



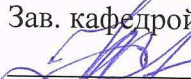
**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

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 (профиль): Менеджмент профессионального обучения  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
94 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«19» 01 2021 г.  
Зав. кафедрой ПППО и ПМ  
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил(а):  
Студент(ка) группы ЗФ-309-174-2-1  
Федорова Ольга Андреевна

Научный руководитель:  
Уварина Наталья Викторовна, д.п.н.,  
профессор 

Челябинск  
2021

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы профилактики и разрешения конфликтов в профессиональной образовательной организации .....	6
1.1 Сущность, причины и виды конфликтов в профессиональной образовательной организации.....	6
1.2 Содержание и особенности профилактики конфликтов в профессиональной образовательной организации .....	15
1.3 Методы и способы разрешения конфликтов в профессиональной образовательной организации.....	21
Глава 2. Совершенствование профилактики и разрешения конфликтов в профессиональной образовательной организации Чебаркульского профессионального техникума .....	34
2.1 Общий анализ персонала профессиональной образовательной организации на примере Чебаркульского профессионального техникума	34
2.2 Анализ конфликтов, возникающих в Чебаркульском профессиональном техникуме .....	38
3.3 Пути совершенствования управления конфликтами в Чебаркульском профессиональном техникуме .....	60
Заключение .....	70
Список использованных источников .....	76
Приложения .....	80

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях радикальных изменений социально-экономической жизни российского общества актуализируется проблема влияния изменяющихся условий на те или иные формы сознания и поведения личности. Теоретические представления о личности оказываются проблематичными в приложении к сфере сервиса, где производственная результативность зависит от человеческого фактора в значительно большей мере, чем в любой другой деятельности.

Вопрос развития услуг в профессиональной образовательной организации, как части индустрии сферы услуг, является важным как для экономического благополучия России в целом, так и для развития регионов. Необходимость повышения стандартов качества обслуживания обусловлено ростом лабильности населения, дифференциацией потребительских возможностей и притязаний. В связи с увеличением числа предприятий в России, встаёт вопрос комплектации данных предприятий квалифицированными кадрами, а также их профессиональной подготовки.

Актуальность темы работы обоснована тем, что 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 на предприятии.

Но все же следует отметить, что в настоящее время существует довольно большое количество способов и методик воздействия на участников конфликта.

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

Вопросы конфликтов в организации рассматривались такими исследователями, как А. Файоль, М. Фоллет, А. Маслоу, Дж. Бертон 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, В. Кудрявцева, С. Кудрявцева, А. Здравомыслова, Ю. Запрудского. Но при этом следует отметить, что в основном вся литература, посвященная данной теме, имеет теоретический характер. Несмотря на обширную литературу по вопросам конфликта, вся она, в основном, носит теоретический характер. Также следует отметить, что до сих пор не разработано единого инструмента регулирования конфликтов в организациях.

Объект исследования: конфликты в профессиональной образовательной организации.

Предмет исследования: совершенствование управления конфликтами в профессиональной образовательной организации.

Гипотеза исследования: управление, изменение интенсивности и степени влияния конфликтов ведет к повышению эффективности работы организации.

Цель исследования: проанализировать и разработать эффективные пути совершенствования управления конфликтами.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы совершенствования управления конфликтами в профессиональной образовательной организации;
- проанализировать конфликты, возникающие на предприятии;
- разработать пути совершенствования управления конфликтами на предприятии.

Теоретическая основа исследования. Основой исследования послужил накопленный научный опыт в трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления персоналом, в области управления конфликтами в группах, в вопросах конфликтологии и управления конфликтами на предприятии. В основу данного исследования легли работы следующих авторов: Анцупов А.Я., Базаров Т.Ю., Блюм М.А., Бородкин Ф.М., Гурьева Е.Ю., Дмитриев А.В., Запрудский Ю.Г., Иванникова Н.В., Кибанов А.Я., Коузер Л., Лукин Ю.Ф., Л.В. Львов, Мескон М.Н., Мясоедов А.И., Намдан С.С., Осеев А.А., Радостева М.В., Решетникова К.В., Савченко И.А., Сидоренков А.В., Смурыгина Е.А. Сулягина Ю.О., Тишков, Федорова А.В., Юкаева В.С. и др.

Методологическая основа исследования. Для реализации указанных выше задач исследования были применены следующие методы: а) обзорно-аналитическое исследование литературы; б) общенаучные методы, такие как: сравнительный, факторный, структурный анализ, синтез, экономико-статистические методы сбора и обработки информации, экономико-математические методы анализа, а также экспертные оценки.

Структура исследования. Работа состоит из введения, в котором обоснованы актуальность исследования, поставлены цель и задачи работы, основной части, состоящей из двух глав, выводов, заключения, списка использованных источников.

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

## 1.1 Сущность, причины и виды конфликтов в профессиональной образовательной организации

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».

По мнению Л. Коузер конфликт представляет собой идеологическое явление, в котором отражаются чувства и стремления индивидов. Конфликты возникает в борьбе за определенные ценности, желания. Л. Коузер отметил, что ценность конфликта заключается в том, что они «предотвращают окостенение системы, скрывают дорогу инновациям» [19, с. 12].

Несколько позже термин «конфликт» был использован Р. Дарендорфом в его работе «Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе» [4, 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 [44, 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 [45, с. 17]. Западными исследователями конфликты признаются в качестве важнейших факторами социального развития.

Английский философ и социолог Г. Спенсер считал конфликт «неизбежным явлением в истории человеческого общества и стимулом социального развития» [36]. По мнению немецкого философа Г. Зиммеля, определявшего конфликт как «спор», данное явление обусловлено психологически и представляет собой одну из форм социализации индивида. [14, с. 234]

В свою очередь, согласно определению, предложенному отечественными специалистами Коряк Н.М. и Бородкиным Ф.М., конфликт представляет собой одну из форм человеческой деятельности и, как следствие, в любом случае подразумевает целеполагание. [5, с. 43]

Конфликт, по мнению Кибанова А.Я., 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 [18, с. 36]. Данным автором конфликт рассматривается как естественное столкновение противоречивых позиций и связанное с этим межличностное взаимодействие.

Как указывают Казимирчук В.П., Дмитриев А.В., Запрудский Ю.Г., конфликтная ситуация представляет собой предельный случай социальных противоречий, выраженный в столкновении между преследующими противоположные интересы социальными группами. [12, с. 53]

По мнению Юкаевой В.С., конфликт является столкновением разнонаправленных позиций и интересов, присущих участникам взаимодействия [42, с. 156].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что конфликтная ситуация зачастую возникает из-за различий во взглядах и оценках, имеющих 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 [11, 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. [16, с. 115] В рамках данного вида конфликта, как отмечают Шипилов А.И. и Анцупов А.Я., в качестве объекта выступают трудовые отношения. [1, 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. [27]

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.

Причинами конфликтов между персоналом могут быть:

- нарушение трудовой дисциплины;
- недопонимание среди работников, разные жизненные позиции;
- неверная организация трудовой деятельности;
- не четкая постановка задач от руководителя;
- отсутствие поощрительной системы работников и т.д.

