиция. На основе анализа большого числа отечественных и зарубежных работ Н.В.Гришина предлагает определять социально-психологический конфликт как возникающее и протекающее в сфере общения столкновение, вызванное противоречивыми целями, способами поведения, установками людей, в условиях их стремления к достижению каких-либо целей.

Определяющим в происхождении конфликтов выступает соответствующее сочетание объективных и субъективных факторов. Конфликт – это противодействие субъектов по поводу возникшего противоречия, действительного или воображаемого. Причиной конфликта может стать различие в целях, недостаточная информированность сторон о событии, некомпетентность одной из сторон, низкая культура поведения и др. К сожалению общепринятой теории конфликтов, которая бы

однозначно разъясняла природу их возникновения и влияния их на развитие общества не существует, как, впрочем, не существует и единой классификации, тем не менее большинство авторов (Гришина Г.В. 2002; Почебут Л.Г., Чикер В.А. и ряд иностранных авторов) выделяют следующие типы конфликтов: личностные, межличностные, межгрупповые, внутригрупповые конфликты. *Как возникают конфликты*

Специалисты (Монина, Лютова) выделяют 4 стадии прохождения конфликта:

1. Возникновение конфликта (появление противоречия).
2. Осознание данной ситуации как конфликтной хотя бы одной из сторон.
3. Конфликтное поведение.
4. Исход конфликта (конструктивный, деструктивный, замораживание конфликта).

#### Конфликтогены

Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены. Слово это означает «способствующие конфликту».

Конфликтогенами мы называем слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

Слово «могущие» является здесь ключевым. Оно раскрывает причину опасности конфликтогена. То, что он не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к нему. Например, неучтивое обращение не всегда приводит к конфликту, поэтому и допускается многими с мыслью о том, что «сойдет». Однако часто не «сходит» и приводит к конфликту.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Есть даже такой афоризм: «Женщины не придают никакого значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами». Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и потому не так строго следим за своими словами и действиями.

**Закономерность: эскалация конфликтогенов**

Гораздо большая опасность проистекает из игнорирования очень важной закономерности – эскалации конфликтогенов. Состоит она в следующем:

На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

*Почему это так*

Мы устроены, к сожалению, весьма несовершенно: болезненно реагируем на обиды и оскорбления, проявляем ответную агрессию.

Безусловно, требованиям высокой морали отвечает умение сдержаться, а еще лучше – простить обиду. К этому призывают все религии и этические учения, однако, несмотря на все увещания, воспитание и обучение, число желающих «подставить другую щеку» не множится.

Вероятно, это объясняется тем, что потребность чувствовать себя в безопасности, комфортно и оберегать свое достоинство относится к числу основных потребностей человека, и потому покушение на нее воспринимается крайне болезненно.

Игнорирование закономерности эскалации конфликтогенов – это прямая дорога к конфликту. Хотелось бы, чтобы каждый постоянно помнил об этом. Тогда конфликтов будет меньше, особенно тех, в которых не заинтересован ни один из его участников. Ибо первый конфликтоген может быть (а чаще всего и бывает) непреднамеренным, результатом стечения



обстоятельств, как было, в частности, и в обоих рассмотренных выше житейских ситуациях.

### Схема возникновения конфликта

Это одна из схем, по которой рождаются конфликты. Данная схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех, ставших участниками конфликта.

Первый конфликтоген часто появляется ситуативно, помимо воли людей (в вышеприведенных примерах это были толчок автобуса и нечаянно задетая чашка), а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов... и вот уже конфликт налицо.

Схема показывает, что для предотвращения конфликтов надо как-то прервать цепочку конфликтогенов. Отсюда непосредственно вытекают первые два правила из числа приводимых ниже.

### *Первопричины конфликта*

#### Типы конфликтогенов

Два первых правила бесконфликтного общения легче выполнить, когда знаешь, что может послужить конфликтогеном. Этому способствует их классификация.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- стремление к превосходству;
- проявления агрессивности;
- проявления эгоизма.

Общим для всех этих типов является то, что конфликтогены представляют собой проявления, направленные на решение психологических проблем или на достижение каких-то целей (психологических или прагматических).

Рассмотрим наиболее распространенные конфликтогены каждого из типов.

#### *Стремление к превосходству*

- Прямые проявления превосходства: приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм.

- Снисходительное отношение, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели Вы не понимаете?», «Вам ведь русским языком сказано», «Вы умный человек, а поступаете...». Одним словом – забвение известной мудрости: «Если ты умнее других, то никому не говори об этом». Конфликтогеном является и снисходительный тон.

*Муж похвалил жену за вкусный обед. А она обиделась, потому что сказано это было снисходительным тоном, и она почувствовала себя кухаркой.*

- Хвастовство, то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.

- Категоричность, безапелляционность – проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности; предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как «Я считаю», «Я уверен». Вместо них безопаснее употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором: «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление, что...».

*Конфликтогенами данного вида являются и безапелляционные фразы типа «Все мужчины – подлецы», «Все женщины – обманщицы», «Все воруют», «...и закончим этот разговор».*

Категоричные суждения родителей о принятой в среде молодежи музыке, одежде, манере поведения могут оттолкнуть от них детей. Например, мать говорит дочери: «Твой новый знакомый тебе не пара». Дочь

в ответ нагрубил. Не исключено, что она и сама видит недостатки своего знакомого, но именно категоричность вердикта рождает протест. По-видимому, другой резонанс вызвали бы слова матери «Мне кажется, он несколько самоуверен, берется судить о том, в чем плохо разбирается. Но, может быть, я ошибаюсь, время покажет».

- **Навязывание своих советов.** Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства.

*Так, например, водитель троллейбуса в порядке инициативы взяла на себя дополнительную обязанность во время следования по маршруту просвещать пассажиров по разным темам: правила дорожного движения, правила хорошего тона и т.п. Динамик в салоне не умолкал, бесконечно повторяя прописные истины. Пассажиры выражали дружное возмущение таким навязчивым «сервисом», многие жаловались, что выходили из троллейбуса в скверном настроении.*

Заметим, что намерения у водителя были самые благие. А результат – совсем не тот, на который он рассчитывал.

- **Перебивание собеседника, повышение голоса или, когда один поправляет другого.** Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

Любопытен сюжет, связанный с Эйнштейном. Ученый имел маленькую записную книжечку, в которую записывал пришедшие в голову мысли. «Почему она у Вас такая маленькая?» – спросили его.

«Потому, - ответил выдающийся ученый, - что хорошие мысли приходят очень редко».

Неплохая подсказка любителям навязывать свою точку зрения: хорошие мысли бывают, может быть, и у них гораздо реже, чем они считают.

Источником перечисленных конфликтогенов может быть также и попытка самоутвердиться за счет позиции превосходства, проще говоря – за чужой счет.

- Утаивание информации. Информация – это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги.

Информация может утаиваться по разным причинам: например, руководителем от подчиненных из благих побуждений, чтобы не расстраивать плохими новостями.

Но природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще худшего свойства. Хотя гораздо опаснее, что возникает недоверие к сокрывшему информацию, ибо его действие вызвало состояние тревоги.