В каждом конфликте участвующие лица являются пассивной и активной стороной. Пассивная сторона в таком конфликте будет выступать в роли мишени, на которую будут направлены «стрелы» активной стороны конфликта.

Можно выделить следующие конфликты, возникающие между клиентами и работниками организации:

1. Конфликт истинный, возникающий при грубом отношении работников организации в отношении клиента.
2. Недоразумение, может возникнуть в результате ошибки, причем как со стороны работника, так и клиента.
3. Психологическая несовместимость работников организации и клиента. Здесь примером может служить недоброжелательное обращение клиента, фамильярное отношение.

Это основные типичные ситуации, которые возникают между работниками организации и клиентами. Существует несколько форм развитие событий. Рассмотрим их более подробно:

Медленное развитие. В данной форме участники конфликта по очереди высказывает свою точку зрения.

Бурное развитие. В данной ситуации конфликт набирает такую силу, что причина его возникновения может быть забыто через несколько минут, а взаимные оскорбления продолжаться до наступления спада.

Взрывной конфликт. В такой ситуации конфликт назревал некоторое время, вызывая постепенно и раздражение стороны. Эмоциональный взрыв происходит в таких случаях внезапно и может быть очень сильным.

Исход конфликтов с точки зрения психологии может происходить следующими способами:

Полное разрешение конфликта. Чаще всего в этом случае один из участников конфликта одерживают победу над другим.

Частичное разрешение конфликта. Подобный итог возникает в ситуациях при нахождении компромисса между участниками конфликта.

Возобновление конфликта. Такая ситуация может произойти при появлении какого-либо обстоятельство, которое может прервать конфликт, но не ликвидировать его.

Общепризнано, что ввиду высокого уровня эмоционального напряжения и возлагаемой на участников конфликта ответственности управленческая деятельность, относится к числу одних из наиболее конфликтных.

Проблема управленческих конфликтов относится к категории так называемых универсальных психологических проблем [6].

Практически все конфликты, так или иначе связанные с процессами управления, планирования, мотивации персонала, контроля исполнения обязанностей относятся к категории управленческих. В образовательной организации рассматриваются как педагогические. Тем самым оказывают влияние на решение задач обучения и воспитания.

В то же время, некоторые лица иногда могут даже специально провоцировать возникновение конфликтной ситуации, особенно в тех случаях, когда отношения на уровне в коллективе воспринимаются как неинтересные, однообразные, лишенными динамики [28].

Для организации эффективной работы с конфликтами важно знать, что существуют определенные подходы к их разрешению.

В зависимости от специфики каждой конфликтной ситуации следует придерживаться определенной стратегии.

Сегодня принято выделять два основных подхода к разрешению конфликтов:

1. Обход конфликта.
2. Непосредственное разрешение конфликта.

Каждый из этих подходов подразумевает свои пути разрешения конфликтных ситуаций.

Первый подход – обход конфликта – включает в себя:

- уход от конфликта (заключается в побуждении участников конфронтации к реализации поставленных перед ними конкретных задач или же участникам конфликта дается возможность осознать, что их упорство является бесперспективным посредством принятия устрашающих мер) ;

- изоляцию (одного из оппонентов /или сразу обоих/ следует изолировать, например, посредством перевода в другой отдел или ему предоставляется отпуск);

- лишение возможностей (участников конфликтной ситуации следует лишить средств власти, необходимых ему для достижения собственных интересов в противодействии);

- вытеснение (при выборе данного пути разрешения конфликта авторитетным представителям или самим участникам конфликта следует принять позицию игнорирования, отрицания либо замалчивания проблемы, что иногда приводит к тому, что ситуация, провоцирующая конфликт, проходит сама собой);

- изменение направления (следует изменить направленность конфликта, посредством переведения его, например, на решение общих задач);

- сосуществование (следует дать понять участникам конфликта, что у

них могут быть общие цели, таким образом, принуждая их к необходимости отказаться от конфликтного противостояния).

Второй подход к выходу из конфликтных ситуаций – разрешение конфликтов – подразумевает:

- силовое разрешение конфликта (применяется в случае, когда целью является победа интересов одной из сторон конфликта путем подавления интересов другой конфликтной стороны посредством следующих методов: понижение в должности, подрыв репутации, увольнение, осуществление препятствий в дальнейшем карьерном росте и повышении материальных благ и т.д.);

- посредническое разрешение конфликта (осуществляется путем привлечения третьей стороны в лице человека, пользующегося доверием как у одной, так и у другой стороны, который либо способствует проведению переговоров между сторонами, либо действует путем убеждения, либо, используя свой авторитет у сторон, примиряет их);

- разрешение конфликта посредством проведения переговоров (реализуется посредством разработки определенных правил и взаимных уступок с целью достижения компромиссных решений, удовлетворяющих все стороны, принимающие участие в конфликтной ситуации);

- разрешение конфликта по приговору (достигается путем привлечения, например, всего коллектива или незаинтересованного лица, которые принимают определенные решения путем голосования или жребия по разрешению конфликтной ситуации);

- совместное разрешение конфликта путем решения общей проблемы (подразумевает наличие у конфликтующих сторон желания прийти к разрешению конфликтной ситуации, в результате чего они на основе равноправия и взаимного уважения стремятся разработать общее решение).

Обратимся также к рассмотрению пошагового плана действий, направленных на разрешение конфликтных ситуаций в организации (табл.1) [40].

Таблица 1 – Алгоритм управления конфликтами

Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1 этап – выявление причин возникновения конфликта	Наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, изучение документов, биографический метод и др.
2 этап – вывод за рамки конфликта лишних участников (которые в нем непосредственно не участвуют или тех, которых можно вывести с помощью других методов)	Работа с лидерами в микрогруппах
3 этап – диагностика сторон, их целей и интересов	Опрос экспертов
4 этап – принятие решения по итогам диагностики	Административные методы

Кроме того, в процессе управления конфликтами важно учитывать то обстоятельство, что этапы конфликта и этапы управления им находятся в определенном соответствии (табл. 2). Учет этого соответствия позволяет определять приоритетные направления работы руководителя с конфликтами.

Таблица 2 – Соотношение этапов и управления конфликтами

Этапы конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование
	Предупреждение (стимулирование)
Осознание сути конфликта хотя бы одной стороной	Предупреждение (стимулирование)
Возникновение предмета конфликта и образов конфликтной ситуации	Предупреждение (стимулирование)
Начало открытого противостояния сторон	Регулирование
Развитие противодействия	Регулирование
Разрешение конфликта	Разрешение

Именно для этого конфликтология, в том числе и правовая, охватывая все сферы жизнедеятельности личности, общества, государства, вырабатывая

алгоритмы и различные модели разрешения конфликтов, призвана обеспечивать систему этих динамичных социальных равновесий.

Таким образом, конфликт в организации может возникнуть внутри коллектива и вне его (конфликт с внешней стороной). Для решения конфликта нужно провести диагностику конфликта и выбрать метод его разрешения, который зависит от типа конфликта.