- Нарушения этики, намеренные или непреднамеренные. Воспользовался чужой мыслью, но не сослался на автора. Доставил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т.п.), но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался или поздоровался с одним и тем же несколько раз в течение дня. «Влез» без очереди, используя знакомого или свое начальственное положение.

- Подшучивание. Его объектом обычно становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. Любителям насмешек не следует забывать, что уже в древности порицался порок злого языка. Так, в первом псалме Давида насмешники осуждаются наряду с безбожниками и грешниками. И не случайно: осмеянный будет искать возможность сквитаться с обидчиком.

- Обман или попытка обмана есть средство добиться цели нечестным путем и является сильнейшим конфликтогеном.

- Напоминание (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации.

*Известны случаи парадоксального поведения, когда спасенный (по прошествии определенного времени) убивал своего спасителя. Объясняется этот парадокс тем, что, видя спасшего его, человек всякий раз заново переживал состояние позорной беспомощности и чувство благодарности постепенно вытеснилось раздражением, чувством ущербности по сравнению с человеком, которому должен быть благодарен всю жизнь.*

Конечно, это случаи из числа исключительных. Но еще Тацит сказал: «Благоденствия приятны только тогда, когда знаешь, что можешь за них отплатить; когда же они непомерны, то вместо благодарности воздаешь за них ненавистью». Не случайно христианские заповеди (и не только они) призывают делать добро не для того, чтобы получить благодарность, а для собственной души. Сделав добро другому, освободите его от необходимости быть обязанным Вам за сделанное, ибо, как сказал Ф.Шиллер: «Благодарность забывчивей всего».

- Перекладывание ответственности на другого человека.

*Студент попросил друга взять на хранение большую сумму в долларах. Тот спрятал ее у себя в книгах. Вскоре к нему приехал родственник, который случайно обнаружил конверт с долларами. Заменяя их фальшивыми, он, сославшись на изменившиеся обстоятельства, уехал. Когда друг зашел за деньгами, разразился сильнейший конфликт.*

Суть данного конфликтогена в том, что один переложил ответственность за сохранность денег на другого, а он согласился, не имея на то необходимых условий.

- Просьба одолжить деньги.

Отказ вызывает неприятное чувство у просящего. Но и удовлетворение просьбы нередко приводит к конфликту: отдают не всегда вовремя, приходится напоминать и т.д. Не зря родилась пословица: «Хочешь потерять друга – одолжи ему денег».

Завершая этим, возможно, неполный перечень конфликтогенов данного типа, необходимо отметить, что объединяет их, кроме цели достижения превосходства, еще и метод: пристройка сверху, подчеркивание своего преимущества посредством занятия позиции «Родителя». Все это – попытка манипулировать собеседником, то есть управлять им против его воли, достигая при этом собственных выгод – психологических или материальных.

- *Проявления агрессивности*

В латинском языке слово «agressio» означает «нападение». Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства.

- *Природная агрессивность*

Один мой знакомый – незаурядный ученый – однажды признался, что если он с утра не поругается, то не может день работать. К сожалению, он не одинок, некоторым людям действительно присуща природная агрессивность.

Однако, к счастью, людей агрессивных от природы – меньшинство. У подавляющего большинства природная агрессивность в норме, а проявляется лишь ситуативная агрессивность.

Известны также возрастные проявления агрессивности, например, у подростков: драки («двор на двор»), вызывающее поведение дома, в школе, на улице. Здесь и попытка самоутверждения, и выражение протеста против своего «неравноправного», зависимого от других (взрослых) положения.

- Человек с повышенной агрессивностью конфликтен, является «ходячим конфликтогеном», поскольку выплескивает накопившееся раздражение на окружающих. Другими словами, он разрешает свои внутренние проблемы за счет окружающих. В этом смысле он является как бы «вампиром», поглощающим положительную энергию (и эмоции) окружающих.

- Человек с агрессивностью ниже средней рискует добиться в жизни намного меньше, нежели он достоин.

Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или с бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы. Вспоминается, к примеру, главный герой фильма «Осенний марафон»: мучается сам, мучает близких ему людей – и все из-за слабоволия, неспособности отстаивать свое мнение.

- *Ситуативная агрессивность*

Возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

В психологии это состояние называется фрустрация. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитные реакции при фрустрации проявляются в агрессивности. Фрустрация нередко становится причиной неврозов.

Следует отметить, что конфликтогены типа «стремление к превосходству» и «проявление эгоизма» можно также отнести к некоей форме агрессии – скрытой агрессии. Ибо они представляют собой посягательство, хоть и завуалированное, на достоинство человека, его интересы.

В силу эскалации конфликтогенов скрытая агрессия получает отпор в виде явной, более сильной агрессии.

- *Проявления эгоизма*

Корнем слова «эгоизм» является латинское «ego», обозначающее «я».

Все проявления эгоизма являются конфликтогенами, ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других), и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов.

Эгоизм – это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием своекорыстных потребностей безотносительно к интересам других людей. Проявления эгоизма заключаются в отношении к другому человеку как к объекту и средству достижения своекорыстных целей.

Развитие эгоизма и превращение его в доминирующую направленность личности объясняется серьезными дефектами воспитания. Завышенная самооценка и эгоцентризм личности закрепляются еще в детском возрасте, в результате чего в расчет принимаются лишь собственные интересы, потребности, переживания и пр. В зрелом возрасте подобная концентрация на собственном я, себялюбие и полное равнодушие к внутреннему миру других людей приводит к отчуждению. ««Эгоизм ненавистен», - говорил Паскаль, - и те, которые не подавляют его, а только прикрывают, всегда достойны ненависти».

### Упражнение №3 «Алфавит эмоций»

Задача – за несколько минут вспомнить и записать возникающие в конфликтной ситуации – по одной эмоции на каждую букву алфавита. В общем кругу создается единый банк данных (устно или на доске/флипчарте).

Время 20 минут

*Вопросы к обсуждению: Какие эмоции у вас вызвало это упражнение? Что было трудным? Что помогло справиться с упражнением и почему?*

### Упражнение № 4 Неуверенные, уверенные и агрессивные ответы

Каждому члену группы предлагается продемонстрировать в заданной ситуации неуверенный, уверенный и агрессивный типы ответов. Ситуации можно предложить следующие:

Друг разговаривает с вами, а вы хотите уйти.

Ваш товарищ устроил вам встречу с незнакомым человеком, не предупредив вас.



Люди, сидящие сзади вас в кинотеатре, мешают вам громким разговором.

Ваш сосед отвлекает вас от интересного выступления, задавая глупые, на ваш взгляд, вопросы.

Учитель говорит, что ваша прическа не соответствует внешнему виду ученика.

Друг просит вас одолжить ему вашу какую-либо дорогостоящую вещь, а вы считаете его человеком не аккуратным, не совсем ответственным.

Для каждого участника используется только одна ситуация. Можно разыграть данные ситуации в парах. Группа должна обсудить ответ каждого участника.

Время: На упражнение отводится 40 минут.

Цель упражнения:

формирование адекватных реакций в различных ситуациях;

"трансактный анализ" ответов и формирование необходимых "ролевых" пристроек.