Для любой организации наиболее выгодно не допускать конфликтов, а для этого необходимо исследовать состояние уровня конфликтности в организации, разрабатывать механизм предупреждения возникновения конфликтов и снижения общего уровня конфликтности в коллективе.

## **1.2 Содержание и особенности профилактики 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 [15, 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 [42, 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 [39, с.167].

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 [10, с. 98].

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 [9].

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 [11]. 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 [14].

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 [27, с.39].

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 [31, 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. [30] 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). [32, 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. [44]

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. [24]

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 [13, с. 65].

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.

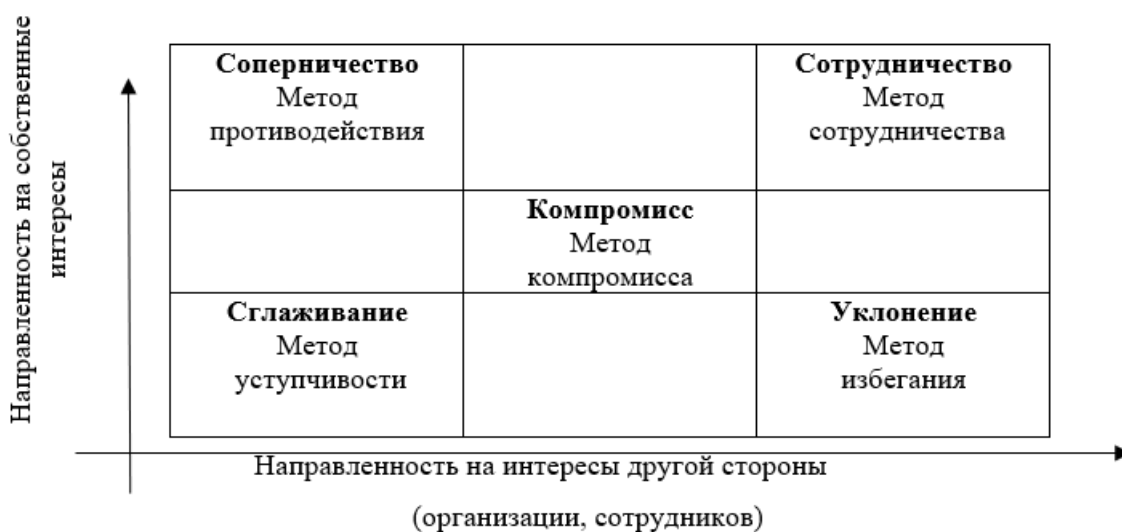


Рисунок 2 – Методы взаимодействия в конфликтной ситуации

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 [33, 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 [26]:

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. [23] В некоторых случаях, если ситуация допускает рассмотрение различных вариантов, а конкретные данные по конфликту имеют обладать значимостью с точки зрения принятия управленческих решений, представитель администрации может регулировать конфликт даже посредством стимулирования обострения конфликтных позиций в целях определения оптимального компромиссного решения. [35] Руководству эффективно функционирующих предприятий следует акцентировать внимание на расхождении 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 [41, 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 [29, с. 114].

Пути совершенствования управления конфликтами в профессиональной образовательной организации представлены в таблице 3.

Таблица 3 – 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 Эффективность 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 первой главе

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;

6) Своевременно устранить его, предотвращая назревания не благоприятной ситуации;

7) формировании правил поведения коллектива в конфликтной ситуации, который будет иметь общее представление о необходимой реакции на конкретную позицию;

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



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

10) создании 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.

11) 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 ЧЕБАРКУЛЬСКОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ТЕХНИКУМА**

### **2.1 Общий анализ персонала профессиональной образовательной организации на примере Чебаркульского профессионального техникума**

Полное наименование образовательной организации: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Чебаркульский профессиональный техникум». Сокращенное название: ГБПОУ «Чебаркульский профессиональный техникум». Аббревиатура: ГБПОУ «ЧПТ». Место нахождения образовательной организации: 456440, Челябинская обл., г. Чебаркуль, ул. Электростальская,5.

Главный (первый) корпус: 456440, Челябинская обл., г. Чебаркуль, ул. Электростальская,5. Второй корпус: 456440, Челябинская обл., г. Чебаркуль, ул. Советская, 269

Адрес электронной почты, адрес официального сайта в сети "Интернет":  
ru12@mail.ru

Официальный сайт: <http://chpt.edusite.ru>

ГБПОУ "Чебаркульский профессиональный техникум" является современным образовательным учреждением, успешно готовящим кадры среднего звена для развивающейся экономики, сельского хозяйства региона.

Базовым предприятием техникума является градообразующее предприятие г. Чебаркуля - ПАО "Уральская кузница".

Образовательные программы, реализуемые в техникуме, соответствуют современным тенденциям развития экономики и производства: использование информационных (IT) технологий, автоматизация производства, управление (менеджмент) предприятием.

Техникум молод, но он динамичен, способен быстро реагировать на изменение запросов экономики и рынка труда.

Чебаркульский профессиональный техникум сегодня - это качественное образование и организация учебного процесса с использованием инновационных образовательных технологий, комфортабельные учебные аудитории, оснащенные современным оборудованием, Интернетом. Это также доброжелательная творческая атмосфера, обеспечивающая оптимальные условия для развития творческого потенциала обучающихся, и интересная студенческая жизнь. В техникуме работают кружки и секции различной направленности, студенческое самоуправление.

Техникум создан в 2012 году в результате реорганизации в форме слияния двух учебных заведений: профессионального училища № 12 и Чебаркульского агролесохозяйственного техникума.

В коллективе в течение многих лет сложилась обстановка строгого контроля и ответственности за порученное дело, нетерпимости к халатному отношению к учебе, нарушениям Устава техникума и правил внутреннего распорядка, к проявлениям бескультурья и невежества. Всё это вместе позволяет давать качественное профессиональное образование, создает престиж техникуму, а выпускникам дает уверенность в трудоустройстве и успешной карьере.

Техникум располагает двумя учебными корпусами, мастерскими и лабораториями. Имеет благоустроенное общежитие на 150 мест, а также - две библиотеки, две столовые, актовый и спортивный залы, компьютерные классы, учебное хозяйство с набором необходимой автомобильной и сельскохозяйственной техники.

Администрация техникума состоит из 5 человек: директор, заместитель директора по УПР, заместитель директора по УМР, заместитель директора по УВР, заместитель директора по АХЧ.

Списочная численность педагогических работников составляет 37 человека. Реализацию программ подготовки специалистов среднего звена в техникуме осуществляет педагогический коллектив, состоящий из преподавателей, работающих как по основному месту работы, так и на условиях совместительства, а также преподавателей из числа руководителей и специалистов учреждения, совмещающих основную должность с преподавательской деятельностью.