*Вопросы к обсуждению: Как стоило повести себя участникам в той или иной ситуации? Что показалось сложным? Почему? За счет чего удалось добиться положительного результата?*

Теоретический блок: Типы поведения в конфликтной ситуации. Ведущий рассказывает про разные типы поведения в конфликтной ситуации (по Томасу): приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество и конкуренцию. После этого целесообразно провести 1 ролевую игру, на примере которых участники могут наблюдать разные типы поведения.

Время: 10 мин.

Упражнение № 5 Ролевая игра «Сглаживание конфликтов»

Ведущий рассказывает о важности такого умения как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным

путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий - играет миротворца, арбитра.

*На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:*

*Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?*

*Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?*

*Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?*

*Выводы участников.*

Цель упражнения: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Время: 30 мин.

#### Упражнение № 6 Печатная машинка

Участникам загадывается слово или фраза. Буквы, составляющие текст, распределяются между членами группы. Затем фраза должна быть сказана как можно быстрее, причем каждый называет свою букву, а в промежутках между словами все хлопают в ладоши

Цель упражнения: выработка навыков сплоченных действий.

Если бы., я стал бы.

Упражнение происходит по кругу: один участник ставит условие, в котором оговорена некоторая конфликтная ситуация. К примеру: "Если бы меня обсчитали в магазине.". Следующий, рядом сидящий, продолжает (заканчивает) предложение. К примеру: ". я стал бы требовать жалобную книгу". Целесообразно провести это упражнение в несколько этапов, в каждом из которых принимают участие все присутствующие, после чего следует обсуждение.

Ведущий отмечает, что как конфликтные ситуации, так и выходы из них могут повторяться.

Цель упражнения: выработка навыков быстрого реагирования на конфликтную ситуацию.

*Вопросы к обсуждению: Какие эмоции вызвало это упражнение? Что помогло справиться? Почему? Что показалось наиболее сложным? Почему? Как удалось справиться с заданием?*

Время: 40 мин.

#### Упражнение № 7 «Плюсы и минусы конфликта»

На конфликт, как, наверное, и на любое явление действительности можно посмотреть с разных точек зрения и найти свои плюсы и минусы. Участники делятся на две группы. Первой команде нужно будет в режиме мозгового штурма записать как можно больше позитивных следствий конфликтных ситуаций, второй команде, соответственно, – описать негативные последствия конфликтов.

Время: 10 минут

Цель: проанализировать конфликт с точки зрения положительного и отрицательного влияния на коллектив.

*Вопросы к обсуждению: Какие эмоции вызвало упражнение? Какая команда справилась быстрее и почему? Были ли затруднения? Почему? Какие выводы можно сделать в итоге?*

Теоретический блок: «Плюсы и минусы конфликтов»

Конструктивные стороны конфликта:

- Конфликт вскрывает «слабое звено» в организации, во взаимоотношениях (диагностическая функция конфликта).
- Конфликт дает возможность увидеть скрытые отношения.
- Конфликт дает возможность выплеснуть отрицательные эмоции, снять напряжение.
- Конфликт – это толчок к пересмотру, развитию своих взглядов на привычное.

- Необходимость разрешения конфликта обуславливает развитие организации.

- Конфликт способствует сплочению коллектива при противоборстве с внешним врагом.

Деструктивные стороны конфликта:

- Отрицательные эмоциональные переживания, которые могут привести к различным заболеваниям.

- Нарушение деловых и личных отношений между людьми, снижение дисциплины. В целом ухудшается социально-психологический климат.

- Ухудшение качества работы. Сложное восстановление деловых отношений.

- Представление о победителях или побежденных как о врагах.

- Временные потери. На одну минуту конфликта приходится 12 минут послеконфликтных переживаний.

Теоретический блок: Типология конфликтных личностей

Немало конфликтов возникает из-за сложности характера некоторых людей.

Из числа конфликтных личностей можно выделить 6 характерных типов. Каждый из них мы обозначим одним (для краткости) словом.

“Демонстративные”

Характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии каких-либо оснований могут пойти на конфликт, чтобы хоть таким способом быть на виду.

“Ригидные”

Слово "ригидный" означает негибкий, непластичный. Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих.

Раз и навсегда сложившееся мнение ригидной личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющимися условиями и вызывает

конфликт с окружающими. Это те люди, для которых "если факты нас не устраивают - тем хуже для фактов". Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость.

#### “Неуправляемые”

Люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля.

Поведение - агрессивное, вызывающее.

#### “Сверхточные”

Это добросовестные работники, особо скрупулезные, подходящие ко всем (начиная с себя) с позиций завышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям (а таких большинство), подвергают резкой критике.

Характеризуются повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Отличаются повышенной чувствительностью к оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей. Все эти особенности нередко приводят к неустроенности личной жизни.

#### “Рационалисты”

Расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент, когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчиненного, например, до тех пор, пока не "закачается кресло" под начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.

#### “Безвольные”

Отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать безвольного человека орудием в руках лица, под влиянием которого тот оказался. Опасность этого типа происходит из того, что чаще всего

безвольные имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха.

Поэтому выступление такого человека в качестве инициатора конфликта воспринимается коллективом так, что его "устахми глаголет истина".

В отличие от первых четырех типов этот тип (как и предыдущий) является "ситуативным", т.е. проявляется только при создании определенной ситуации. В данном случае - это наличие отрицательного влияния на безвольного человека. Представители всех остальных типов идут на конфликт сами.

#### Упражнение №8 «Достойный ответ»

Цель: Отработка навыка конструктивного выхода из конфликтных ситуаций.

Содержание: Все участники сидят в кругу. Каждый получает от ведущего карточку, на которой содержится какое-либо замечание по поводу внешности или поведения одного из участников. Все слушатели по кругу (по очереди) произносят записанную на карточку фразу, глядя в глаза соседу справа, задача которого — достойно ответить на этот «выпад». Затем ответивший участник поворачивается к своему соседу справа и зачитывает фразу со своей карточки. Когда каждый выполнит задание, то есть побывает и в качестве «нападающего», и в качестве «жертвы», упражнение заканчивается, и группа переходит к обсуждению.

Обсуждение: Тренер спрашивает участников, легко ли им было выполнять задание, принимали ли они близко к сердцу нелестное замечание о себе. Как правило, слушатели говорят, что грубые высказывания их не взволновали, потому что они не воспринимали их как направленные конкретно против себя. Затем все предлагают различные варианты конструктивного поиска, который поможет и в реальных жизненных условиях так же воспринимать негативную информацию от партнеров по общению.

Время: 30 минут

## 9. Упражнение «Я в конфликте»

Цели:

- выразить свое видение самого себя в сложной ситуации
- дать возможность освободиться от накопившихся эмоций.

Участникам раздаются листы бумаги, все необходимые для рисования материалы, и они занимают любое уединенное место. В течение 10 минут им нужно будет нарисовать картину, главная идея которой выражается в ее названии – «Я в конфликте». Это может быть автопортрет или абстрактное произведение. Главное – чтобы работа передавала эмоции, которые автор чаще всего испытывает в конфликтных ситуациях, говорила о его способах реагирования на конфликты и способностях поведения в них. В процессе рисования важно не оценивать себя со стороны, а передать реальное положение вещей. Когда все рисунки готовы, ведущий собирает их и перемешивает, чтобы нельзя было догадаться, де чей рисунок. Участники рассаживаются в круг, и далее они должны обсудить, кто является творцом той или иной работы. Рисунки предъявляются ведущим по очереди. Естественно, автор старается никак себя не выдавать. Он, а вместе с ним и другие участники, поскольку часто авторство устанавливается неверно, имеют возможность получить обратную связь о том, что думает группа об их поведении и переживаниях в конфликтах, какими видит их в преодолении сложной ситуации.

*Когда все авторы определены, участники обмениваются впечатлениями как от самого процесса рисования, так и от последующего обсуждения рисунков в группе. Что показалось наиболее сложным? Почему? что удалось осознать в процессе упражнения? Какие эмоции преобладали и почему?*

Время: 40 минут

**Завершение тренинга:**

*Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его*

*возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.*

*Управление конфликтами включает их предотвращение и конструктивное завершение.*

### **Подведение итогов, Благодарность.**

Подведение итогов групповой работы закрепляет достигнутые изменения, разрешает возникшие вопросы, создает благоприятную психологическую атмосферу для подведения итогов проделанной работы; создает позитивный настрой на будущее. Профессионализм педагога достигается творческим подходом к своей деятельности, активным поиском новых навыков и инновационных технологий, личной инициативой.

## **2.3 Рекомендации по профилактике и разрешению конфликтов в ГБПОУ «Копейский политехнический колледж им. С.В. Хохрякова»**

Таким образом, предлагаемая система управления трудовыми конфликтами – это информационно-управленческая система, включающая комплекс целевых программ и гибких социально-управленческих механизмов, предназначенная для своевременного урегулирования трудовых конфликтов. Задача системы состоит в отслеживании зарождения и завершения конфликтных процессов в социально-трудовой сфере предприятий, и в зависимости от их характера выдвигать обоснованные предложения, конкретные процедуры, методы по предотвращению, локализации и разрешению трудовых конфликтов. Следует отметить, что для успешного применения мотивационных систем и превращения их в действенный способ профилактики конфликтов необходимо, с одной стороны, перечисленные методы использовать в единстве и взаимосвязи, а с другой стороны — их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости. Опираясь на теоретические подходы, рассмотренные в нашей работе, исследование опыта формирования



кадровой политики, наблюдения и выводы, осуществленные при изучении кадровой политики в Копейском политехническом колледже, можно кратко сформулировать содержание основных направлений совершенствования кадровой политики предприятия:

1. Изучение и использование положительного опыта целенаправленного развития кадровой политики ведущих организаций.

2. Привлечение всего коллектива к работе по совершенствованию организации (соблюдение принципа сопричастности).

3. Развитие творческих сил и способностей работников, реализация их в разнообразных сферах деятельности и общения. Все это включает в себя выявление природных задатков, склонностей, способностей к интеллектуальной деятельности и творческого потенциала каждой личности и развитие этого потенциала.

4. Формирование социальной и политической зрелости, гражданственности, правовой политики работников. Это означает постоянное усвоение и обогащение социального опыта сотрудников организации. Необходимость глубокого постижения современной действительности обуславливает включение в содержание кадровой политики знаний об отношениях в системе «человек-организация-общество».

5. Формирование нравственных и эстетических ценностей работников. Предполагает освоение норм этики и морали, превращение знаний в нравственные черты и качества личности работника.

Также, как показало проведенное исследование, в Копейском политехническом колледже следует улучшить воспринимаемость обязательных ценностей работниками. Так, стремление руководства к повышению ответственного отношения к работе должно сопровождаться не только обязательным участием работников в различных дополнительных работах, но и повышением оплаты труда, улучшением морально-психологического климата в коллективе. Заслуживает внимания

следующий факт. В Копейском политехническом колледже, как показали наблюдения, сложился определённый тип кадровой политики. Так, гуманизация труда здесь понимается следующим образом: это мыслится, как возможность быть признанным, самореализоваться, сделать карьеру. Конфликт имеет характер открытого противостояния, которое доводится до логического конца. Руководство организации, узнав о скрытых или скрываемых конфликтах, разногласиях, выносит эти вопросы на повестку дня общего собрания. В рассматриваемой организации поощряется стремление к успеху, как единственному, что значимо в жизни. Руководство организации считает приоритетным мотивом жизни своего сотрудника - работу. При этом деньги и хорошие материальные условия позиционируются как главные поощрения за труд, как цель всей трудовой деятельности. В организации уважают только тех, кто добился успеха в трудовой деятельности. Необходимо при этом учитывать, что 40% работников организации – молодые женщины. Очевидно, что возникает диссонанс между ценностями организации, навязываемым руководством и внутренними установками работника. Как следствие, наблюдаются факторы, являющиеся причиной стресса, недовольство политикой руководства, неприятие кадровых ценностей, ритуалов, традиций. По-видимому, руководству Копейского политехнического колледжа необходимо смягчить отдельные элементы политики организации, допустить мягкость в управлении, принять во внимание возрастной и гендерный состав коллектива.

Шаг 1. Диагноз нынешнего состояния и достижение консенсуса.

Шаг 2. Диагноз и достижение консенсуса в понимании будущей политики организации.

Шаг 3. Осмысление результатов.

Шаг 4. Истории - иллюстрации.

Шаг 5. Стратегические действия.

Шаг 6. План реализации.

Трансформации политики не произойдет, если в процесс не вовлечь абсолютно всех членов организации, не создать предрасположенность их к изменениям и активную поддержку. Возможные риски выражаются в неприятии коллективом новаций в кадровой политике, так как традиционно люди противятся новому.

## **Выводы по главе II**

Таким образом, в результате проведенного исследования, нами были сделаны следующие выводы:

Конфликт представляет собой нормальное проявление межчеловеческих взаимоотношений и социальных связей, метод взаимодействия между людьми в случае столкновения сторон, преследующих противоположные цели и придерживающихся противоречащих друг другу позиций. Конфликтная ситуация представляет собой предельный случай социальных противоречий, выраженный в столкновении между преследующими противоположные интересы социальными группами.

С целью оптимизации управления трудовыми конфликтами в исследуемых организациях нами определены методические подходы к урегулированию и профилактике трудовых конфликтов и разработана система управления трудовыми конфликтами, включающая программу и возможные социально-управленческие механизмы разрешения трудовых конфликтов.

Руководителям необходимо следить за возникновением конфликтов. Для этого нужно овладеть методикой управления конфликтами, используя при этом деструктивные элементы. Конструктивные элементы необходимо вводить и использовать для эффективного решения или урегулирования конфликта.

Наиболее приемлемым для регулирования конфликтов в организации, по нашему мнению, является функциональный подход, который делает упор именно на возможность управления конфликтными ситуациями с помощью многовекторного представительства социально-управленческих механизмов.

Разработка комплексной системы управления трудовыми конфликтами производилась на базе основных принципов структурно-функционального и системного подходов – мотивационной целенаправленности, эффективности и компетентности, комплексности, оптимальности, гибкости, взаимодополняемости и инновационности.

Комплексное исследование трудовых конфликтов проводилось на базе Копейского политехнического колледжа им. С.В.Хохрякова.