Таблица 4 -Педагогические и иные работники организации

Показатель	Численность
Всего численность сотрудников ГБПОУ «Чебаркульского профессионального техникума» составляет:	75 человек
Педагогических работников всего:	37 человек
в том числе:	
административный персонал	5 человек
преподавателей	25 человек
мастеров производственного обучения	4 человек
воспитателей	3 человек
Численность педагогических работников в общей численности работников составляет:	49,3%
Численность обучающихся в расчете на одного педагогического работника, относящегося к категориям преподавателей или мастеров производственного обучения	16,7 %
Доля педагогических работников, имеющих высшее образование составляет	64,8 %
Педагогические работники, имеющие ученую степень, ученое звание	5,4%
Педагогические работники, прошедшие повышение квалификации или стажировку за последние три года, в общей численности педагогических работников	100%
Педагогические работники, имеющие почетные звания, награды Грамоты «МО РФ»	5,4% 27 %
Количество педагогических работников в возрасте до 30 лет	5,4
Педагогические работники с высшей квалификационной категорией	43%
Педагогические работники с первой квалификационной категорией	40,5%
Педагогические работники, получающие базовое педагогическое образование	37,8 %
Число педагогов с научной степенью	2 человека

Таким образом, квалификация преподавательского состава соответствует кадровому обеспечению дисциплин по подготовке каждой специальности и профессии. Базовое образование педагогов соответствует профилю преподаваемых дисциплин.

Средний педагогический стаж преподавателей техникума составляет 24 года, большинство преподавателей общепрофессиональных дисциплин и профессиональных модулей имеют опыт практической работы, что позволяет максимально приблизить учебный процесс к требованиям производства и осуществлять подготовку специалистов на высоком профессиональном уровне. Три человека из числа преподавателей техникума имеют опыт участия в чемпионатном движении «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia) и пилотной апробации демонстрационного экзамена по стандартам WorldSkills в качестве экспертов (из них, 2 чел. – Сертифицированные эксперты по компетенции «Поварское дело», 1 чел. – «Электромонтаж»).

В техникуме сформирована эффективная структура управления, адекватная функциональным задачам образовательного учреждения. Доброжелательная творческая атмосфера, обеспечивающая оптимальные условия для развития творческого потенциала обучающихся, и интересная студенческая жизнь. В техникуме работают кружки и секции различной направленности, студенческое самоуправление. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

За многолетнюю историю в техникуме сформировались традиции, передаваемые из поколения в поколение. И прежде всего – это уважительное отношение к своей стране, забота об обучающихся, преподавателях и сотрудниках, любовь к образовательному учреждению. Традиции техникума берут свое начало с первых дней его основания.

Перед педагогическим коллективом были поставлены следующие задачи:

- сформировать у обучающихся отношение к своей профессии как важной и значимой части его жизни;
- средствами образовательного процесса сделать обучающихся истинными патриотами своего учебного заведения;
- вовлечь широкий круг обучающихся, родителей (законных представителей), педагогов в научно-исследовательскую и поисковую работу (конференции, «круглые столы», семинары, презентации и т.д.);
- осуществить взаимосвязь обучающихся с социальными партнёрами.

Главным способом создания традиций стал образовательный процесс. В рамках данного процесса были использованы следующие формы ознакомления с профессией: предметные недели, недели профессионального мастерства «Лучший по профессиям» и т.д. В рамках предметных недель проводились следующие мероприятия: олимпиады, тренинги, деловые игры, мастер-классы, творческие конкурсы и т.д. Для самореализации обучающихся, развития их познавательной и творческой активности в техникуме работают творческие объединения обучающихся, спортивные секции. Всё это вместе позволяет давать качественное профессиональное образование.

## **2.2 Анализ конфликтов, возникающих в Чебаркульском профессиональном техникуме**

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 Чебаркульский профессиональный техникум.

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 [43, с. 78]:

$$K = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{P} \quad (1)$$

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.

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 и представлены в таблицах и диаграммах, 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 Чебаркульском профессиональном техникуме 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 техникуме 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 1).

Таблица 1 – 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. 1) Оценка в 4 балла рассматривается как показатель удовлетворенности «выше среднего».



Рисунок 1 - 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. 2).

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

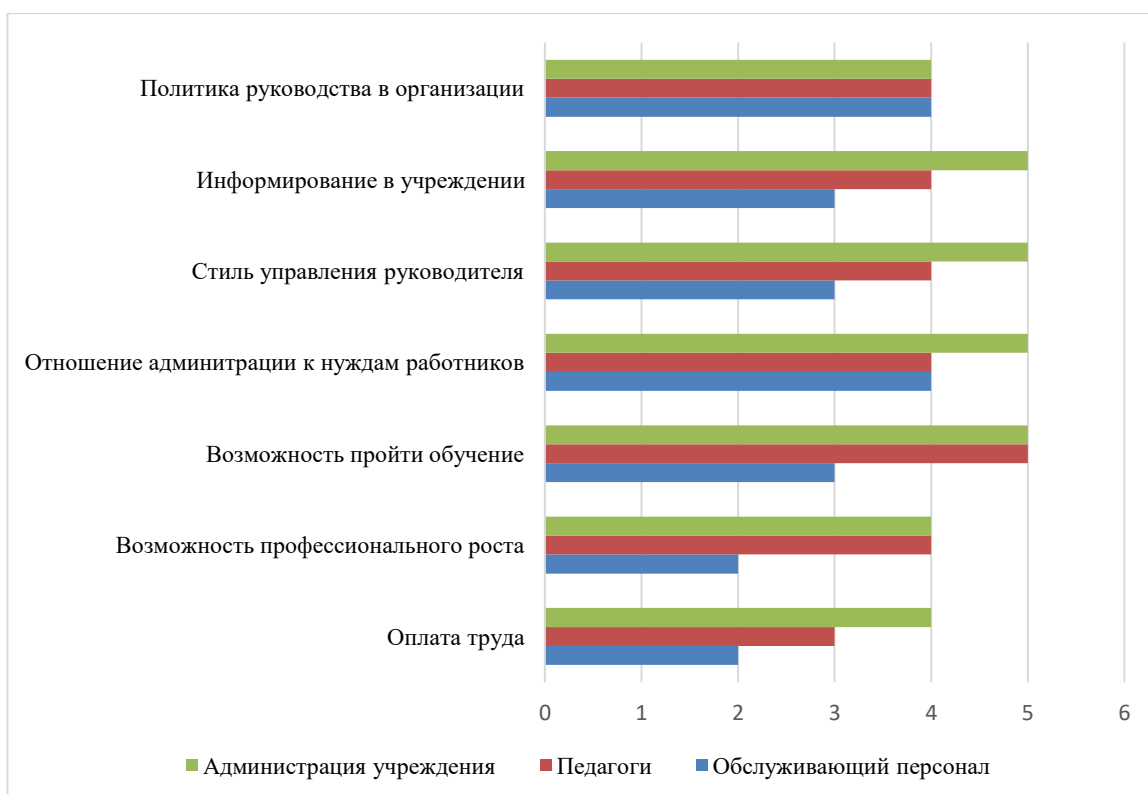


Рисунок 2 – Основные параметры удовлетворенности трудом, которые сами сотрудники выделили как наиболее значимые в системе разрешения трудовых конфликтов

На наш взгляд, основная задача – 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 высок, 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 техникума, 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, равнодушный к трудностям, с которыми они столкнулись. Стоит разработать и новую систему бонусов. Главный совет

— разделите 2020 год на два отдельных рабочих цикла. В первом целью 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 softskills и hardskills, 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 2020 года, то во второй вы сможете извлечь выгоду из отложенного спроса. Чтобы упрочить свои позиции на рынке, необходимо уделить особое внимание трем аспектам: системе поощрений, найму, стилю управления. По данным исследования KornFerry, проведенного еще до вспышки коронавируса, уровень зарплат в Азиатско-Тихоокеанском регионе должен был вырасти в 2020 году в среднем на 5,3% (3,1% с учетом инфляции). Теперь наиболее вероятно, что зарплаты, наоборот, снизятся на 1–2%. Сильнее всего пострадают Китай, Сингапур, Гонконг и Корея. Единственный способ избежать этого — применить командный подход и определить размер премий и возмещений, основываясь на результативности каждого педагога и величине его вклада в командную работу.