При изучении различных точек зрения на типологию конфликтов, причины их возникновения, было выявлено, что в организациях наиболее часто происходят следующие типы конфликтов:

- между работодателем и наемным работником;
- между подразделениями организации;
- межличностные конфликты;
- конфликт между личностью и группой.

Наиболее распространенными причинами конфликтов являются:

- распределение ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации.

Структурные методы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню заданий и систему

вознаграждений. Именно на это следует опираться при решении проблемы в Копейском политехническом колледже им. С.В. Хохрякова.

К отрицательным последствиям конфликта, наблюдаемым на исследуемом предприятии относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, ухудшение социально-психологического климата, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Для любой организации конфликт является довольно распространенным явлением. У каждого сотрудника свои интересы, мотивы и взгляды на деятельность организации, именно поэтому, прежде чем решать возникший конфликт, руководитель должен понять настрой каждого сотрудника организации. Большое значение имеет способность самой организации нейтрализовать социально-негативные конфликты, что является показателем сильной корпоративной культуры. При такой культуре в организации сотрудники не боятся обсуждать возникающие конфликты и выявлять предмет противоречия и проблемы, вырабатывая при этом новые культурные образцы взаимодействия, друг с другом в ситуации конфликта. Более того, благодаря конфликтам, дается возможность проверить, как в коллективе работают принципы корпоративной культуры.

Конфликт в организации – это противоречия, возникающие в трудовых отношениях и условиях, связанных с их обеспечением. В основе возникновения любого конфликта лежат противоречия и разногласии индивидов.

Под управлением трудовым конфликтом в выпускной работе понимается целенаправленное воздействие на лицо или группу лиц, непосредственно участвующих в процессе конфликта, на основе научно обоснованных принципов, путем применения методов с целью изменения разрешения конфликтного противоречия и достижения согласия сторон конфликта.

Делается вывод, что все элементы методологии управления трудовыми конфликтами при их применении должны быть интегрированы и взаимосвязаны. Совокупность используемых принципов, методов и технологий определяет подход к управлению трудовым конфликтом как ключевой основополагающий элемент методологии управления.

В качестве выхода из конфликтной ситуации мы считаем возможным предложить руководству Копейского политехнического колледжа им. С.В.Хохрякова предпринять следующие меры:

- во-первых, необходим пересмотр организационной структуры управления. Мы предлагаем использовать матричную структуру, как более гибкую, отвечающую современным требованиям, обеспечивающую большую скорость передачи информации;

- во-вторых, использовать такой метод разрешения конфликта, как принципиальное согласие. Для этого необходимо наладить обратную связь от работников к руководству и предпринять меры по погашению задолженности по оплате труда. При этом необходимо принять меры по формированию организационной культуры, соответствующей требованиям нового времени.

Метод принципиального согласия можно дополнить интегральным методом разрешения конфликта. Это метод совместного принятия решений, использующий подход рассмотренных методов разрешения конфликтных ситуаций. В основе данного метода лежит предложение, что существует решение вопроса, приемлемое для всех сторон. Участвующие в конфликте

стороны вместе работают над поиском путей выхода из создавшейся ситуации, ставя на первое место суть проблемы, а не свои взаимоотношения.

Интегральный метод включает в себя несколько этапов и требует, чтобы процесс урегулирования конфликта начинался прежде всего с установления доброжелательных отношений между сторонами.

Мы считаем, что руководству Копейского политехнического колледжа им. С.В.Хохрякова необходимо принять меры по постоянному мониторингу социально-психологического климата в коллективе. Это позволит выявлять зарождающиеся противоречия еще на доконфликтной стадии, не доводя до открытой конфронтации. Необходимы также следующие действия:

Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

Использование координационных и интеграционных механизмов. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие, как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Общеорганизационные комплексные цели. Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление общих целей требует

совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Так, если работники конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для каждого из них, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общие организационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Последствия конфликтных ситуаций в современных организациях не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом (ее отделов в частности), так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации. Рассматривать функциональные и дисфункциональные последствия конфликта можно только с точки зрения их баланса. Нельзя добиться однозначно положительного или однозначно отрицательного



выхода из конфликта. Всегда в итоге будут присутствовать как конструктивный, так и деструктивный моменты конфликта для организации, подразделений, людей, что предполагает постоянную работу менеджеров над управлением конфликтами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алдер Х. НЛП: современные психотехнологии. — СПб.: Питер, 2016.
2. Алексеенко Н.А. Оценка кадрового потенциала на предприятии //Проблемы управления в условиях реформирования экономики: Мат-лы регион, науч.-практ, конф. — Хабаровск, 2013.
3. Аниськина, Н.Н. Управление развитием непрерывного образования педагогических работников системы СПО на основе процессного подхода /Н.Н. Аниськина, И.О. Мельник // Качество. Инновации. Образование. – М.,2017. –№ 11 (150). –С. 8-15.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология – М.: Юнити, 2000. – 551 с.
5. Анцупов А.Я.,Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях. — СПб.: Питер, 2015.
6. Афанасьева Т.П., Немова Н.В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Книга 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров. Методическое пособие. М.: АПК и ПРО, 2014.-С. 110.
7. Афанасьева Т.П., Немова Н.В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Книга 2. Планирование и мотивация профессионального развития. Методическое пособие. М.: АПК и ПРО, 2014. С. 184.
8. Беспалько В.П. Основы теории педагогических систем. Воронеж, 2017.-С. 244.
9. Блюм М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 104с.

10. Большаков А. Г. Конфликтология организаций: Учеб, пособие/А. Г.Большаков, М.Ю. Несмелова. — М., 2013.
11. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание. Конфликт – М.: Издательство: Наука, 1989. – 190 с
12. Бунтовская Л.Л. Социально-психологические подходы к разрешению трудовых конфликтов / Современные научные исследования и разработки. – 2017. – № 3 (11). – С. 71-83.
13. Бурдонова О.В. Метод «медиации» как инструмент регулирования конфликтов в торговых организациях / Экономика и социум. – 2015. – № 1-2(14). – С. 569-572
14. Вдовина О.А., Глебова Е.С. Развитие системы внутренних коммуникаций как фактор профилактики конфликтов в страховых организациях / Современные научные исследования и инновации. – 2015. – №6-3 (50). – С. 172-177.
15. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. — СПб.: Речь, 2017.
16. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. — СПб.: Питер, 2014.
17. Габдулхакова Л. К. Управление конфликтами в организации / Human Progress. – 2017. – Т. 3. – № 3. – С. 6.
18. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007
19. Гришина Н.В. Психология конфликта. – Спб.: Питер, 2014. – 322 с. 77
20. Громова О.Н. Конфликтология: Курс лекций. — М.: Эксмо, 2013
21. Дмитриев А.В., Запрудский Ю.Г. Основы конфликтологии: Учебное пособие. – М.: МГУ, 2012. – 526 с.