Конфликтный аналитик Ричард Ферри заметил, что «в трудные времена всегда идет борьба за качество». В кризисный период особенно важно выделять наиболее продуктивных педагогов среди всех остальных. В феврале 2020 года организация KornFerry провела опрос среди HR-специалистов: 26% респондентов посоветовали поднять вознаграждение самым эффективным педагогам в сложное время. В таком случае средний уровень зарплат останется

прежним, а ценность лучших педагогов на рынке труда будет даже выше, чем до пандемии. В связи с пандемией появились как новые вызовы, так и новые возможности, и теперь, когда организациям приходится лавировать между ними, грамотное руководство играет особую роль. Лидерам придется проявить гибкость и сочетать сразу несколько подходов в своей работе. Если первое полугодие потребует от руководителя максимальной вовлеченности в жизнь коллектива, то во втором, когда пандемия, вероятно, пойдет на спад, нужно будет действовать решительно и давать больше прямых указаний. Неопределенность как новая норма. Неважно, сталкиваемся ли мы с негативными последствиями цифровизации, изменений климата или распространения инфекции, нам всем пора привыкнуть к жизни в условиях неопределенности. Организациям, которые хотят оставаться успешными, стоит научиться быстро приспосабливаться к кризисным ситуациям. В выигрыше будут те, у кого получится встроить это в свою культуру. Во главе организаций, преуспевающих в трудные времена, как правило, стоят лидеры, которые используют кризис, чтобы переосмыслить методы управления и взаимоотношения с командой.

Пандемия изменила российский бизнес и почему сейчас особенно важно поддерживать деловых партнеров. Многие организации смогли в считанные дни перейти на удаленный режим работы. Некоторые из наших клиентов рассказали, что они несколько лет не могли перейти на «удаленку» из-за разных препятствий, а теперь все моментально разрешилось. Некоторые организации стали серьезнее подходить к оценке работы каждой команды и каждого педагога. Они будут искать возможности для оптимизации работы. Наиболее мудрые руководители уже сейчас задумываются о том, как поддержать поставщиков и подрядчиков, чтобы сохранить экосистему вокруг своего бизнеса. Как сказал один генеральный директор: «Что из того, что мы успешно пройдем кризис, если после нескольких месяцев никто не сможет обеспечивать техподдержку нашего сложного оборудования?» Поддержка



подрядчиков может включать в себя пересмотр режима оплаты, введение авансирования и другие решения. Важно помнить, что каждый из нас может проявить эмпатию и поддержать ближних. Задумайтесь, что будет, если после кризиса наши любимые небольшие организации исчезнут? Надо задать себе вопрос: «Что будет дальше и что можно сделать сегодня, чтобы последствия пандемии не были для бизнеса катастрофическими?» Я уже выкупил кризисный ваучер в своем любимом ресторане, который сейчас закрыт на карантин. Это мой маленький вклад, но он поможет.

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 из них, 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. Распределение сотрудников экспериментальной группы по уровням сформированности конфликтологической компетентности в начале эксперимента представлено в таблице. 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 Чебаркульского профессионального техникума. Выделено пять параметров, наиболее характерных для взаимных оценок работников в большинстве межличностных производственных конфликтов: Уровень профессиональной подготовленности. Отношение к труду. Уровень развития нравственных качеств. Уровень способностей к руководству коллективом. 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). Каждому сотруднику коллектива предложено было попарно сравнить себя с другими сотрудниками коллектива по пяти параметрам, используя следующие оценки:

- «В» - уровень выше, чем у меня;
- «Р» - уровень равен моему;
- «Н» - уровень ниже, чем у меня.

На основе оценок были построены общие для всего подразделения первичные матрицы распределения взаимных попарных оценок по каждому параметру (всего пять матриц). В подразделении трудятся десять человек, они попарно оценили друг друга. Каждый работник оценивал 9 человек (сам себя он не оценивал)

Для получения числового оценочного индикатора от первичных матриц мы перешли к вторичным с использованием числовых оценок:

$$\langle B \rangle = 0, \langle P \rangle = 1, \langle H \rangle = 2.$$

Попарную оценку мы получили путем перемножения соответствующих числовых оценок. И составили новые, вторичные матрицы. Их всего пять, по числу оцениваемых параметров.

Затем мы свели полученные пять матриц в одну треугольную матрицу. Для этого для каждой пары работников мы рассчитали среднюю оценку по всем пяти параметрам. Окончательно получена матрица размерности 10 x 10 (по числу членов коллектива Чебаркульского профессионального техникума), где для каждой пары работников рассчитан оценочный индикатор (Табл. 2).

Таблица 2 - Оценочный индикатор потенциальной конфликтности работников Чебаркульского профессионального техникума

Работник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	X	0, 1	0, 2	0, 4	0, 5	0, 2	0, 8	1	0, 8	1
2		X	0, 1	0, 4	0, 3	0, 8	0, 8	0, 8	0, 8	1
3			X	0, 6	0, 6	0, 2	0, 4	0, 2	0, 6	0, 8
4				X	0, 4	0, 4	0, 2	0, 2	0, 6	0, 2
5					X	0, 2	0, 3	0, 4	0, 4	0, 4
6						X	0, 2	0, 4	0, 4	0, 2
7							X	0, 2	0, 2	0, 4
8								X	0, 2	0, 4
9									X	0, 2
10										X

На основе попарного сочетания типов поведения работников в

конфликтной ситуации мы строим поведенческий индикатор. На основе предварительного тестирования был определен тип поведения каждого работника в конфликтной ситуации и введены условные обозначения:

«У» - уклонение от конфликта;

«К» - компромисс;

«Д» - доминирование.

Типы поведения в конфликтной ситуации сотрудников Чебаркульского профессионального техникума отражен в Табл. 3:

Таблица 3 - Тип поведения работника в конфликте

Работник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тип поведения	К	Д	Д	У	Д	К	К	У	Д	Д

Затем построим матрицу попарного сочетания типов поведения в конфликте. В ней же присутствует и числовая оценка, построенная по следующему принципу: «У» = 0; «К» = 1; «Д» = 2.