22. Дружинин В.В., Конторов Д.С., Конторов М. Д. Введение и теорию конфликта. - М.: Радио и связь, 1989.
23. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2016.
24. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. — СПб.:Авалон: Азбука-классика, 2016.
25. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. — М.: Аспект-Пресс, 2015.
26. Зеленков М. Ю. Конфликтология: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013.- 324 с.
27. Зиммель Г. Избранное. Том 2. Созерцание жизни – М.: Юрист, 1996. – 607 с.
28. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 190 с.
29. Исаев Р.А. Предупреждение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах / Экономика управление: проблемы, решения. – 2016. – №8. – С. 114-120.
30. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Практикум по конфликтологии: Учеб, пособие. — Самара: НОУ «ПИБ»: СамГТУ, 2015.
31. Калмыкова О.Ю., Маслова О.П. Конфликтологическая компетенция руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников // Изв. СНЦ РАН. Вып. «Актуальные проблемы психологии». — Самара: СНЦ РАН, 2009. - С. 51-59.
32. Кибанов А.Я. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 301 с.
33. Козлов, А.С. Конфликтология социальных групп и организаций / А.С. Козлов, Е.В. Левина, П.А. Эстрова. - М.: Ленанд, 2015. - 272 с.
34. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб, пособие. — М.:ВЛАД ОС, 2014.

35. Коузер Л. Функции социального конфликта. – М. «Идея-Пресс», 2000. – 110 с.
36. Линчский Э.Э. Контракты и конфликты: общение в работе руководителя. - М.: ОАО НПО Экономика, 2007.
37. Лобанов П.А. Идеинные конфликты в системе государственной службы // Социология власти: Журнал социологического центра РАГС. - М.: РАГС, 2009. № 1.
38. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: Учебник для вузов. — М.: Академический проект: Трик- ста, 2017.
39. Любимова Л.Ю. Психология конфликта: Учебно-метод, пособие.— М.: Педагогическое общество России, 2014.
40. Максимов Н.П., Лешер О.В. Педагогические условия управления социальными конфликтами органами местного самоуправления // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. - 2007. - № 3. - С. 46-53.
41. Мельниченко, Р.Г. Медиация [Электронный ресурс]: учебное пособие Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.– 191 с.
42. Милукова, А.Г. Практикум по конфликтологии: Учебное пособие. –Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2014. – 244с.
43. Моница Г.Б., Раннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивое™». — СПб.: Речь, 2014.
44. Намдан С.С. К вопросу о понятии корпоративного конфликта /Вестник Тувинского государственного университета. – 2016. – №1(28). – С.109-113.
45. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. - М.: «Филин», 2008. - 574 с.
46. Осеев А.А. Трудовые конфликты и методы их разрешения [Электронный ресурс] / Социологический факультет МГУ им. М.В.

Ломоносова. 2004. – URL: <http://lib.socio.msu.ru> (дата обращения: 05.02.2017).

47. Парсонс Т.О структуре социального действия. - М.: Академический проект, 2002.

48. Прохорова В.В., Коломыц О.Н. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Курск: ЗАО «Университетская книга» – 2016. – 163 с.

49. Пряжников Е.Ю. Психология труда: теория и практика – М.: Юрайт, 2016. – 520 с.

50. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. — М.: Аспект-Пресс, 2013.

51. Путинцева К.Н. Повышение клиентоориентированности персонала как направление профилактики организационных конфликтов / Молодой ученый. – 2016. – № 11 (115). С. 795-798.

52. Райгородский, Д. Я. Психология деловых конфликтов: хрестоматия– Самара : Бахрах-М, 2007. – 768 с.

53. Ратников, В. П. Конфликтология : учебник. – Москва : ЮНИТИДАНА, 2012. – 543 с.

54. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология: Учебное пособие / К.В. Решетникова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 175 с.

55. Руденко, А.М. Конфликтология: Учебное пособие для бакалавров /А.М. Руденко, С.И. Самыгин. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 316 с.

56. Самыгин, С.И. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие / С.И. Самыгин, В.Н. Коновалов. - М.: Дашков и К, 2015 - 300 с.

57. Сборник тестовых заданий по специальным дисциплинам специальности «Управление персоналом» — 080505 (ч. 2): для студентов специальности «Управление персоналом» — 080505: допущено УМО / Под ред. А.Я. Кибанова; ГУУ. - М.: ГУУ, 2018.

58. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 384 с.

59. Смурыгина Е.А., Какадий И.И. Основные принципы организации труда в системе государственного и муниципального управления / Научный журнал Дискурс. – 2017. – № 2 (4). – С. 127-132.
60. Соловьев А.В. Конфликты на государственной службе: типология и управление: Учеб.-практ. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.
61. Сорокина, Е.Г. Конфликтология в социальной работе: Учебник для бакалавров / Е.Г. Сорокина, М.В. Вдовина. - М.: Дашков и К, 2013. - 284с.
62. Спенсер Г. Основания социологии. Сочинения. – СПб., 1898. Т. 4. [Электронный ресурс]: Электронная библиотека Socioline – учебники, 79 монографии по социологии. URL: <http://socioline.ru/pages/teksty-po-istoriisotsiologii-xix-xx-vv-hrestomatiya>.
63. Стоякина Е. Д. Конфликтологические воззрения Р. Дарендорфа и М. Вебера / Экономика и социум. – 2015. – № 2-5 (15). – С. 1201-1203.
64. Стулов, В.А. Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов: учебное пособие – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. –279 с.
65. Уизерс Б. Управление конфликтом. — СПб.: Питер, 2014.
66. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. М.: Экмос, 2007 - 673 с.
67. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
68. Федорова А.В. Риски управления нравственными конфликтами в современных организациях / Инновационная наука. – 2016. – № 4-5. – С. 140-144.
69. Цой Л.Н. Организационный конфликт-менеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. — М.: Книжный мир, 2017.
70. Черникова В.Е. Символический менеджмент как средство управления персоналом с помощью организационной культуры // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-4 (77-4). С. 357-359

71. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник– М.: Дашков и К<sup>о</sup>», 2011. – 324 с.
72. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник– М.: Дашков и К<sup>о</sup>», 2011. – 324 с.
73. Юмин С.Л., Суханов В.Ф., Чеботарёв С.В. Экономический факторный анализ. – Липецк: ЛЭГИ, 2004. – 148 с.
74. Якимчик Ю.В. Управление конфликтом как одна из возможностей
75. Boulding K. Conflict and Defence / K. Boulding. – N.Y.: 2011. XIV. P.133.
76. Krisberg L. Sociology of Social Conflict / L. Krisberg. – New Jersey: Prentice-Hall. 2011. XIV. P. 17.



## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Анкета «Состояние удовлетворенности трудом персонала»

Уважаемые сотрудники!

Для выявления уровня управления персоналом предлагаем заполнить следующую анкету. Результаты исследования позволят повысить эффективность управления персоналом, социальных программ и т.д. Ваше мнение важно для нас. Анкета анонимная, все данные будут использоваться в обобщенном виде. Спасибо!