Поведенческий индикатор для каждой пары работников получаем путем перемножения соответствующих числовых оценок. В итоге мы построили треугольную матрицу, в верхней части которой попарные результаты исследования поведения работника в конфликтной ситуации, в нижней части – числовая оценка такого поведения (Табл. 4):

Таблица 4 - Матрица попарного сочетание типов поведения работников в конфликте

Работник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Х	КД	КД	КУ	КД	КК	КК	КУ	КД	КД
2	2	Х	ДД	ДУ	ДД	ДК	ДК	ДК	ДУ	ДД
3	2	4	Х	УД	ДУ	КУ	УД	ДУ	УУ	ДУ

<b>4</b>	0	0	0	X	УД	УК	УК	УУ	УД	УД
<b>5</b>	2	4	0	0	X	КД	ДК	УД	УД	УД
<b>6</b>	1	2	0	0	2	X	КК	КУ	КД	КД
<b>7</b>	1	2	0	0	2	1	X	КУ	КД	КД
<b>8</b>	0	2	0	0	0	0	0	X	УД	УД
<b>9</b>	2	0	0	0	0	2	2	0	X	ДД
<b>10</b>	2	4	0	0	0	2	2	0	4	X

На основе полученной матрицы рассчитываем коэффициенты потенциальной конфликтности отдельных работников, пар работников и сотрудников Чебаркульского профессионального техникума в целом.

Сведем индивидуальные индексы конфликтности в единые таблицы для всех работников (Табл. 5 и 6):

Таблица 5 - Сводная таблица коэффициентов потенциальной конфликтности работников Чебаркульского профессионального техникума

Работник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значение коэффициента	0, 2	0,25	0,24	0,36	0, 5	0, 4	0, 7	0,45	0,55	0,85

Сравнивая значения коэффициентов потенциальной конфликтности каждого работника со шкалой значений коэффициентов, можно сделать вывод о повышенном уровне конфликтности среди работников Чебаркульского профессионального техникума.

Таблица 6 - Сводная таблица коэффициентов потенциальной конфликтности пар работников Чебаркульского профессионального техникума

<b>Работник</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	X	0,025	0, 36	0, 25	0, 26	0, 4	0, 25	0, 23	0, 25	0, 30
<b>2</b>	-	X	0, 25	0, 27	0, 23	0, 28	0, 56	0, 24	0, 41	0, 36
<b>3</b>	-	-	X	0, 23	0, 25	0, 9	0, 28	0, 31	0, 35	0, 34
<b>4</b>	-	-	-	X	0, 25	0, 22	0, 29	0, 30	0,38	0, 30

5	-	-	-	-	X	0,5	0,25	0,26	0,45	0,39
6	-	-	-	-	-	X	0,26	0,31	0,36	0,47
7	-	-	-	-	-	-	X	0,32	0,56	0,87
8	-	-	-	-	-	-	-	X	0,36	0,58
9	-	-	-	-	-	-	-	-	X	0,85
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X

Из приведенной таблицы мы можем сделать вывод о повышенной конфликтности в структурном подразделении, в частности, прогнозируется угроза конфликта в парах 9-10, 9-8, 10-8, 10-7, 7-2.

Рассчитаем коэффициент потенциальной конфликтности коллектива в целом:  $K_{пкк} = \frac{4176}{720} = 0,58$ .

Значение коэффициента говорит о том, что уровень конфликтности в группе высокий. Необходимо разработать и провести мероприятия по улучшению психологического климата в коллективе и снижению уровня конфликтности.

Следующее направление исследования – проведение экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто. Данные исследования представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты опросника по методике О.С. Михалюка и А.О.

#### Шалыто

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
Обслуживающий персонал	- 0,30	- 0,26	0,13
Педагоги	- 0,12	0,19	0,28
Управленческий персонал	0,35	0,64	0,79
Итого:	- 0,07	0,57	1,2

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 несоответствие 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 конфликтности 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 (рисунок 3). По данным рисунка видно, что самым распространенным стилем поведения в конфликтной ситуации в техникуме 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%.

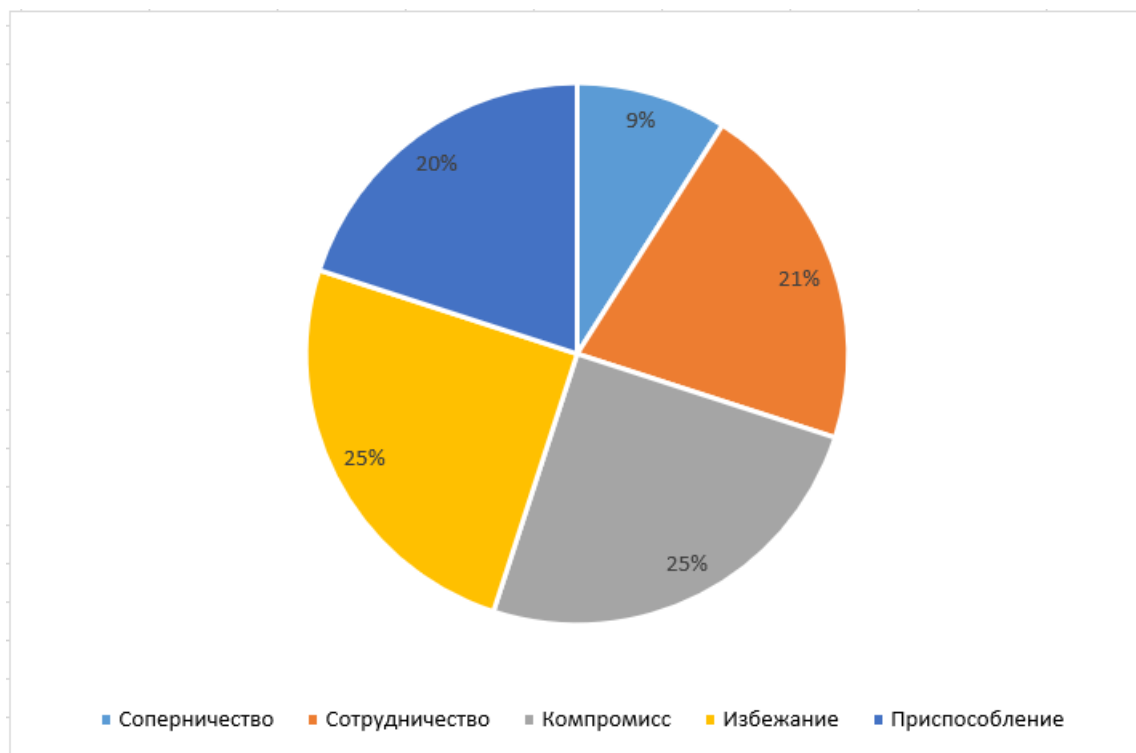


Рисунок 3 - Распределение показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса в педагогическом коллективе

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

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 (см. таблица 4). 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 Чебаркульском профессиональном техникуме 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 Чебаркульском профессиональном техникуме 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 Чебаркульского профессионального техникума 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.

### **3.3 Пути совершенствования управления конфликтами в Чебаркульском профессиональном техникуме**

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. [6, 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 8 – Алгоритм разработки плана мероприятий в рамках программно-целевого управления трудовыми конфликтами

Представленная нами модель 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 организаций; 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

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 9 – 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
Стратегии разрешения (регулирования) трудового конфликта	
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 судебные-принудительные процедуры разрешения индивидуального или коллективного трудового конфликта
----------------------------------	--

Предполагается, что предприятие, которое имеет лояльных сотрудников, приверженных корпоративной культуре, будут 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 формирования профессионально важных качеств педагогов, представленная в виде презентации. Основной концептуальной идеей программы является комплекс мер, направленный на формирование профессионально важных качеств педагога.

Цель программы – формирование профессионально важных качеств у педагогов.

Исходя из поставленной цели и с учетом психолого-педагогических условий формирования профессионально важных качеств педагогов, были определены следующие задачи:

1. Осуществление индивидуального и дифференцированного подхода к педагогам.
2. Ознакомление коллектива со значением профессионально важных качеств для успешного профессионального становления и непосредственного осуществления трудовых функций.
3. Формирование адекватного отношения и зрелой мотивации к выполнению профессиональной деятельности педагога.
4. Осознание педагогами текущего уровня сформированности собственных профессионально важных качеств.
5. Создание мотивации на повышение личного уровня сформированности профессионально важных качеств педагога.

6. Формирование и развитие у педагогов профессионально важных качеств по шести компонентам (эмоциональному, коммуникативному, гностическому, мотивационному, практическому и рефлексивному).

7. Осуществление работы по закреплению полученных результатов.

Первоначально выявляется текущий уровень сформированности профессионально важных качеств педагога. Дальнейшие занятия направлены на формирование знаний о профессионально важных качествах и их специфике в отношении профессии педагога, и включают в себя упражнения, формирующие профессионально важные качества, психологический тренинг, групповые дискуссии, ролевые и деловые игры, психогимнастические упражнения, индивидуальные и групповые консультации. Психологическая диагностика профессионально важных качеств педагогов проводится для выявления уровневых показателей сформированности профессионально важных качеств до начала и по окончании проведения занятий по программе психолого-педагогического сопровождения процесса формирования ПВК.

Формирование знаний по проблеме профессионально важных качеств педагога и содержанию деятельности направлено на формирование качеств гностического компонента. Проводится в виде лекции.

План:

1. Проблема определения ПВК педагога в современных исследованиях.

2. Профессиограмма педагога.

3. Модель профессионально важных качеств личности педагога.

Цель – сформировать понятия профессиональной деятельности, профессионального развития и его этапов, о структуре профессионально важных качеств и основных подходах к проблеме формирования ПВК.

Формирование качеств эмоционального компонента системы профессионально важных качеств педагогов проводится для создания благоприятных условий для работы группы, ознакомления участников с



основными принципами проводимого комплекса психолого-педагогического сопровождения, принятия правил работы, создания доверительной обстановки в группе, формирования качеств эмоционального компонента системы ПВК: эмпатии, эмоциональной устойчивости и самостоятельности в принятии решений.

Формирование качеств коммуникативного компонента системы профессионально важных качеств педагогов проводится для дальнейшего раскрытия участников путем поддержания атмосферы доверия и обеспечения психологической безопасности в группе; развития у участников коммуникативности, умения слушать, умения точно и лаконично высказывать свои мысли, умения отстаивать свою точку зрения, проявлений инициативы в общении; коррекции стилей общения участников, их дополнение новыми эффективными приемами и способами общения, овладения различными подходами в общении; формирования и развития лидерских качеств личности в профессиональных ситуациях.

Формирование качеств гностического компонента системы профессионально важных качеств педагогов осуществляется для совершенствования умений и навыков деятельности педагога посредством самостоятельной подготовки и проведения упражнений, выполнения специальных заданий; развитие находчивости и гибкости мышления в ситуациях профессионального характера; раскрытие творческих возможностей и их проявления в профессиональной; стимулирование повышения уровня общей культуры.

Формирование качеств мотивационного компонента системы профессионально важных качеств педагогов проводится для осознания участниками собственных мотивов профессиональной деятельности, коррекции мотивационных предпочтений, формирования направленности личности в будущей профессии, формирования мотивации достижения успеха в профессиональной деятельности педагога; дальнейшего поддержания

безопасной для участников психологической обстановки и атмосферы доверия.

Формирование качеств практического компонента системы профессионально важных качеств педагогов проводится для осознания участниками особенностей своего распределения времени; формирования у участников навыков рациональной организации своего времени; формирования более ответственного отношения к себе, окружающим, своей работе и другим сферам жизни и деятельности; ориентирования участников на проявление инициативы в ситуациях профессионального характера и других областях деятельности.

Формирование качеств рефлексивного компонента системы профессионально важных качеств педагогов помогает осознанию участниками собственного уровня саморегуляции в критических ситуациях, освоению способов и навыков саморегуляции, выработанных на личном опыте; закреплению навыков и расширению возможностей саморегуляции; формированию способности к адекватной самооценке; развитию способности к рефлексии своих состояний без утраты контакта с окружающими. Упражнения, прежде всего, направлены на формирование таких качеств, как способность к саморегуляции и способность к адекватной самооценке.

Подведение итогов групповой работы закрепляет достигнутые изменения, разрешает возникшие вопросы, создает благоприятную психологическую атмосферу для подведения итогов проделанной работы; создает позитивный настрой на будущее.

Таким образом, целенаправленное формирование профессионально важных качеств педагога будет способствовать повышению уровня профессиональной подготовленности. Профессионализм педагога достигается творческим подходом к своей деятельности, активным поиском новых навыков и инновационных технологий, личной инициативой.

Таким образом, предлагаемая модель 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 выпускной квалификационной работе, исследование опыта формирования кадровой политики, наблюдения и выводы, осуществленные при изучении кадровой политики в Чебаркульском профессиональном техникуме, 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 Чебаркульском профессиональном техникуме 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 Чебаркульском профессиональном техникуме, 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 Чебаркульского профессионального техникума 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.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Конфликт представляет собой нормальное проявление межлических 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.

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 разногласия 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.

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 основе 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 Чебаркульского профессионального техникума.

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 Чебаркульском профессиональном техникуме.

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.



В качестве выхода из конфликтной ситуации мы считаем возможным предложить руководству Чебаркульского профессионального техникума 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 Чебаркульского профессионального техникума 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. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология – М.: Юнити, 2000. – 551 с.
2. Батыгин Г.С. Структурный функционализм Толкотта Парсонса / Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2003. – № 4-5. – С. 6-34.
3. Белова Е.О., Веселова Н.Ю. Менеджмент: Краснодар, 2011. – 164 с.
4. Блюм М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 104 с.
5. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание. Конфликт – М.: Издательство: Наука, 1989. – 190 с.
6. Бунтовская Л.Л. Социально-психологические подходы к разрешению трудовых конфликтов / Современные научные исследования и разработки. – 2017. – № 3 (11). – С. 71-83.
7. Бурдонова О.В. Метод «медиации» как инструмент регулирования конфликтов в торговых организациях / Экономика и социум. – 2015. – № 1-2 (14). – С. 569-572.
8. 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.
9. Габдулхакова Л. К. Управление конфликтами в организации / Human Progress. – 2017. – Т. 3. – № 3. – С. 6.
10. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007 – 251 с.
11. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2014. – 322 с.