**1. Насколько Вы удовлетворены работой? Оцените в % цифрой или на шкале (максимально 100%)**

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

**2. Оцените, насколько Вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни в настоящий момент? В каждой строке отметьте любым знаком на Ваш выбор.**

№	Факторы трудовой жизни	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен
1.	Условия труда(оснащенность рабочего места всем необходимым; организация труда; температурный режим, освещение и т.д.)				
2.	Режим труда, график работы				
3.	Содержание труда, сама работа				
4.	Уровень заработной платы				
5.	Зависимость оплаты труда от результатов работы (справедливость формирования заработной платы)				
6.	Признание заслуг(устные и письменные благодарности, грамоты и благодарственные письма, доски почета, заметки в корпоративных изданиях и пр.)				
7.	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством(отпуска, больничные, страховки, компенсации за особые условия труда, обеспеченность спецодеждой и т.д.)				
8.	Забота компании о сотруднике, соцпакет (льготы за условия труда, мат.помощь, индивидуальный соц.пакет: бесплатный проезд, льготные кредиты, санаторно-курортное лечение, медицинская страховка и т.д.)				
9.	Отношение непосредственного руководства (уважительное отношение, внимание к нуждам, рассмотрение предложений, поддержка инициатив, постановка целей, оценка персонала, обратная связь с руководителем)				

10.	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами				
11.	Возможность карьерного роста				
12.	Возможность пройти обучение внутри компании и в учебных заведениях, в том числе за счет компании				
13.	Престижность работы в компании, ее имидж				
14.	Корпоративная культура в компании (традиции, ценности, скорость и процедуры принятия решений, доступность необходимой информации и т.д.				

**3. Обобщающие вопросы удовлетворенностью трудовой деятельностью.** На первые 5 вопросов необходимо поставить галочку или плюсок над тем ответом, который ближе Вам. На 6 и 7 задания поставить значение от 1 до 5 вашей удовлетворенности. Например, если вы удовлетворены возможностью профессионального роста на все 100%, то ставьте цифру 5, не удовлетворены совсем – 1.

№	Вопрос	Да	Нет
1.	Удовлетворены ли Вы своей работой?		
2.	Перешли бы Вы работать в другую организацию, если бы представилась такая возможность?		
3.	Можете ли Вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?		
4.	Устраивает ли Вас ваша роль работника в организации?		
5.	По вашему мнению, компания способна помочь в осуществлении ваших планов?		
6.	Расставьте в порядке уменьшения удовлетворенностью следующими показателями в Вашей трудовой деятельности:	оплата труда	
		возможность профессионального роста	
		возможность пройти обучение	
		политика руководства организации	
		информирование на предприятии	
		стиль управления руководителя	
7.	Отметьте в порядке уменьшения удовлетворенностью следующими показателями условиями труда на Вашем месте работы:	отношение администрации к нуждам работников	
		система мотивации и стимулирования	
		самостоятельность в работе	
		морально-психологический климат в коллективе	
		организационная культура	
		уважение со стороны руководства	
		условия работы	
		охрана труда	
работа в организации в целом			

*Спасибо за внимание!*

Приложение Б

## **БЛАНК ОПРОСА ПЕРСОНАЛА ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ПРОБЛЕМ В КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ**

Уважаемый респондент!

Проводится исследование состояния кадровой политики Копейского политехнического колледжа имени С.В.Хохрякова. Прошу Вас ответить на вопросы, отметив выбранный вариант ответа. Информация, которую Вы нам предоставите, очень важна для нас. Изложенные Вами сведения будут использованы лишь в учебных целях и носить конфиденциальный характер.

**Чем Вы руководствуетесь при выполнении служебных обязанностей? (можно дать несколько вариантов ответа, но не более 3)**

1. Указаниями непосредственного руководителя и частично должностными обязанностями;
2. Личной ответственностью за порученное дело;
3. Должностными инструкциями;
4. Интересами своей организации;
5. Только указаниями начальника;
6. Интересами общества.

**Вы стремитесь к служебному росту?**

1. Да;
2. Нет;
3. Затрудняюсь ответить.

**Что лежит в основе Вашего стремления к служебному росту?**

1. Перспективы дальнейшего профессионального роста;
2. Желание зарабатывать больше;
3. Стремление занять достойное место в обществе;
4. Стремление более полно реализовать себя в управленческой сфере;
5. Надежда решить жилищные и другие бытовые проблемы;
6. Надежда установить более крупные деловые связи.

**Факторы, стимулирующие Вашу служебную деятельность:**

1. Материальное стимулирование;
2. Моральное стимулирование;
3. Формирование резерва и работа с ним;
4. Заслушивание отчетов;
5. Планирование должностного перемещения;
6. Штрафы, административные взыскания.

**Насколько востребована Ваша профессиональная компетентность?**

1. Востребована;
2. Не востребована;
3. Востребована частично.

**Насколько Ваша служебная компетентность способствует Вашему карьерному росту?**

1. Способствует;
2. Не способствует;
3. Способствует в полной мере.

**Как Вы оцениваете собственные организационные навыки и умения?**

Организационные навыки и умения	Степень владения			
	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Прислушиваться к мнению сотрудников				
Беседовать с посетителями				
Проводить совещания				
Вести служебные переговоры по телефону				
Принимать и реализовывать текущие управленческие решения				
Осваивать опыт других структур				
Организовывать личный труд, планировать работу				
Работать со служебными документами				
Ставить конкретные цели, добиваться их достижения				
Контролировать ход выполнения решений				
Работать в команде				
Анализировать информацию				

**Как Вы оцениваете организационные навыки и умения своих коллег?**

Организационные навыки и умения	Степень владения			
	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Прислушиваться к мнению сотрудников				
Беседовать с посетителями				
Проводить совещания				
Вести служебные переговоры по телефону				
Принимать и реализовывать текущие управленческие решения				
Осваивать опыт других структур				
Организовывать личный труд, планировать работу				
Работать со служебными документами				
Ставить конкретные цели, добиваться их достижения				
Контролировать ход выполнения решений				
Работать в команде				
Анализировать информацию				

**Какие методы Вы считаете необходимыми при формировании культуры поведения и работы вновь принятого на работу сотрудника?**

Методика	Степень значения			
	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Наставничество				
Внутриорганизационное обучение(семинар, совещание)				
Самостоятельное обучение сотрудника (читает литературу, изучает инструкции)				
Переподготовка по специальности в специализированном ВУЗе				
Получение второго высшего образования				

**Какие качества и характеристики, на Ваш взгляд, соответствуют Вашей организации?**

Характеристика	Соответствует	Не вполне соответствует	Не соответствует	Затрудняюсь ответить
Эффективность предприятия – особый самостоятельный институт				
Служащие ответственны перед организацией				
Уважение к системе управления				
Личность может существенно влиять на свое будущее				
Индивидуализм и свобода личности – основные ценности организации				
Возможности для всех равны				
Наиболее эффективный механизм повышения качества кадров – конкуренция				
Творчество и инициатива поощряются				
Продвижение в карьере обеспечивается за счет достижений работника				
Мы работаем на будущее				
Главное – это успех нашей организации				
При принятии решений отдается приоритет интересам группы/отдела/организации в целом				
Особое внимание – члену организации как личности, персонализация организационных отношений, взаимное доверие				
Отказ от жесткого формального контроля				
Высокая мотивация на достижения в труде и ответственность, которая носит групповой, а не индивидуальный характер				

Преданность взаимным обязательствам				
Главный объект внимания – личность, оценивается человек, а не его работа				
Основание для продвижения члена организации – личное доверие и уважение к нему руководства				
Главная функция подчиненных – служение руководителю				
Инициатива наказуема				
Исключительно высокая централизация управления				
Будущее считается предопределенным судьбой				
Рамки оценок ориентированы: «раньше было так»				

**Ваш пол                  Возраст                  Должность**

**Стаж работы:**

1. До 1 года
2. От 1 до 3 лет
3. От 3 до 5 лет
4. От 5 до 10 лет
5. От 10 до 15 лет
6. Свыше 15 лет

**Базовое образование:**

1. Среднее специальное
2. Высшее
3. Ученая степень

*Благодарим за Ваше участие в проводимом исследовании!*

Приложение В

**«Экспресс-методика» по изучению социально-психологического климата в коллективе**

Методика разработана О.С.Михалюк и А.Ю.Шалыто на кафедре социальной психологии факультета психологии СПб. университета.