12. Дмитриев А.В., Запрудский Ю.Г. Основы конфликтологии: Учебное пособие. – М.: МГУ, 2012. – 526 с.
13. Зеленков М. Ю. Конфликтология: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013.- 324 с.
14. Зиммель Г. Избранное. Том 2. Созерцание жизни – М.: Юрист, 1996. – 607 с.
15. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 190 с.
16. Исаев Р.А. Предупреждение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах / Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – № 8. – С. 114-120.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013. – 88 с.
18. Кибанов А.Я. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 301 с.
19. Коузнер Л. Функции социального конфликта. – М. «Идея-Пресс», 2000. – 110 с.
20. Кузнецова В. А. Г. Зиммель и З. Фрейд об истоках зарождения конфликта / Juvenisscientia. – 2016. – № 2. – С. 90-92.
21. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002. – 247 с.
22. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономисту 2012. – 670 с.
23. Мельниченко, Р.Г. Медиация [Электронный ресурс]: учебное пособие Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.– 191 с.
24. Милюкова, А.Г. Практикум по конфликтологии: Учебное пособие. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2014. – 244с.

25. Модели управления конфликтами и рисками [Электронный ресурс] / С.А. Баркалов [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Воронеж: Научная книга, 2013.– 497 с.
26. Намдан С.С. К вопросу о понятии корпоративного конфликта / Вестник Тувинского государственного университета. – 2016. – №1(28). – С. 109-113.
27. 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).
28. Прохода И. А. Управление предприятием: учебное пособие – Брянск, 2017. – 158 с.
29. Прохорова В.В., Коломыц О.Н. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Курск: ЗАО «Университетская книга» – 2016. – 163 с.
30. Пряжникова Е.Ю. Психология труда: теория и практика – М.: Юрайт, 2016. – 520 с.
31. Путинцева К.Н. Повышение клиентоориентированности персонала как направление профилактики организационных конфликтов / Молодой ученый. – 2016. – № 11 (115). С. 795-798.
32. Райгородский, Д. Я. Психология деловых конфликтов: хрестоматия – Самара : Бахрах-М, 2007. – 768 с.
33. Ратников, В. П. Конфликтология : учебник. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 543 с.
34. Резникова, О. С., Карабаш, Э. Р. Управление конфликтами в организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 3. С. 15-18.
35. 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.
36. Спенсер Г. Основания социологии. Сочинения. – СПб., 1898. Т. 4. [Электронный ресурс]: Электронная библиотека Socioline – учебники,

монографии по социологии. URL: <http://socioline.ru/pages/teksty-po-istorii-sotsiologii-xix-xx-vv-hrestomatiya>.

37. Стоякина Е. Д. Конфликтологические воззрения Р. Дарендорфа и М. Вебера / Экономика и социум. – 2015. – № 2-5 (15). – С. 1201-1203.

38. Стулов, В.А. Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов: учебное пособие – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. –279 с.

39. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.

40. Федорова А.В. Риски управления нравственными конфликтами в современных организациях / Инновационная наука. – 2016. – № 4-5. – С. 140-144.

41. Черникова В.Е. Символический менеджмент как средство управления персоналом с помощью организационной культуры // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-4 (77-4). С. 357-359

42. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник– М.: Дашков и К<sup>о</sup>», 2011. – 324 с.

43. Юмин С.Л., Суханов В.Ф., Чеботарёв С.В. Экономический факторный анализ. – Липецк: ЛЭГИ, 2004. – 148 с.

44. Якимчик Ю.В. Управление конфликтом как одна из возможностей управления коллективом// В сборнике: Научно-техническая конференция по итогам научно-исследовательских работ студентов НИУ МГСУ за 2014-2015 учебный год Сборник трудов. НИМГСУ – 2015. С. 156-160

45. BouldingK. ConflictandDefence / K. Boulding. – N.Y.: 2011.XIV. P.133.

46. KrisbergL. SociologyofSocialConflict / L. Krisberg. – Hew Jersey: Prentice-Holl. 2011. XIV. P. 17.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

### 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 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, материальная помощь при необходимости, индивидуальный социальный пакет: бесплатный проезд, льготные кредиты, санаторно-курортное лечение, медицинская страховка, в корпоративные жилищные программы и т.д.)				
9.	Отношение непосредственного руководства (уважительное отношение, внимание к нуждам, рассмотрение предложений, поддержка инициатив, постановка целей, оценка персонала, обратная связь от руководителя)				
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 плюсик над тем ответом которой ближе Вам. На 6 и 7 заданиях 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
	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!**

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

Уважаемый респондент!

Проводится исследование состояния кадровой политики Чебаркульского профессионального техникума. 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 больше зарабатывать;

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 планирование.

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 не 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 сотрудник (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 predetermined 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

**«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 ознакомится с вариантами ответов.
- Выбрать один из них наиболее соответствующий вашему мнению.

**Предложенные вопросы**

I. Отметьте с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?

1. Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди.
2. В нашем коллективе есть всякие люди.
3. Большинство членов нашего коллектива - люди малопрятные.

II. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

1. Нет, конечно.
2. Скорее нет, чем да.
3. Не знаю, не задумывался об этом.
4. Скорее да, чем нет.
5. Да, конечно.

III. Как вам кажется могли бы вы дать достаточно полную характеристику

А. Деловых качеств большинства членов коллектива?

1. Да.
2. Пожалуй, да.
3. Не знаю, не задумывался над этим.
4. Пожалуй, нет.
5. Нет.

Б. Личных качеств большинства членов коллектива.

1. Да.
2. Пожалуй, да.
3. Не знаю, не задумывался над этим.
4. Пожалуй, нет.
5. Нет.

IV. 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

V. Если бы у вас появилась возможность провести каникулы с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

1. Это меня бы вполне устроило.
2. Не знаю не задумывался над этим.
3. Это меня бы совершенно не устроило.

VI. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам.

1. Нет, не мог бы.
2. Не могу сказать, не задумывался над этим.
3. Да, мог бы.

VII. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 соответствует нездоровой, недружеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения. К какой из цифр вы отнесли бы свой коллектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

VIII. Как вы думаете, если бы вы заболели или долго не появлялись по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?

1. Да, конечно.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. 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 все 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 проведённым расчётам, 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 возможными 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.

**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 навстречу мне.

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 в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 19.А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые 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 нас.
- 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 мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

### Обработка

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

#### **Краткая характеристика типов разрешения конфликта**

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, перекалывание ответственности за решение на другого, отсрочка решения и т.п.

**Приспособление** – это действия совместно с другим человеком без попытки отстаивать собственные 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, который требует понимания причин конфликта и совместно 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 значения ниже 5 баллов, другие - сильно - выше 7 баллов.