**Инструкция**

Целью исследования является диагностика существующего психологического климата в коллективе:

Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо:

- Внимательно ознакомиться с вариантами ответов;
- Выбрать один из наиболее соответствующих вашему мнению.

**Предложенные вопросы:**

1. Отметьте с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?
  - а) Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди
  - б) В нашем коллективе есть всякие люди
  - в) Большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные
2. Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?
  - а) Нет, конечно

- b) Скорее нет, чем да
  - c) Не знаю, не задумывался об этом
  - d) Скорее да, чем нет
  - e) Да, конечно
3. Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику
- А) Деловых качеств большинства членов коллектива*
- a) Да
  - b) Пожалуй, да
  - c) Не знаю, не задумывался над этим
  - d) Пожалуй, нет
  - e) Нет
- Б) Личных качеств большинства членов коллектива*
- a) Да
  - b) Пожалуй, да
  - c) Не знаю, не задумывался над этим
  - d) Пожалуй, нет
  - e) Нет
4. Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который Вам очень не нравится. В какую цифру Вы поместите ваш коллектив.
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Если бы у Вас появилась возможность провести каникулы с членами вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись?
- a) Это меня бы вполне устроило
  - b) Не знаю, не задумывался над этим
  - c) Это меня бы совершенно не устроило
6. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?
- a) Нет, не мог бы
  - b) Не могу сказать, не задумывался над этим
  - c) Да, мог бы
7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе?
- Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 соответствует нездоровой, недружеской атмосфере, а цифра 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения. К какой из цифр Вы отнесли бы ваш коллектив?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9
8. Как Вы думаете, если бы Вы заболели или долго не появлялись по какой-либо причине, стремились бы Вы встречаться с членами вашего коллектива?
- a) Да, конечно
  - b) Скорее да, чем нет
  - c) Затрудняюсь ответить
  - d) Скорее нет, чем да
  - e) Нет, конечно

### **Обработка результатов**

Были проанализированы три основные связующие в коллективе, а именно: эмоциональный, поведенческий и когнитивный. Каждый из них, соответственно, пронумерован. То есть для того, чтобы сформировать полную картину характеристики компонентов, получаемые сочетания ответов каждого респондента, проходившего исследование, по тому или иному признаку были обобщены в некие группы.

- Первая характеризуется положительной оценкой, сюда отнесены, соответственно, те сочетания, где совпали сразу три или же два положительных ответа на все заданные вопросы;
- Вторая показывает отрицательную оценку, то есть такую, где-либо три, либо только два ответа отрицательные;
- Неопределенная оценка так и называется, потому что здесь затруднительно определить результат, так как на каждый из трёх заданных вопросов дан неопределенный ответ; или же только два результата такие, а еще один – с другим знаком.

Все данные, которые были получены по итогу опроса, по разным признакам можно вставить в таблицу. Соответственно, в каждой клетке будет стоять какой-то из тех знаков, который было допустимо поставить как свой ответ. Соответственно, это +, -, 0.

Однако, на результатах опроса исследование не окончилось. На следующем этапе в процессе обработки у каждого компонента сформировывалась средняя оценка в зависимости от его содержания. К примеру, у эмоционального компонента в результате опроса получено какое-то количество положительных ответов, здесь же высчитывается, сколько отрицательных ответов. Другое значение определяет, сколько членов входит в коллектив, который был опрошен в процессе анализа. Таким образом, средняя оценка может быть разной, но, как правило, находится в диапазоне от минус одного до плюс одного.

Для этого континуум возможных оценок делится на три равные части: от -1 до -0,33; от -0,33 до +0,33; от +0,33 до +1.

Входящие в состав 1-го интервала средние оценки примем за отрицательные, в состав 2-го – за противоречивые, в состав 3-го – за положительные.

Благодаря проведенным расчетам, для анализируемого структурного подразделения формируется структура отношения к трудовому коллективу. Заключение о типе отношений составляется в том же порядке, что и вышеописанная процедура. Таким образом, в анализируемом отношении являются возможным следующие сочетания:

Абсолютно положительное – психологический климат является благоприятным;

Положительное – в целом психологический климат можно охарактеризовать, как благоприятный;

Полностью отрицательное – неудовлетворительный;

Отрицательное – в целом характеризуется, как неудовлетворительный;

Противоречивое – отмечаются противоречивость и неопределенность.

## Приложение Г

### Опросник К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов»

**Инструкция:** Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых Вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик, соответственно, одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

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



- В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
  3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
  4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
  5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.  
В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
  6. А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.  
В. Я стараюсь добиться своего.
  7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.  
В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
  8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.
  9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.  
В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.
  10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.  
В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
  11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.  
В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
  12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет мне навстречу.
  13. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
В. Я настаиваю, чтобы было сделано, по-моему.
  14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
  15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.  
В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.
  16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.  
В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
  17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.  
В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
  18. А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.  
В. Я даю возможность другому чем-то остаться при своем мнении, если он так же идет мне навстречу.
  19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.  
В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
  20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21. А. ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.  
В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.  
В. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из вас.  
В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.  
В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.  
В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.  
В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

### Обработка

Подсчитайте количество баллов по каждому столбику. Название столбика, набравшего наибольшее количество баллов, является ведущей стратегией поведения в конфликтной ситуации.

### Краткая характеристика типов разрешения конфликтов

Человек, использующий стиль **конкуренции (соперничества)**, активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими и достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается, в первую очередь, удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы.

Стиль **избегания** означает, что индивид не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает для выработки решения или уклоняется от решения конфликта. Для этого используются уход от проблемы (выход из комнаты, смена темы и т.д.), игнорирование ее, перекладывание ответственности за решение на другого, отсрочка решения и т.п.

**Приспособление** – это действия совместно с другим человеком без попытки отстаивать свои интересы. В отличие от уклонения, при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву собственных интересов.

Тот, кто следует стилю **сотрудничества**, активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, так как сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их

обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, которые требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей **сотрудничество** – самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

При использовании стиля **компромисса** обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в остальном, часто главном. Это делается путем торга и обмена, уступок. В отличие от сотрудничества, компромисс достигается на более поверхностном уровне – один уступает в чем-то, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению. При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон.

Оптимальной стратегией в конфликте считается такая, когда применяются все пять тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. Если Ваш результат отличен от оптимального, то одни тактики выражены слабо – имеют ниже 5 баллов, другие – сильно – выше 7 баллов.